

FACULDADE SENAC SÃO MIGUEL DO OESTE
Pós-Graduação *lato sensu* em Gestão Estratégica de Pessoas

Gabriel Kuhn
Thyago César Souto

DESENVOLVENDO E CAPACITANDO LIDERANÇAS: PALMASOLA S/A
MADEIRAS E AGRICULTURA

São Miguel do Oeste
2019

Gabriel Kuhn
Thyago César Souto

DESENVOLVENDO E CAPACITANDO LIDERANÇAS: PALMASOLA S/A
MADEIRAS E AGRICULTURA

Trabalho apresentado à Faculdade Senac São Miguel do Oeste como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientadora: Maria Berenice Gavioli

São Miguel do Oeste
2019

Gabriel Kuhn
Thyago César Souto

DESENVOLVENDO E CAPACITANDO LIDERANÇAS: PALMASOLA S/A
MADEIRAS E AGRICULTURA

Trabalho apresentado à Faculdade Senac São Miguel do Oeste como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Maria Berenice Gavioli (Orientadora) -
Faculdade Senac São Miguel do Oeste.

Emerson Luiz Pereira (Professor) -
Faculdade Senac São Miguel do Oeste.

Matias Trevisol (Professor) -
Faculdade Senac São Miguel do Oeste.

Adilson José de Almeida (Convidado) -
Faculdade Senac São Miguel do Oeste.

São Miguel do Oeste, 23 de março de 2019.

RESUMO

Esse projeto apresenta uma situação real vivenciada pela empresa PalmaSola S/A onde foi identificada a necessidade de capacitar os líderes. A partir de uma análise da situação atual da empresa, foi percebido que os líderes atuais são órfãos dos antigos líderes, não sabendo assim agir em determinadas situações. Após essa análise verificou-se a necessidade de realização desse projeto com o objetivo de capacitar os atuais líderes e preparar os novos para situações emergenciais. Para tanto, foram realizadas diversas visitas à empresa, realizada a identificação de estilo de aprendizagem dos líderes e elaborada uma ação efetiva de como proceder para obter resultados imediatos. O formato de trabalho utilizado foi consultoria de maneira geral propondo capacitação pessoal, intercambio entre os líderes da empresa, escola de líderes para capacitar atuais e futuros líderes em potencial, além da proposta de novo modelo hierárquico. Com a aplicação da proposta, a empresa evoluirá os atuais gerentes em líderes atuantes e participativos.

Palavras-chave: Líderes. Capacitação. Empresa.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – A empresa.....	22
Gráfico 1 – Avaliação dos supervisores.....	23
Gráfico 2 – Orientação dos supervisores.....	24
Quadro 1 – Diferença entre gerente e líder.....	27
Gráfico 3 – Análise de Estilos de aprendizagem.....	28

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

S/A Sociedade anônima

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	08
1.2 Justificativa.....	09
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 Liderança.....	10
2.2 Formação de Lideranças Organizacionais.....	11
2.3 Capacitação de Lideranças.....	11
2.3.1 <i>Desenvolvimento Pessoal.....</i>	11
2.3.2 <i>Desenvolvimento organizacional.....</i>	12
2.3.3 <i>Comprometimento da Liderança.....</i>	12
2.3.4 <i>Comunicação com a equipe.....</i>	12
2.3.5 <i>Comprometimento com o processo produtivo.....</i>	13
2.4 Treinamento e desenvolvimento de líderes.....	13
2.5 Estilos de Aprendizagem.....	14
2.5.1 <i>Ativo.....</i>	14
2.5.2 <i>Reflexivo.....</i>	15
2.5.3 <i>Teórico.....</i>	15
2.5.4 <i>Pragmático.....</i>	15
2.6 Características do Líder Moderno.....	16
2.6.1 <i>A arte do Feedback.....</i>	16
2.6.2 <i>Administração do tempo.....</i>	17
2.6.3 <i>Cultivo de alianças.....</i>	18
2.6.4 <i>Pensamento estratégico.....</i>	18
2.6.5 <i>Atitudes de líder.....</i>	19
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	20
3.1 Características da Pesquisa.....	20
3.2 Abordagem da pesquisa.....	21
3.3 Coleta de dados.....	22
3.3.1 <i>Dados secundários.....</i>	22
3.3.2 <i>Dados primários.....</i>	22
4. CONTEXTUALIZAÇÃO DOS RESULTADOS.....	23
4.1 Pesquisa interna de clima a satisfação.....	23
4.2 Liderança Singular.....	26

4.3 Perfil do líder.....	28
5. PROPOSIÇÃO DO GRUPO.....	30
5.1 Capacitação de Líderes na Palmasola S/A.....	30
<i>5.1.1 Ciclo de Palestras.....</i>	<i>30</i>
<i>5.1.2 Intercâmbio de Líderes.....</i>	<i>31</i>
<i>5.1.3 Escola de Líderes.....</i>	<i>32</i>
<i>5.1.4 Novo Modelo Hierárquico.....</i>	<i>33</i>
6 CONCLUSÃO.....	34
7 ANEXOS.....	35
8 APÊNDICES.....	41
REFERÊNCIAS.....	42

1 INTRODUÇÃO

Desde as primeiras civilizações até a atualidade um grupo de pessoas sempre elegeu, ou foi posto sob a supervisão ou o comando de um líder. O líder tem o papel de planejar, coordenar, impor, influenciar, acompanhar e ajudar na execução de novos projetos e ideias, tanto no ambiente de trabalho quanto em grupos e empresas sem fins lucrativos. A liderança pode ser imposta, desenvolvida ou eleita, dependendo do grupo no qual ela é praticada.

A liderança passou por muitas mudanças. As empresas mudaram a forma de trabalhar, de fabricar seus produtos e de conduzir as tarefas dos seus colaboradores, isto como reflexo da velocidade que a tecnologia tem avançado nos últimos vinte anos e a percepção dos envolvidos quanto à necessidade de otimização das relações de trabalho e convivência.

Com todas essas mudanças, o antigo e temido chefe precisou dar lugar ao novo líder, uma pessoa mais comunicativa e aberta às ideias que se voltam para o funcionário como pessoa, que possui características particulares e que necessitam ser desenvolvidas. Os funcionários esperam a influência do líder para moldar o seu jeito de agir e de se comportar. Porém, muitos supervisores ainda não conseguem fazer esta migração de função, porque não foram treinados e desenvolvidos para isto ou porque são resistentes às mudanças.

Supervisores de produção que ainda não possuem senso de liderança têm dificuldades para lidar com a rotina dinâmica do cotidiano. Os colaboradores estão cada vez mais instruídos e providos de conhecimento, exigindo assim, que o líder saiba lidar com a delegação de trabalho, autonomia e conflitos.

Para dar conta dessa carência que foi percebida na empresa, será proposto neste projeto uma análise do atual modelo de gestão desses encarregados, para então depois propor ações de melhoria, com o foco em desenvolvimento e capacitação de líderes. Sendo assim, busca-se responder o problema de pesquisa: Ao se treinar os funcionários supervisores de produção colocados em cargos de liderança se conseguirá desenvolver perfis de líderes neles?

Para dar conta de responder a indagação deste estudo, tem-se o objetivo geral: elaborar um treinamento para desenvolver a liderança nos atuais funcionários supervisores de produção da empresa PalmaSola S/A – Madeiras e Agricultura.

Para atender ao objetivo geral tem-se os objetivos específicos:

- Diagnosticar o desempenho no exercício da liderança dos supervisores de produção da empresa PalmaSola S/A – Madeiras e Agricultura.
- Construir um modelo de treinamento para os líderes supervisores de produção da empresa PalmaSola S/A.

- Apresentar o modelo desenvolvido aos líderes da empresa PalmaSola S/A – Madeiras e Agricultura.

A realização de um trabalho minucioso com os supervisores de produção, a proposição de um treinamento e desenvolvimento profissional poderá gerar para a empresa um ganho na qualidade dos produtos fabricados, já que esses profissionais e suas equipes teriam a oportunidade de se sentirem mais engajados e motivados a produzir com mais eficiência e comprometimento.

1.2 Justificativa

Este projeto foi realizado visando melhorias no desempenho dos supervisores de produção da empresa PalmaSola S/A - Madeiras e Agricultura, contribuindo no desenvolvimento profissional bem como no pessoal tornando-os mais receptivos às mudanças que ocorrem constantemente no cenário corporativo.

Na empresa estudada os supervisores de produção são pessoas com pouco nível de instrução, sendo a grande maioria deles trabalhadores que iniciaram sua carreira na linha de produção e galgaram cargos até alcançarem a liderança. Estes apresentam dificuldades em lidar com os funcionários de suas equipes, comprometimento abaixo do esperado, falhas na comunicação e pouca flexibilidade a mudanças.

Detectada esta carência, este estudo irá aprofundar o tema liderança na equipe de supervisores, identificando deficiências, necessidades e treinamentos adequados, a fim de melhorar a gestão de equipes e dos processos produtivos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentado o referencial teórico que norteou o desenvolvimento deste estudo, com a opinião e visão dos autores que escreveram sobre o tema relacionado.

2.1 Liderança

Bowditch (2004) menciona que a liderança pode ser influenciada entre as pessoas de maneira injusta e até desigual. Existe o líder que é nomeado para exercer esta função, seja por indicação, troca de favores ou bom desempenho em uma atividade importante. Existe também o líder nato, aquela pessoa que, mesmo não tendo o cargo de líder, é a referência para os demais empregados, por sua atitude, atenção, olhar diferenciado e com foco assertivo, no qual as pessoas deixam passar despercebido.

Já Chiavenatto (2014) propôs a ideia que liderar é comandar uma equipe, um processo produtivo, tomar decisões importantes, ouvir o problema dos seus subordinados, ponderar, analisar com destreza e cuidado situações delicadas. A liderança pode ser nata, mas torna-se líder exige que uma pessoa galgue por diferentes situações que exijam importantes tomadas de decisão, o líder deve conhecer muito bem o processo produtivo de uma empresa, não necessariamente mais que o operador de uma importante máquina, mas deve saber o que fazer quando um problema surge e exige que se tome uma importante decisão.

As empresas estão passando por um processo de renovação, as pessoas antes chamadas de chefe e encarregado estão ficando em desuso, dando lugar ao líder. Algumas pessoas e empresas erram por acreditar que um chefe ou encarregado é um líder, pela condição de estar sob o comando de uma linha de produção ou de uma equipe. De acordo com Cunha (2009), a função do líder é muito mais abrangente do que delegar tarefas, dar ordens e gerenciar equipes, ele tem que assumir responsabilidades, ser proativo, assumir riscos e possuir senso de responsabilidade. Motivar e desenvolver a sua equipe é uma consequência das ações anteriores.

Segundo Falconi (2009) o líder é o único agente de mudanças na empresa, outras áreas, como as de suporte e consultoria ajudam na criação e divulgação de novidades e formas sistemáticas que permitem o líder atuar. Mas as mudanças e implementações são indelegáveis, são apenas para líderes capacitados. Empresas que possuem lideranças fracas tendem a sofrer com mudanças e planejamento sem a condução de um bom líder.

Também, de acordo com Santos (2016), um líder deve passar por diferentes processos de desenvolvimento, cada um explorando variáveis e possíveis resultados obtidos na tomada de decisão. Antes de desenvolver um líder para trabalhar com uma equipe, deve-se desenvolver a

parte pessoal, o lado humano, a percepção das coisas, para então tomar um olhar mais organizacional, de comprometimento com algo mais abrangente.

2.2 Formação de Lideranças Organizacionais

O recurso mais importante em uma empresa, sendo no processo produtivo ou administrativo, é o funcionário. É claro que atualmente as empresas contam com a grande ajuda de máquinas e equipamentos que facilitam muito os processos, até mesmo substituem pessoas, mas tudo isso necessita do fator humano para se desenvolver.

Chiavenatto (2014) diz que quando pessoas estão engajadas num processo, alguém tem que estar no comando das operações, orientando, coordenando, avaliando e delegando tarefas. Esta pessoa é o líder, referência dentro de uma equipe, figura essencial no controle da situação, que irá analisar, avaliar, ponderar, tomar as decisões e dar o *feedback*.

2.3 Capacitação de Lideranças

A empresa depende da postura de seus líderes para engajar os demais integrantes do time e atingir os objetivos. Diferente do gerente acomodado, o líder também necessita de capacitação e aprimoramentos como os demais membros da equipe. Líderes são modelos para as equipes que lideram.

“O processo de capacitar um líder requer tempo e planejamento, não se pode querer formar um líder sem que o mesmo tenha passado por todos os processos de desenvolvimento. As estratégias de liderança definem o estilo do líder. E diferentes estilos são necessários para diferentes situações em que o líder deve atuar” (SANTOS, 2016, p.15).

2.3.1 Desenvolvimento Pessoal

Falconi (2009) enfatiza que a renovação de líderes é presente em todas as empresas, é preciso ter em mente se o novo líder possui espírito colaborativo e deve ser comprometido com o resultado da empresa. As competências individuais dos futuros líderes são decisivas na escolha da empresa, porém a empresa deve possuir o compromisso de lapidar esse novo líder para que a evolução se mantenha de maneira uniforme.

O desenvolvimento pessoal, é a alavanca inicial da evolução humana. Segundo Abrantes (2018), desenvolver-se pessoalmente é lidar com as coisas que você quer fazer e as coisas que você tem que fazer. Esse conceito já demonstra uma certa evolução do indivíduo quando o mesmo escolhe pelo dever antes do querer.

2.3.2 *Desenvolvimento organizacional*

As empresas nascem e crescem a partir de pessoas com potencial suficiente para levar consigo um grupo de outras pessoas com o mesmo interesse. Desta forma, as empresas podem se tornar um espelho do seu fundador, pois sua base está nos valores iniciais trazidos pelo mesmo para administrá-la e constituí-la. Segundo Scatolin (2015) o desenvolvimento organizacional é uma resposta da empresa às mudanças.

A empresa desenvolvida, segundo Bowditch (2004) deve contar com profissionais desenvolvidos para assumir tais responsabilidades ou até mesmo funções de maior significância. Torna-se necessário um entendimento intrínseco do indivíduo. “Desenvolvimento organizacional é um processo do qual se dá atenção planejada e sistemática ao desenvolvimento de uma maior competência, de uma melhoria da eficácia e do funcionamento em geral da organização”. (BOWDITCH, 2004, p. 199).

2.3.3 *Comprometimento da Liderança*

Dentre as atribuições que caracterizam um líder pode-se citar o comprometimento e a comunicação. O líder, segundo Krames (2016) tem de ser capaz de aceitar críticas, fazer um *feedback* dessas críticas, buscar soluções e conhecimento para poder saciar as lacunas pendentes e problemáticas. Saber ouvir deve ser antes de se tomar qualquer atitude, ouvir, refletir, fazer as ponderações positivas e negativas.

Muitos encarregados fracassam na condução de sua equipe por estarem despreparados para controlar situações de conflitos e de pressão externa. Os gestores de empresas buscam pessoas comprometidas, tanto com a produção quanto com o crescimento profissional de seus colaboradores. Vergara (2018) menciona que comprometimento e comunicação eficiente fazem parte dos pilares de um bom exemplo de liderança.

2.3.4 *Comunicação com a equipe*

De acordo com Chiavenatto (2014), a comunicação do líder com sua equipe tem muita importância e influência no ambiente de trabalho. Funcionários esperam que seu líder tenha uma comunicação clara, objetiva e com fluência. Existem líderes que são bons com a forma escrita, porém na hora de passar as informações ao grupo sofrem por terem dificuldade de se expressar.

Conforme Mancini (2006), uma das melhores formas de se comunicar com a equipe de trabalho é realizando reuniões com frequência. É papel do líder planejar o conteúdo das

reuniões, organizar os temas a serem abordados, as pessoas que serão convocadas, o local a ser utilizado, bem como os aparelhos que servirão de suporte à apresentação.

Santos (2016) escreve que o líder tem a responsabilidade de manter a discussão de forma clara e justa, que todos possam expor suas opiniões e ouvir o que está sendo tratado, e quando necessitar mediar possíveis discussões mais inflamadas. Os resultados esperados, ponderação dos pontos positivos e negativos e o *feedback* são atribuídas ao líder.

2.3.5 *Comprometimento com o processo produtivo*

Para ter resultados efetivos é preciso muito empenho, planejamento, comunicação e acima de tudo comprometimento. Abrantes (2018) complementa que o comprometimento de um líder, juntando com o da sua equipe, estando está engajada, traz retornos muito mais rápidos, com melhor desempenho e notoriedade, além de uma produção eficiente e de qualidade.

Segundo Bruce (2006), quando um supervisor ou encarregado está à frente de uma linha de produção, é de sua responsabilidade que o processo produtivo tenha fluidez. Estar na posição de liderança requer muito comprometimento, bater no peito e assumir responsabilidades, correr riscos, aceitar desafios. Nem sempre o resultado será positivo, mas o líder tem o dever de entregar o melhor de si, fazer o possível para que tudo saia conforme o planejado. Ainda que pareça improvável, existem encarregados, despreparados, que não estão comprometidos com a produtividade do seu setor. Pensam que só o fato de estarem no topo de uma equipe já é o mérito, relaxam, não se aperfeiçoam, e acabam caindo em monotonia.

2.4 **Treinamento e desenvolvimento de líderes**

O treinamento e desenvolvimento de pessoas não é um processo simples e fácil, porém é de total importância para o sucesso e a mudança de qualquer indivíduo, seja ele um auxiliar, um encarregado ou um gerente. Desenvolver pessoas, para Chiavenatto (2014) é dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos, que mudem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes no que fazem.

Para que apareça alguma mudança e evolução no meio em que um líder rodeia, a aprendizagem necessita ser explorada, o líder deve passar por um processo de aprendizagem individual, conhecer-se, explorar suas qualidades e habilidades, desenvolver suas melhores características, após isso, a aprendizagem organizacional, procurar meios de otimizar o trabalho em equipe, de motivar e desenvolver a equipe para que os resultados sejam adquiridos com mais eficácia, reflete Falconi (2009).

Para estar apto a propor um ambiente de trabalho, é preciso conhecer a si próprio. Conhecer a si próprio nem sempre é uma tarefa simples, olhar o outro é muito mais cômodo e menos crítico. Segundo Vergara (2018) A busca do autoconhecimento conduz ao autodesenvolvimento. Ambos, provavelmente, lhe permite entender suas motivações e a dos outros, e a partir de aí contribuir para que tal motivação conduza à ação que a empresa espera.

Treinamento, de acordo com Santos (2016) é um meio aplicado pelos gestores para inserir e adequar os funcionários no ambiente de trabalho, mostrar o que tem que fazer, o que pode ser positivo e negativo. Antes de pôr um funcionário em qualquer função, o treinamento é indispensável. A forma de treinar evoluiu bastante com o passar dos anos. Não basta mais apenas ensinar o que tem que fazer, é preciso desenvolver as pessoas e provocar estímulos para o auto crescimento delas. O valor que se gasta treinando um líder, de acordo com Santos (2016), virá em dobro para a empresa, já que seu desenvolvimento profissional contribuirá para a otimização dos processos de trabalho, agregando mais valor ao produto fabricado e resultando no crescimento da empresa.

Chiavenatto (2014) ressalta que o conhecimento é bom quando é útil. O conhecimento somente será produtivo se for aplicado para criar uma diferença sensível: produzir resultados, melhorar processos, adicionar valor e gerar riqueza. Muitas empresas investem em treinamento aos seus funcionários, os quais não serão muito aproveitados para a contribuição no trabalho. É importante que a busca por treinamento adequado seja meticulosa, para que não seja um gasto a mais, e sim um investimento que poderá trazer mudanças significativas à empresa.

2.5 Estilos de Aprendizagem

Essa teoria não tem por objetivo medir os estilos de cada indivíduo e rotulá-lo de forma estagnada, mas, identificar o estilo de maior predominância na forma de cada um aprender e, com isso, elaborar o que é necessário desenvolver nesses indivíduos, em relação aos outros estilos não predominantes. Segundo Barros (2008) quanto aos estilos de aprendizagem se classificam em:

2.5.1 Ativo: Valoriza dados da experiência, entusiasma-se com tarefas novas e ágeis, é quase impossível não perceber a sua presença, quando está em grupo, sempre está fazendo alguma coisa e, em geral são intempestivas. A rotina dos ativos, é repleta de múltiplas atividades. Quando estão perdendo o prazer por uma certa atividade, são empolgados a procurar outras que lhes proporcionem satisfação ou prazer. São pessoas participativas e inovadoras, tendo como características, animador, improvisador, descobridor, arrojado e espontâneo. Características secundárias: criativo, aventureiro, inventor, vital, gerador de ideias, impetuoso,

protagonista, inovador, conversador, líder, voluntarioso, divertido, participativo, competitivo, desejoso de aprender e solucionador de problemas. (BARROS, 2008).

Em relação a melhores áreas de atuação, como Ciências exatas, Medicina e Gastronomia.

2.5.2 Reflexivo: Barros (2008) escreve que: utiliza a observação, estuda, reflete e analisa antes de chegar a uma conclusão. Pessoas desse estilo, preferem escutar mais para depois agir, são mais ponderadas que o ativo. Gostam de observar pessoas agindo. Escutam atentamente outras pessoas e compreende o que está sendo discutido antes de se pronunciar. Eles coletam dados, tanto de experiências próprias quanto de experiências de terceiros, e refletem sobre eles, antes de chegar a uma conclusão. As características do reflexivo, tais como: ponderado, consciente, receptivo, analítico e exaustivo. Já, as características secundárias como: observador, recompilador, paciente, cuidadoso, detalhista, elaborador de argumentos, previsor de alternativas, estudioso de comportamentos, pesquisador, registrador de dados, assimilador, lento, distante, prudente e questionador.

Em relação as melhores áreas de atuação: Tecnologia da Informação, Engenharia e Química.

2.5.3 Teórico: É lógico, estabelece teorias, princípios, modelos, busca a racionalidade, a objetividade e a lógica. Este estilo são os que buscam o sentido das coisas e como elas se relacionam, ou seja, abordam problemas sempre de forma lógica. Pessoas desse grupo tendem a ser disciplinados, perfeccionistas. Não trabalham sem planejamento e cronograma. As características do teórico são: metódico, lógico, objetivo, crítico e estruturado, possui como características secundárias: disciplinado, planejador, sistemático, ordenador, sintético, raciocina, pensador, relacionador, perfeccionista, generalizador, busca: hipóteses, modelos, perguntas, conceitos, finalidade clara, racionalidade, o porquê, sistemas de valores, de critérios; é inventor de procedimentos, explorador. (BARROS, 2008).

Em relação as melhores áreas de atuação, acordo com Barros (2008) são: Matemáticos, Filósofos e Historiadores.

2.5.4 Pragmático: Tende a colocar em prática as ideias, faz experimentos; tem como objetivo a funcionalidade. São pessoas que ao aprenderem uma nova teoria, tem inúmeras ideias e não veem a hora de implementá-las. Diferentemente do estilo teórico ou reflexivo, são pessoas impacientes para discussões longas e sem conclusões, pois, gostam de solucionar problemas e aplicar o que aprendeu. Características do pragmático: experimentador, prático, direto, eficaz e realista. Características secundárias: técnico, útil, rápido, decidido, concreto, objetivo, seguro de si, organizado, solucionador de problemas e aplicador do que aprendeu.

Melhores áreas de atuação: Administradores, Contadores, Cabeleireiro e Chefe de Cozinha.

2.6 Características do Líder Moderno

Segundo Mattar (2001) o líder moderno deve encorajar o pensamento singular de sua equipe. Os membros da equipe não devem apenas ouvir ordens e cumprir, devem também contribuir com ideias novas e autênticas articulando metas que inspiram e estimulam os demais membros da equipe.

2.6.1 A arte do Feedback

Conforme Stettner, (2006) o papel do líder é garantir a comunicação entre vários setores da empresa. Para alcançar tal feito, o líder deve possuir a habilidade de apresentar uma má notícia de maneira positiva, destacando sempre os benefícios dessa nova posição. Mostrar que más notícias não ameaçam sua consciência perante a equipe. Utilizar uma linguagem defensiva e contextualizar uma parte específica da notícia ruim com objetivos organizacionais, são boas maneiras de socializar a decisão. Ir direto ao ponto, ser objetivo no assunto expressando-se de forma franca e direta contribui para a aceitação do grupo.

Não existe mistério para motivar colaboradores, basta expressar admiração sincera pelas suas qualidades e habilidades. Uma equipe motivada, ciente de suas habilidades e resultados, estará disposta a seguir o líder e as diretrizes da empresa. Conquistar o colaborador pelo desempenho e incentivo, é um método objetivo de chegar ao sucesso. Reconhecer o esforço e não apenas o resultado, possibilita a criação de um elo entre o líder e os liderados. (BRUCE 2006).

Ainda conforme Bruce (2006), um líder com a capacidade de ouvir diversas opiniões consegue capturar cada detalhe que foi dito. É muito fácil escutar quando o discurso é agradável, porém em casos de extrema oposição, o líder deve manter a concentração, focar em pensamentos conjuntos e canalizar toda a sua energia para o discurso em questão. Aprender com as experiências alheias, possibilita a diferenciação entre o emergencial e o habitual, ainda escutando para entender muito mais do que para concordar.

Conforme Stettner, (2006) a crítica, é uma excelente variável para medir suas habilidades de comunicação. Com uma técnica adequada, é possível transformar um comentário negativo em combustível positivo para todos os envolvidos. Um dos pilares do *Feedback* é elogiar em público e criticar em particular. Invertendo essa ordem sérios problemas de

desaprovação e desunião serão instalados nos membros da equipe. Ao aplicar o *Feedback*, o líder deve abdicar de falatórios desnecessários e ser o mais sincero e positivo possível.

Em geral, a maioria dos líderes enfrentam problemas com inseguranças em suas posições. Nesse caso, o correto é obter esse *Feedback* mesmo que de maneira casual. Realizar perguntas indiretas a superiores e colegas do mesmo nível profissional, traz grandes benefícios ao líder. Utilizando colocações gerais, é possível receber essa resposta de uma maneira mais sincera. Na situação oposta, ao realizar um *Feedback* tanto positivo quanto corretivo, o líder deve reforçar as informações positivas do colaborador terminando com algum elogio e mantendo sempre o clima otimista. (STETTNER, 2006).

2.6.2 Administração do tempo

Tanto líderes experientes quanto inexperientes, possuem uma certa dificuldade em gerenciar o tempo gasto em cada atividade. Conforme Cunha, Pereira e Neves (2009), iniciar várias atividades e postergar algumas não é uma realidade incomum no gerenciamento de pessoas. Disciplina, concentração e comprometimento são algumas características que devem ser levadas em conta quando o assunto é liderança. Um líder organizado e comprometido pode garantir o sucesso da equipe.

Segundo Stettner (2006) não há mistério em gerenciar o tempo. Força de vontade e a utilização de ferramentas de controle de atividade facilitam o dia a dia tanto do líder quanto da equipe. Na prática, identificar os hábitos menos produtivos e eliminá-los contribui para o êxito. Métodos inadequados utilizados para planejar e executar as tarefas diárias devem ser desconsiderados.

Cercados de incertezas e nervosismo alguns líderes acabam falando mais que o necessário, explica Bruce (2006), que repetir várias e várias vezes a mesma instrução além de desperdiçar um tempo precioso, acaba deixando alguns membros da equipe com mais dúvidas que certezas. Outra consequência de falar além do necessário, é aborrecer quem está ouvindo.

Conforme Mancini (2006) administrar o tempo em reuniões, é uma ótima maneira de adquirir conhecimento, definir pendências e planejar o futuro. Na tentativa de otimizar o tempo e ser objetivo nas conclusões é preciso, limitar os temas a serem discutidos, distribuir a agenda antecipadamente e ajustar o ambiente conforme o tipo de reunião. Ao iniciar a reunião, explique o propósito do encontro e deixe claro o que os envolvidos receberão de recompensa em participar.

2.6.3 *Cultivo de alianças*

A posição atual de líder já foi ocupada por diferentes pessoas em diferentes períodos. Segundo Stettner (2006), utilizar esse legado em benefício próprio facilita a prospecção do atual líder e contribui com sua experiência. Manter um contato próximo com o antigo líder poderá determinar o futuro da equipe e conseqüentemente da empresa. Atitudes planejadas em fatos de experiências antigas serão como base para futuras tomadas de decisão.

Em momento algum agir por conta própria é a decisão correta. Um líder que conquista resultados é um líder que possui aliados dentre os membros da equipe, líderes do mesmo nível e superiores. Há uma diferença significativa entre cultivar amigos e ser querido pelos colaboradores, manter uma relação saudável com a equipe é a melhor forma de medir o nível de aceitação. Manter um limite entre esse relacionamento é a chave do sucesso, segundo Stettner (2006) não é possível ser realmente amigo de quem é subordinado a você.

Conforme Cunha, Pereira e Neves (2009), ao invés de insistir para que o colaborador não repita mais um erro simples, deve-se enfatizar os benefícios alcançados ao fazer de outra maneira. Uma das mais difíceis tarefas do líder atual, é permitir que os colaboradores se auto avaliem citando exemplos e resultados de suas ações, essa informação será confrontada com a opinião do líder perante os membros da equipe.

2.6.4 *Pensamento estratégico*

A última década afirmou a posição de trabalhador para os colaboradores do meio organizacional. Segundo Conke (2013), a busca por profissionais que façam além do seu papel, iniciou uma nova fase na qual os profissionais devem também pensar e não só desenvolver os seus trabalhos rotineiros. A melhor maneira de colaborar com o pensamento estratégico da empresa é propor ideias concretas, aperfeiçoar os serviços existentes e melhorar o nível de ligação entre setores e colaboradores da empresa.

Segundo Stettner (2006, p. 34) “pensar estrategicamente é uma habilidade que se aprende”. O líder deve estar munido de informações válidas, pronto para colaborar com a empresa, auxiliando na tomada de decisão e atuando como um guia para a equipe que o segue.

De acordo com Conke (2013), pensar estrategicamente não é uma habilidade fácil de ser mensurada, diferentemente de redação de relatórios, conhecimentos técnicos e comportamentais, essa habilidade precisa ser desenvolvida. Para desenvolver essa habilidade é necessário: realizar uma análise macro do cenário, enfrentar os problemas diários, e projetar o futuro.

Medir o nível técnico e comportamental da equipe, é uma alternativa para nivelar a mesma, estimulando os membros menos capazes e empoderando os mais capazes. A consequência desse ato, é uma equipe mais segura e confiante, oportunizando para que nenhum membro se contente com um trabalho de segunda linha.

2.6.5 Atitudes de líder

Os verdadeiros líderes devem ter fé na sua equipe. Segundo Freitas e Rodrigues (2008), acreditar que a equipe tomará a iniciativa e resolverá os problemas é uma atitude que todo líder deve ter, confiar que os membros do time trarão o resultado esperado fará com que o líder consiga delegar responsabilidades mais facilmente.

Ainda de acordo com os autores, delegar a atividade certa para o profissional correto não é uma atividade fácil e rápida. O líder deve ter conhecimento total sobre a atividade e principalmente sobre a pessoa que irá realizar, conhecer seus interesses, sua capacidade e suas limitações. Para Freitas e Rodrigues (2008) um líder com capacidade de delegar responsabilidades consegue focar no que realmente é importante de ser realizado.

Antes de delegar, o líder deve definir com clareza a linha de trabalho, deixar claro o objetivo e aonde se deve chegar com essa atitude. Ao delegar, o líder deve atribuir apenas tarefas que os colaboradores possam executar. Pré-definir peças sucessoras é uma maneira de testar como a equipe se sairá na ausência do líder. (FREITAS; RODRIGUES, 2008).

Para Cunha, Pereira e Neves (2009), o verdadeiro líder não resiste a mudança, quando encontra um problema, ele analisa, mensura, projeta e aplica a alteração. Independente se a solicitação de mudança veio de um superior ou até mesmo de um membro da equipe. O líder deve verificar os benefícios e os prejuízos da alteração e se deve ou não colocar em prática.

Quando a mudança vier de algum superior ou profissional do mesmo nível empresarial e a equipe não entender o porquê da alteração, o líder deve relatar todas as recompensas dessa mudança. Ter em mente como o cenário será afetado, e não opinar negativamente após a alteração ser efetivada fará com que a equipe entenda a necessidade da mudança e foque somente nos benefícios. (FREITAS; RODRIGUES, 2008).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os objetivos dos procedimentos metodológicos são de especificar como foram realizadas as pesquisas para obtenção de dados e informações, para então fazer uma ampla análise e posteriormente realizar a conclusão dos resultados obtidos. A pesquisa se alavanca através da descoberta de um problema, o qual será o ponto chave do estudo, e o pesquisador terá o dever de procurar meios para responder, esclarecer ou solucionar o problema através de contribuições adquiridas no ambiente estudado. Existem diversos tipos de pesquisas, porém, neste estudo se utilizará de uma pesquisa de abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, com auxílio de um questionário estruturado e análise descritiva dos dados coletados.

3.1 Características da Pesquisa

Este estudo apresenta como característica a pesquisa descritiva e exploratória, que é a pesquisa inicial, porque, segundo Mattar (2001) é utilizada por pessoas que sabem muito pouco sobre o tema central e que desejam mais aprofundamento, abrangência, artigos publicados sobre o tema, tomando assim conhecimento das pesquisas que os estudiosos escreveram e publicaram, para posteriormente ter uma opinião formada sobre o assunto e levantar hipóteses.

Mattar (2001, p. 19) especifica que “a pesquisa exploratória poderá ajudar o pesquisador, a saber, quais das várias opções se aplicam ao problema de pesquisa”. O pesquisador aqui vai verificar os fatos do local onde deseja aplicar o estudo, analisando a cultura do local, aspectos comportamentais dos participantes, buscando experiências relatadas e opiniões relacionadas ao problema levantado.

Na pesquisa exploratória é comum a utilização de dados secundários, obtidos através de pesquisas bibliográficas, que envolve a busca de conhecimento realizado por outras pessoas, publicados em livros, jornais, revistas, *internet*, dentre outros meios. GIL (2010) diz que o propósito das pesquisas exploratórias são aproximar as pessoas do tema, dar mais familiaridade, com o intuito de proporcionar ao pesquisador formular hipóteses.

Se na pesquisa exploratória não se necessita possuir um bom conhecimento do assunto, na descritiva, segundo Gil (2010), é essencial para a realização de uma pesquisa concreta, já que este tipo de pesquisa tem característica de ser bem estruturada e com objetivos claros.

O pesquisador irá descrever as características do local onde deseja fazer o estudo, através da interpretação dos fatos, levantamento de dados, comparação dentre eles, para então chegar a uma conclusão. “A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também exercer correlações entre variáveis e definir sua

natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação” (VERGARA, 2014, p. 42).

Neste tipo de pesquisa o indivíduo deverá ir a campo, entrar em contato com pessoas que trabalham com a função de liderança ou estão sob liderança, observar comportamentos, fazer entrevistas sobre pontos significativos acerca do tema central do estudo. Existem vários métodos de se fazer pesquisa descritiva, de acordo com Mattar (2001) incluem entrevistas pessoais ou por telefone, questionários corpo a corpo com o entrevistado ou mesmo enviados pelo correio ou *e-mail*, dentre outras formas.

3.2 Abordagem da pesquisa

Em relação a abordagem da pesquisa, é qualitativa e quantitativa. Na qualitativa envolve aspectos diferentes, na qual os dados não podem ser coletados, e sim por meio de interpretação das informações de forma investigativa, observando suas principais causas e consequências. Oliveira (2002, p.116) enfatiza que “a pesquisa qualitativa tem como objetivo situações complexas ou estritamente particulares”.

A pesquisa qualitativa geralmente é realizada com um número menor de participantes, já que as respostas não são objetivas, mas sim interpretativas. Aqui, segundo Mattar (2001) o objetivo é buscar informação com mais qualidade, subjetividade e abrangência, dando mais ouvidos ao entrevistado, para que o mesmo desenvolva sua resposta, ao contrário de propor alternativas de resposta. “Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificando os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos”. (GERHARDT E SILVEIRA, 2009, p. 31). Na pesquisa qualitativa podem-se obter várias respostas para o problema, e cabe ao pesquisador ponderar as respostas, analisar as possibilidades e propor a melhor opção.

Em relação à pesquisa quantitativa, Oliveira (2002, p. 115) descreve que esse método “significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, assim como também com o emprego de recursos e técnicas estatísticas”. Oliveira (2002) explica ainda que, nesse método são utilizados dados e opiniões de uma forma numerosa, aplicação de fórmulas estatísticas, percentagem, médias, a fim de realizar, geralmente, pesquisas descritivas.

Neste modelo de pesquisa os dados são concretos, sem distorções ou manipulações, com mais coerência e objetividade. Envolve pesquisas com dados econômicos, de comunicação, mercadológicos, demográficos, os quais são captados de forma direta e fiel.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados define a estratégia que será tomada para obtenção das informações. Para Marconi e Lakatos (2010, p. 149) essa é a “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”. Os dados podem ser secundários ou primários.

3.3.1 *Dados secundários*

De acordo com Mattar (2001, p. 48) “dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados”. Estes dados geralmente são encontrados em instituições de pesquisa, como no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, instituições não governamentais, como Fundação das Indústrias do estado de Santa Catarina, instituições de governo, como Departamento de Trânsito de Santa Catarina, e também por meio de revistas, jornais, *internet*, artigos e dissertações.

Estes dados, de acordo com Gil (2010) geram ao pesquisador uma grande economia de tempo, além de gastos. Ele apenas terá o esforço de ir aos locais que possuem os dados e realizar a coleta. Dados secundários não são suficientes para responder o problema de uma pesquisa, mas podem servir de base para realizar futuras pesquisas e criar expectativas.

3.3.2 *Dados primários*

Dados primários correspondem àqueles que ainda não foram coletados, os quais o pesquisador deverá ir a campo e fazer sua devida coleta, para seu benefício e também o da população, de modo que traga informações novas e de interesse público. Como exemplo de dados primários, Vergara (2014) demonstra: a) dados demográficos, socioeconômicos e estilo de vida: os quais são relacionados com o sexo das pessoas, renda, faixa etária, nível educacional, estado civil, quantidade de filhos, atividade exercida profissionalmente; b) atitudes e opiniões: relacionando a imagem que o entrevistado ou pesquisado tem de seu encarregado, emoções manifestadas, sentimentos, comportamento cotidiano; c) motivação: buscando descobrir o que motiva um funcionário a trabalhar em determinada empresa, da lealdade que ele tem com os gestores, colegas e encarregados; d) intenções: buscar saber quais são as intenções do colaborador naquela empresa, seus sonhos, o que ele almeja, meta futura, novas experiência ali ou em outra empresa.

4. CONTEXTUALIZAÇÃO DOS RESULTADOS

A empresa onde foi realizado este estudo é a PalmaSola S/A - Madeiras e Agricultura, localizada no município de Palmasola, no extremo Oeste de Santa Catarina. A PalmaSola S/A é uma empresa que tem 68 anos de atividade ligada à produção de chapas de compensados, assoalhos e laterais de veículos automotores de grande porte, construção civil, madeiras nobres e setor pecuário. Seu plantel de clientes se concentra principalmente na União Europeia e América do Norte, porém tem também uma abrangência nos países asiáticos, Oceania e parte da América do Sul, bem como o setor nacional brasileiro.

Figura 1 - A empresa.



Fonte: Palmasola S/A - Madeiras e Agricultura

Hoje a empresa conta com um efetivo total de 840 funcionários trabalhando na companhia, sendo quase 90% no município de Palmasola, e o restante em municípios do Norte do país, mais precisamente no Mato Grosso.

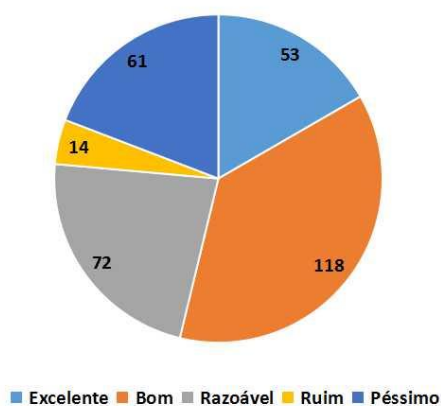
4.1 Pesquisa interna de clima a satisfação

Foi realizada no mês de janeiro do ano de 2019, uma pesquisa de clima e satisfação dos funcionários da empresa PalmaSola S/A, a fim, de sentir como anda a motivação dos

funcionários, o que eles acham que não está bom, o que pode melhorar e o que está de acordo com o esperado. Dentre as quinze perguntas que compunham o questionário, foram aproveitadas duas delas, que são em relação aos supervisores da empresa, que é o foco e o contexto central deste estudo, para medir a avaliação dos mesmos e a condução das tarefas designadas por eles.

Gráfico 1 - Avaliação do supervisor/gerente/encarregado

Avaliação do supervisor/gerente/encarregado



Fonte: Palmasola S/A - Madeiras e Agricultura (2019)

Analisando o Gráfico 1: pode se perceber que a avaliação dos supervisores realizada pelos funcionários está boa, sendo que mais da metade dos 299 entrevistados classifica seus supervisores como excelente ou bom. Mesmo com esta percepção, há de se observar que quase um quarto dos entrevistados não está satisfeito com os supervisores, impulsionando uma observação e atenção neste quesito. Do resultado desta pergunta referenciada no Gráfico 1, obteve-se o seguinte resultado: Consideram o supervisor excelente 53 pessoas, bom 118 pessoas, razoável 72 pessoas, ruim 14 pessoas e consideram péssimo 61 pessoas,

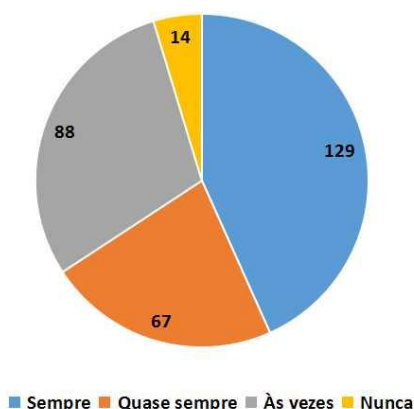
Não é somente a questão de o supervisor ser bem avaliado pelos subordinados que garante a satisfação do trabalho por ele prestado, mas também, o ritmo produtivo que ele impõe na indústria, que se pode observar que supervisores bem avaliados sofrem com problemas de baixa produtividade. Verificamos esta afirmação porque muitas pessoas que responderam a pesquisas fizeram anotações ao lado das alternativas, explicando e nomeando os supervisores os comparando e dizendo que tal supervisor é muito bom por isso ou aquilo, e que outro

supervisor é ruim porque cobra demais, põe pressão e ritmo acelerado, tons de voz mais elevado, trabalhos sob pressão.

O objetivo então chegar é em um denominador comum, supervisor produtivo, que dá ritmo à produção e que conduza a equipe com jogo de cintura, leveza e bom senso. Com o treinamento adequado e investimento em aprimoramento do profissional, pode-se atingir esse objetivo, mesmo que seja a médio prazo.

Gráfico 2 - Orientação do supervisor/gerente/encarregado

O supervisor/gerente/encarregado dá a orientação correta das tarefas:



Fonte: Palmasola S/A - Madeiras e Agricultura (2019)

Pode-se notar no Gráfico 2: Orientação dos supervisores, em sua maioria, estão fornecendo os recursos, ferramentas e orientação necessária para a realização do trabalho. O líder não pode somente saber fazer e resolver os problemas, e sim delegar responsabilidades, repassando orientações, estando aberto a perguntas e sugestões. Quanto ao resultado coletado nesta pergunta, 129 pessoas responderam que seu supervisor Sempre lhe dá as orientações corretas para a realização do trabalho, 67 disseram que quase sempre recebem as informações corretas, 88 pessoas disseram que algumas vezes e 14 pessoas disseram que nunca.

É características do perfil reflexivo a capacidade de analisar com calma os problemas, ponderar e dividir com os envolvidos as opiniões e decisões a serem tomadas. Este também é

um fator que diferencia o supervisor comum do supervisor líder, com espírito de liderança, que confia e acredita na sua equipe.

Para Schön (2000) a linha de divisão entre o gerente e o líder possui um intervalo muito distante. Em alguns casos o gerente pode agir como líder, porém o líder nunca irá agir como gerente. Conforme Schön (2000), elenca, algumas comparações entre esses opostos tem o objetivo de formar líderes gestores na empresa PalmaSola S/A.

- A diferença entre a descrição do projeto e o conhecimento na ação que corresponde a ela deve ser preenchida pela reflexão na ação, ou o Gerente deve possuir uma postura de líder e delegar as tarefas corretamente para sua equipe.

- O projeto deve ser entendido como um todo. Deve-se ser realizada uma experimentação da ideia.

- A prática na execução das atividades deve ser constante, sua insistência leva a perfeição.

- As descrições do processo de um projeto provavelmente serão consideradas no início confusas, vagas, ambíguas ou incompletas. Seu esclarecimento depende de um diálogo no qual compreensões e incompreensões são identificadas através da ação.

O aprendizado pela ação é mais valioso do que o de resolver o problema em si. Segundo Marquardt (2005), caso o líder resolva um problema na empresa, obterá um valor de mil reais, caso aplique essa aprendizagem adquirida nos processos da empresa, o valor será de dez mil reais, ainda assim, gerar a aprendizagem dos demais membros da equipe em busca de fomentar a liderança poderá gerar um valor de cem mil reais.

4.2 Liderança singular

O século XXI exige um líder globalizado e totalmente voltado para o conhecimento. Esses gestores de pessoas, necessitam de habilidades transformadoras, habilidades de aprendizagem, inteligência emocional, padrões éticos, facilidade para resolver problemas, administração de projetos, autoconsciência, compreensão e a capacidade de liderança acima de tudo. (MARQUARDT, 2005).

Empoderar equipes é uma tarefa totalmente complexa quando a pessoa que está à frente do time, o líder, não possui autoconhecimento suficiente. Segundo Krames (2016) o novo líder deve procurar eliminar toda a burocracia responsável pelos impedimentos diários. Qualquer atividade que esteja gerando um esforço significativo para um resultado pequeno deverá ser reavaliada e colocada em pauta para revisão.

Aprender a lidar com a mudança é outro benefício necessário. Ainda conforme Krames (2016), atualmente, tudo se modifica rapidamente e o líder do futuro deve se adaptar às adversidades do dia a dia. A equipe alinhada com o mesmo ideal possui muito mais chances de alcançar seus objetivos comuns. Para isso, o líder deverá identificar e apontar as evoluções de cada membro com o intuito de motivar ainda mais.

O líder atual deve ter conhecimento de que uma de suas missões é eliminar o medo dos integrantes de sua equipe. Segundo Bruce (2006), incentivar o pensamento inovador é uma alternativa para identificar perfis de liderança entre os membros da equipe. Ao incentivar os integrantes da equipe a relaxarem, e não achar que algo vai dar errado, o líder os orienta a não fazer julgamentos críticos quando surge alguma situação incomum para um problema.

Pessoas autoconfiantes sabem que o que realmente importa é a qualidade do seu esforço para atingir o impossível, nesse caso a maior contribuição do líder é reconhecer que as pessoas são o principal meio de aumentar a produtividade e levar a empresa ao objetivo. O líder atual deve possuir boa visão e análise detalhada de cada integrante da sua equipe para proporcionar a ele uma condição ideal de trabalho. Todos os membros da equipe devem estar alinhados e apontar para o mesmo norte. (KRAMES, 2016).

Para que os funcionários atinjam níveis de desempenho elevado, é importante que eles façam atividades que realmente os realize e satisfaçam suas necessidades individuais, mantendo concordância com o que foi proposto pela empresa. Conforme Stettner (2006), o líder tem a responsabilidade de identificar isso em sua equipe, deve ter pleno conhecimento do nível técnico desta equipe e de que devem alocar cada membro na atividade que mais lhe traga resultado e satisfação pessoal.

Aplicar a lei da transparência com a equipe é uma maneira de ambientar a equipe com informações gerais da empresa. O líder deve negociar com a empresa a possibilidade de repassar algumas informações para a equipe. Conforme Krames (2016), esse envolvimento empresa-empregado contribui para um elo de comprometimento maior que ordem-execução.

Os melhores líderes são aqueles capazes de renunciar ao seu poder. Tornar a equipe mais poderosa é a consequência de um líder equilibrado e atuante, juntamente com os demais membros. Devido a esse fato percebe-se que os líderes que possuem maior influência motivacional em sua equipe são aqueles que possuem a habilidade de delegar. (MANCINI, 2006).

Quando o líder delega o poder, a responsabilidade é dividida com a equipe. Esse ato gera uma motivação intrínseca nos membros e acaba deixando o líder mais confiante e com maior tempo para se dedicar as tarefas, não necessitando de recursos tradicionais para gerar a

motivação. Quando a automotivação é a única saída, os colaboradores sabem que o sucesso depende deles.

Além de focar em práticas de gestão de negócios, finanças e estratégia de *marketing*, o líder deve focar no *Endomarketing* levando sempre em consideração que as empresas são feitas de pessoas e relacionamentos. As relações interpessoais permitem a transformação de interesses individuais em metas coletivas. Essa evolução somente acontece quando o líder está preocupado com quem está ao seu redor. As pessoas não se importam com o quanto você sabe desde que percebam o quanto você se preocupa.

Quadro 1 - Diferença entre Gerente e Líder

GERENTE	LÍDER
Administra	Inova
Prioriza sistemas e estruturas	Prioriza as tarefas
Tem uma visão de curto prazo	Tem perspectiva de futuro
Pergunta como e quando	Pergunta o quê e por quê
Exerce o controle	Inspira confiança
Aceita e matem o estado atual	Desafia o estado atual
É o clássico bom soldado	É a sua própria pessoa
Faz certo as coisas, é eficiente	Faz a coisa certa, é eficaz

Fonte: Os autores (2019).

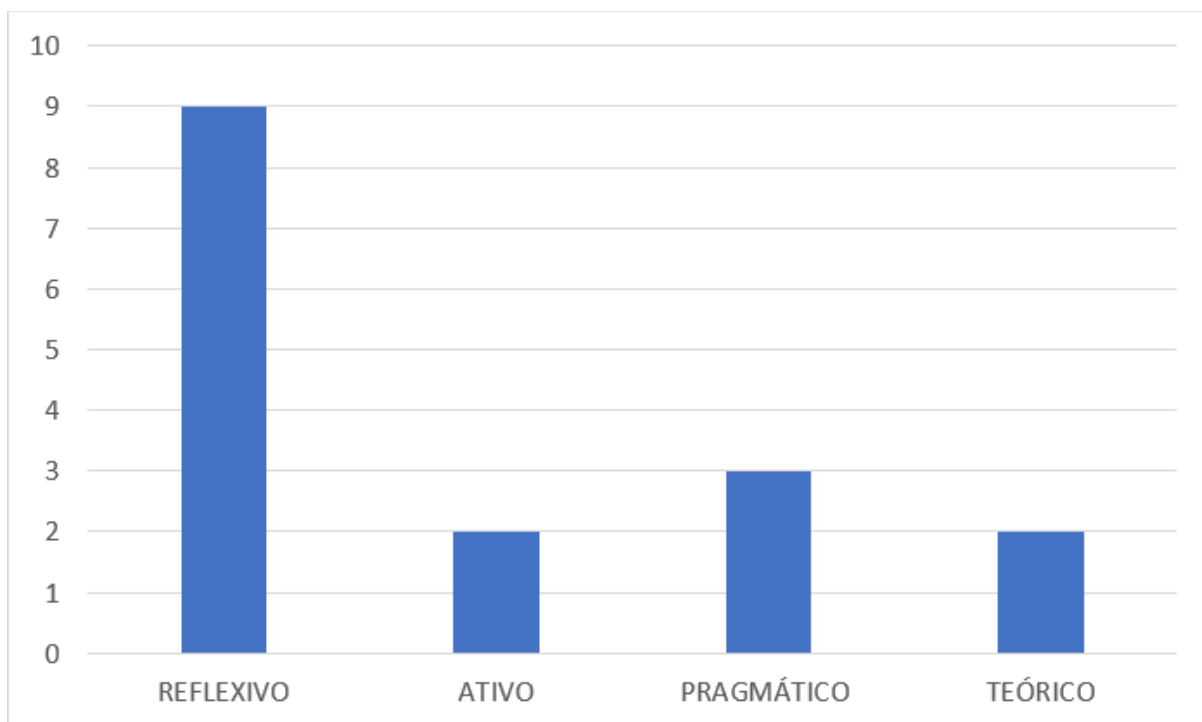
Conforme Quadro 1 - Diferença entre Gerente e Líder e o cenário atual da empresa PalmaSola S/A, se percebeu que o papel de gerente já vem sendo exercido na empresa e o próximo passo é lapidar os mesmos para que se tornem verdadeiros líderes.

Para melhor entender o perfil dos encarregados realizou-se um teste para identificar qual é o estilo de aprendizagem que cada um está inserido, com o objetivo de propor ações voltadas para as pessoas com as características sobressalientes na pesquisa realizada. Ao se identificar o perfil mais abrangente no plantel de encarregados, a chance de se propor ações mais assertivas torna-se maior.

4.3 Perfil do líder

A análise quantitativa de dados deu-se por meio de uma pesquisa com os líderes da empresa. O questionário de Honey-Alonso (1995) que está no Anexo 1 referente à estilos de aprendizagem foi aplicado aos funcionários que exercem um papel de liderança na empresa PalmaSola S/A.

Gráfico 3 - Análise de Estilos de Aprendizagem



Fonte: Os autores (2019).

Conforme Gráfico 3: Análise de Estilos de Aprendizagem percebe-se a preferência pelo estilo de aprendizagem Reflexivo. Desse modo, usar-se-á os conceitos e características desse perfil.

Utilizar a observação, estudar, refletir e analisar antes de chegar a uma conclusão são algumas das características do líder Reflexivo. Profissionais desse estilo, preferem escutar mais para depois agir, são mais controlados que o ativo. Gostam de analisar e refletir perante a atitude dos demais membros da equipe. Escutam atentamente outras pessoas e compreendem o que está sendo discutido antes de se pronunciar. Pessoas do perfil reflexivo coletam dados, tanto de experiências próprias quanto de experiências de terceiros, e refletem sobre eles, antes de chegar a uma conclusão (BARROS, 2008).

O profissional do perfil Reflexivo valoriza a observação e reflexão, para isso ferramentas como fóruns digitais ou grupos de observação irão proporcionar discussões com o intuito de organizar o pensamento, dando a ele tempo para refletir e assimilar com análises preliminares. *Workshops e* palestras expositivas com outros profissionais do mesmo segmento que mobilizam os demais a interagir e compartilhar suas ideias e dúvidas, também são fundamentais.

5 PROPOSIÇÃO DO GRUPO

Após identificar as limitações dos empregados e da empresa Palmasola S/A, foram elaboradas algumas propostas que tem como objetivo aperfeiçoar as lideranças, e estreitar essa ligação entre ambas as partes.

5.1 Capacitação de Líderes na Palmasola S/A

Para dar conta da carência de líderes na empresa estudada, algumas proposições de treinamento e desenvolvimento de pessoas serão expostas. São ideias possíveis de realização, que demandam tempo, flexibilidade e disposição, mas que a médio e longo prazo contribuirão para uma melhor condução das equipes e dos processos na empresa.

5.1.1 Ciclo de Palestras

Para obter uma resposta mais rápida, a curto prazo, um ciclo anual de palestras contribuiria para melhorar a visão dos encarregados, aumentar a percepção dos mesmos, desenvolver visão holística, que não foque somente na produção, mas sim, nas pessoas e todos os processos envolvidos dentro da empresa, tanto na visão micro, como na visão macro.

Cada mês será feito a palestra com um tema específico, com um palestrante diferente. Pensamos nos temas: saúde no trabalho, o verdadeiro papel do líder, motivação e evolução, empatia organizacional, os desafios do líder do futuro, liderança e empreendedorismo, liderança para diferentes gerações, como lidar com situações de conflitos, assédio moral, inspirando pessoas, educação financeira e alta *performance* pessoal.

Esta proposta sozinha não basta para desenvolver liderança, mas é de alta contribuição e trabalho contínuo, nunca tirando o foco do desenvolvimento pessoal e profissional dos líderes. Trabalhos paralelos a este ajudaria na eficácia desse ciclo de palestras.

A empresa já colocou parte desta proposta em prática, aderindo a um Workshop em Liderança, realizado nas dependências da empresa entre os dias 27 de fevereiro de 2019 a 5 de março de 2019, totalizando 8 horas aula.

Essa ação tem o objetivo de integrar e socializar os líderes em geral. Como um pontapé inicial, buscou-se a socialização dos envolvidos e a apresentação do projeto de capacitação de lideranças. O resultado esperado desse encontro, é o engajamento desses líderes, que os mesmos comecem a compartilhar ideias, informações e principalmente conhecimento.

Figura 02 – Workshop em Liderança



Fonte: Palmasola S/A - Madeiras e Agricultura

5.1.2 Intercâmbio de Líderes

Para ter um bom líder é preciso ter uma boa equipe. Nesta proposta de intercâmbio de líderes, inicialmente haveria uma rotatividade de líderes dentre os setores da indústria, cada um passaria três semanas em um setor, somando então um período de seis meses de intercâmbio, já que na empresa existem oito setores fragmentados de produção, até chegar ao produto final.

Nestes novos setores o encarregado trabalharia com diferentes pessoas, com diferente ritmo de produção e tomada de decisões. Desenvolveria a capacidade de lidar com diferentes tipos de pessoas, já que em alguns setores são mais mulheres, em outros, mais homens, em outros muitos jovens e em outros funcionários mais antigos, experientes e com idade mais avançada.

Além deste intercâmbio interno, após a completa do ciclo experimental, teria também o intercâmbio externo, no qual os encarregados ficariam duas ou três semanas realizando estágios em outras empresas, não importando o tipo de produto que elas fabricam, mas sim a dinâmica

da produção, o relacionamento entre líderes e funcionários, as tomadas de decisões e também os diferentes modelos de gestão.

Este intercâmbio externo pode ser mútuo, cabendo a aceitação e consenso da outra empresa em ceder um lugar para receber o encarregado da empresa, pois seria um de cada vez, se ela também enviaria um de seus líderes para fazer uma experiência na PalmaSola S/A, pois assim, o intercâmbio teria mais envolvimento e troca de experiências.

5.1.3 Escola de Líderes

A proposta da Escola de Líderes é um projeto para preparação de funcionários que ainda estão na linha de produção, mas que possuem alto potencial de crescimento dentro da empresa e apresentam características de liderança, como engajamento na equipe, representam outros funcionários, entendem e percebem melhor o processo produtivo, preveem possíveis problemas e alternativas para solucioná-los.

Com esta proposta, ninguém assumiria um cargo de liderança sem preparo técnico e psicológico no cargo de encarregado de produção, pois, já seria moldado numa espécie de categoria de base da empresa com foco em desenvolvimento de líderes. Nota-se, que os atuais encarregados são inseridos na liderança quando o encarregado ou gerente que ali estava é desligado ou se aposenta, colocando toda a produtividade e condução da equipe em uma possível turbulência.

A pessoa selecionada para participar ganharia uma atenção especial na empresa, primeiramente passaria por um treinamento teórico, o qual compreende capacitação por meio de teorias e de autores, reuniões e *brainstorms*, vídeos focados no desempenho da função e na motivação.

Teria também um acompanhamento psicológico, com o intuito de ir preparando a pessoa para o desenvolvimento pessoal, para quando chegar a hora de exercer o papel de líder. Desenvolver e aprimorar o lado mais humano e emocional da pessoa, percepções e sensibilidade em relação às outras pessoas que compõem a equipe de trabalho.

Na última fase do treinamento, o aspirante a líder faria um estágio supervisionado na indústria ou setor o qual irá liderar, acompanhado do gerente do macro setor e com supervisão do diretor da indústria, que receberia os *feedbacks* do aspirante. Receberia pequena autonomia dentro da tomada de decisão, mas com o tempo sua liderança gradativamente ira se tornando independente e segura.

5.1.4 Novo Modelo Hierárquico

Para aprimorar as relações de trabalho entre encarregados e subordinados, propomos à empresa uma reestruturação hierárquica, a fim de melhor distribuir as tarefas e delegar os trabalhos entre vários líderes, cada um com sua posição hierárquica, mas com grande responsabilidade, assim como os gerentes e diretores.

A liderança seria dividida em três níveis hierárquicos, sendo eles:

- O líder: Este tem a função de dar ritmo à produção, com o uso de recursos a ele oferecidos, como matéria-prima e mão-de-obra. O líder faz a coordenação direta da equipe, trabalha junto, tem maior envolvimento pessoal do que os outros níveis.
- O encarregado: Este tem a função de fornecer todos os recursos necessários ao andamento do processo produtivo do líder. Observar a falta de pessoal e materiais necessários para o andamento da produção, que são responsabilidades diretas dele, também, deve reportar situações mais importantes e de tomadas de decisão ao gerente.
- O gerente: Este teria a função de coordenar toda a equipe de um determinado setor, com a responsabilidade das tomadas de decisões. O gerente tem a liberdade de determinar quantas pessoas são necessárias para o desempenho de determinada tarefa, quanto de recursos, tempo necessário, interferir na solicitação de suporte quando se fizer necessária a manutenção ou melhoria de uma máquina ou equipamento.

Com esse novo sistema hierárquico, o gerente teria mais tempo de se dedicar à condução de sua equipe, de gerenciar conflitos, identificar falhas no processo produtivo, desmotivação da equipe, dar mais atenção aos problemas dos funcionários, ouvir o que eles têm a dizer, propondo melhorias no ambiente de trabalho. Haveria uma descentralização primária de poder, o gerente não gastaria seu tempo com problemas menores, cabendo a ele outorgar poderes aos encarregados e líderes.

O papel do líder gerente tende a ser estratégico e de planejamento, propor ideias e ações que maximizem a produtividade e o envolvimento da equipe, para tanto, o mesmo precisa de encarregados e líderes preparados, que deem respostas rápidas e eficazes, tenham autonomia e confiança para a tomada de decisão, recebam *feedback* de suas ações e estejam sempre em sintonia com a gerência.

6 CONCLUSÃO

Atualmente na empresa Palmasola S/A – Madeiras e Agricultura vários gerentes vêm exercendo o papel de líder, porém de maneira ineficaz. Durante o levantamento de cenários e identificação de empregados essa realidade tornou-se cada vez mais expressiva, a proposta de treinamento e capacitação de pessoas para ocuparem esses papéis, ficou mais evidente a cada visita realizada.

Constatou-se que a maioria dos líderes da empresa tem um perfil Reflexivo. Diante desta afirmação, torna-se positiva a percepção de que mudanças poderão ocorrer no futuro, ou a médio prazo, já que é a característica do perfil Reflexivo é analisar com calma e prudência, ponderar, mediar e propor novas experiências que venham gerar um novo cenário de futuro.

Outro ponto positivo que se concluiu é a boa avaliação dos subordinados em relação aos seus supervisores representando que eles, mesmo não sendo tão eficazes na condução dos processos e na organização da equipe, possuem um bom envolvimento afetivo e crítico junto aos seus empregados. Apesar dessas equipes não possuírem o mesmo norte, ambas possuem a característica do trabalho conjunto.

Recebendo treinamentos adequados e proporcionais aos seus conhecimentos, há uma possibilidade de haver mudanças no perfil de liderança dentro da empresa, desenvolver as pessoas que já possuem bom conhecimento prático das tarefas pode tornar o trabalho mais flexível e interessante, já que o que mais falta a eles é o conhecimento teórico.

Adotando um novo sistema hierárquico na empresa, haverá uma distribuição de tarefas e responsabilidades entre os níveis de liderança. Delegando responsabilidades criam-se pessoas com mais comprometimento com a empresa e com a equipe, fazer com se sintam parte importante do ambiente pode gerar motivação, e com isso, a produtividade da empresa aumenta.

As propostas de ciclo de palestras, intercâmbio de líderes, escola de líderes e novo modelo hierárquico foram apresentadas a empresa de maneira informal. A adoção das propostas de evolução ficou a cargo dos diretores e CEOs da empresa. Caso a proposta seja adotada, será feito um acompanhamento do processo e uma nova coleta de dados para verificar se o proposto deu os resultados esperados.

ANEXO 1

Questionário Honey-Alonso: Estilos de Aprendizagem
Autores: Catalina M. Alonso, Domingo J. Gallego e Peter Honey

Nome:

Idade:

Sexo:

Orientações:

§ Preencha com um X na coluna vazia ao lado de cada opção que seja verdadeira.

§ O teste somente será efetivo se as respostas forem verdadeiras.

§ Tempo para preencher: 10 minutos.

1	Tenho fama de dizer o que penso claramente e sem rodeios.
2	Estou seguro do que é bom e do que é mau, do que está bem e do que está mal.
3	Muitas vezes faço, sem olhar às consequências.
4	Normalmente, resolvo os problemas metodicamente e passo a passo.
5	Creio que a formalidade corta e limita a atuação espontânea das pessoas.
6	Interessa-me saber quais são os sistemas de valores dos outros e com que critérios atuam.
7	Penso que agir intuitivamente pode ser sempre tão válido como atuar reflexivamente.
8	Creio que o mais importante é que as coisas funcionem
9	Procuro estar atento(a) ao que acontece aqui e agora.
10	Agrada-me quando tenho tempo para preparar meu trabalho e realizá-lo com consciência.
11	Estou seguindo, porque quero, uma ordem na alimentação, no estudo, fazendo exercícios regularmente.
12	Quando escuto uma nova ideia, em seguida, começo a pensar como colocá-la em prática.
13	Prefiro as ideias originais e novas mesmo que não sejam práticas.

14	Admito e me adapto às normas somente se servem para atingir meus objetivos.
15	Normalmente me dou bem com pessoas reflexivas, e me custa sintonizar com pessoas demasiadamente espontâneas e imprevisíveis.
16	Escuto com mais frequência do que falo.
17	Prefiro as coisas estruturadas às desordenadas.
18	Quando possuo qualquer informação, trato de interpretá-la bem antes de manifestar alguma conclusão.
19	Antes de fazer algo, estudo com cuidado suas vantagens e inconvenientes.
20	Estimula-me o fato de fazer algo novo e diferente.
21	Quase sempre procuro ser coerente com meus critérios e escala de valores. Tenho princípios e os sigo.
22	Em uma discussão, não gosto de rodeios.
23	Não me agrada envolvimento afetivo no ambiente de trabalho. Prefiro manter relações distantes.
24	Gosto mais das pessoas realistas e concretas do que as teóricas.
25	É difícil ser criativo (a) e romper estruturas.
26	Gosto de estar perto de pessoas espontâneas e divertidas.
27	A maioria das vezes expresso abertamente como me sinto.
28	Gosto de analisar e esmiuçar as coisas.
29	Incomoda-me o fato de as pessoas não tomarem as coisas a sério.
30	Atrai-me experimentar e praticar as últimas técnicas e novidades.
31	Sou cauteloso na hora de tirar conclusões.

32	Prefiro contar com o maior número de fontes de informação. Quanto mais dados tiver reunido para refletir, melhor.
33	Tenho tendência a ser perfeccionista.
34	Prefiro ouvir a opinião dos outros antes de expor a minha.
35	Gosto de levar a vida espontaneamente e não ter que planejá-la.
36	Nas discussões gosto de observar com o atuem os outros participantes.
37	Sinto-me incomodado(a) com as pessoas caladas e demasiadamente analíticas.
38	Julgo com frequência as ideias dos outros, por seu valor prático.
39	Angustio-me se me obrigam a acelerar muito o trabalho para cumprir um prazo.
40	Nas reuniões apoio às ideias práticas e realistas.
41	É melhor aproveitar o momento presente do que deleitar -se pensando no passado ou no futuro.
42	Incomodam-me as pessoas que sempre desejam apressar as coisas.
43	Apoio ideias novas e espontâneas nos grupos de discussão.
44	Penso que são mais consistentes as decisões fundamentadas em uma minuciosa análise do que as baseadas na intuição.
45	Detecto frequentemente entre a inconsistência e os pontos frágeis nas argumentações dos outros.
46	Creio que é preciso transpor as normas muito mais vezes do que as cumprir.
47	Frequentemente, percebo outras formas melhores e mais práticas de fazer as coisas.
48	No geral, falo mais do que escuto.
49	Prefiro distanciar-me dos fatos e observá-los a partir de outras perspectivas.

50	Estou convencido de que deve impor-se a lógica e a razão.
51	Gosto de buscar novas experiências.
52	Gosto de experimentar e aplicar as coisas.
53	Penso que devemos chegar logo ao âmago, ao centro das questões.
54	Procuro sempre chegar a conclusões e ideias claras.
55	Prefiro discutir questões concretas e não perder tempo com falas vazias.
56	Incomodo-me quando dão explicações irrelevantes e incoerentes.
57	Confirmo antes se as coisas funcionam realmente.
58	Faço vários borrões antes da redação final de um trabalho.
59	Sou consciente de que nas discussões ajudo a manter os outros centrados nos temas, evitando divagações.
60	Observo que, com frequência, sou um dos mais objetivos e ponderados nas discussões.
61	Quando algo vai mal, não dou importância e trato de fazê-lo melhor.
62	Desconsidero as ideias originais e espontâneas se não as percebo práticas.
63	Gosto de analisar diversas alternativas antes de tomar uma decisão.
64	Com frequência, olho adiante para prever o futuro.
65	Nos debates e discussões prefiro desempenhar um papel secundário do que ser o líder ou o que mais participa.
66	Me incomodam as pessoas que não atuam com lógica.
67	Me incomoda ter que planejar e prever as coisas.

68	Creio que o fim justifica os meios em muitos casos.
69	Costumo refletir sobre os assuntos e problemas.
70	O trabalho consciente me traz satisfação e orgulho.
71	Diante dos acontecimentos trato de descobrir os princípios e teorias em que se baseiam.
72	Com o intuito de conseguir o objetivo que pretendo, sou capaz de ferir sentimentos alheios.
73	Não me importa fazer todo o necessário para que o meu trabalho seja efetivado.
74	Com frequência, sou uma das pessoas que mais anima as festas.
75	Me aborreço, frequentemente, com o trabalho metódico e minucioso.
76	As pessoas, com frequência, creem que sou pouco sensível a seus sentimentos.
77	Costumo deixar-me levar por minhas intuições.
78	Nos trabalhos de grupo, procuro que se siga um método e uma ordem.
79	Com frequência, me interessa saber o que as pessoas pensam.
80	Evito os temas subjetivos, ambíguos e pouco claros.

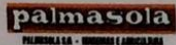
A seguir, preencha com X ao lado do número marcado no questionário anterior. E some o total de cada estilo para encontrar seu resultado.

ATIVO		REFLEXIVO		TEÓRICO		PRAGMÁTICO	
	3		10		2		1
	5		16		4		8
	7		18		6		12

	9		19		11		14
	13		28		15		22
	20		31		17		24
	26		32		21		30
	27		34		23		38
	35		36		25		40
	37		39		29		47
	41		42		33		52
	43		44		45		53
	46		49		50		56
	48		55		54		57
	51		58		60		59
	61		63		64		62
	67		62		66		68
	74		69		71		72
	75		70		78		73
	77		79		80		76
	Total:		Total:		Total:		Total:

APÊNDICE 1

Pesquisa interna de clima e satisfação

	Registro de Pesquisa de Satisfação Interna	ADM-REG-22
---	---	-------------------

PESQUISA DE CLIMA E SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DA EMPRESA PALMASOLA S/A
Não é necessário se identificar

- Para você, o trabalho que você realiza na empresa é:
 Muito Importante Importante Pouco Importante Nada Importante
- Você considera que a sua remuneração é compatível com a sua contribuição para a empresa?
 Sim, é compatível Não sei dizer É aceitável Não é compatível
- A empresa oferece todos as ferramentas/materiais necessários para a execução do trabalho?
 Sim, oferece Faltam ferramentas Poderia ser melhor Não oferece
- Quais oportunidades de capacitação profissional você considera mais relevantes para o seu trabalho?
 Palestras motivacionais Capacitação técnica Ajuda com a faculdade Aperfeiçoamento pessoa
- Quanto às oportunidades de crescimento e de ser promovido na empresa, você acha que tem:
 Muitas oportunidades Alguma oportunidade Poucas oportunidades Nenhuma oportunidade
- Em uma semana comum, com que frequência você fica estressado no trabalho?
 Com muita frequência Frequentemente Com pouca frequência nunca
- Como você avalia o seu supervisor/encarregado/ou gerente?
 Excelente Bom Razoável
 Ruim Péssimo
- Você acha que seu supervisor/encarregado/ou gerente lhe dá orientação correta para trabalhar e fazer as tarefas?
 Sim, sempre Sim, quase sempre Às vezes Nunca
- Você está satisfeito com os benefícios que a empresa oferece?
 Muito satisfeito Satisfeito Pouco satisfeito Insatisfeito
- Se a empresa fosse dar mais um benefício, qual você preferiria? (marcar apenas uma alternativa)
 Vale alimentação Creche integral Sede para praticar esportes e festas
 Plano de saúde Ajuda para faculdade Refeitório e almoço/ou janta
- Como você avalia os uniformes e EPIs fornecidos pela empresa?
 Ótimo Bom Razoável Ruim
- Como você avalia a situação dos sanitários?
 Muito boa Razoável Ruim Muito ruim
- Como você avalia as condições do ambiente de trabalho, com relação ao calor, ruído, luz, ventilação, etc.?
 Muito boa Razoável Ruim Muito ruim
- Como você avalia a nova diretoria da empresa?
 Excelente Boa Razoável Ruim
- Qual é a chance de você procurar outro emprego, em outra empresa?
 Muito grande Grande Pequena Nenhuma

Versão: 0.0 Data: 08/01/2019 Página 1 de 1

Fonte: Palmasola S/A - Madeiras e Agricultura (2019)

REFERÊNCIAS

- ABRANTES, L. **Desenvolvimento pessoal: o guia completo para o sucesso.** Disponível em: www.saiadolugar.com.br/desenvolvimento-pessoal. Acesso em 01 de abril de 2018.
- BARROS, D. M. V. **A teoria dos estilos de aprendizagem: convergência com as tecnologias digitais.** 2008. Disponível em: <<https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2999/3/70-228-1-PB%202.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2019.
- BOWDITCH, J. L. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 2004.
- BRUCE, A. **Como motivar sua equipe: 24 dicas para criar um ambiente de trabalho divertido e estimulante.** Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- CHIAVENATTO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
- CONKE, L. S. **O pensamento estratégico no século XX: explicações históricas.** 2013. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/html/3312/331231868009/>>. Acesso em: 12 jan. 2019.
- CUNHA, D; PEREIRA, M. A; NEVES, R. O. **O papel do líder nos tempos atuais.** 2009. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33162821/O_papel_do_lider_nos_dias_atuais.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1548723059&Signature=zpmmkAUq5knpnhEM6II8M5qaBk%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DO_PAPEL_DO_LIDER_NOS_TEMPOS_ATUAIS.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2019.
- FALCONI, V. **O Verdadeiro Poder.** Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços LTDA, 2009.
- FREITAS, N. G; RODRIGUES, M. G. **Uma reflexão sobre liderança e motivação sob enfoque organizacional.** 2008. Disponível em: <http://let.aedb.br/seget/artigos09/32_Nati_publicacao-final.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2019.
- GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa.** Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em 11 de setembro de 2018.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KRAMES, J. A. **Os princípios de liderança de Jack Welch: 24 lições do maior executivo do mundo.** Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2010.
- MANCINI, M. **Como administrar seu tempo: 24 lições para se tornar proativo e aproveitar cada minuto no trabalho.** Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

MARQUARDT, M. J. **O poder da aprendizagem pela ação**: Como solucionar problemas e desenvolver líderes em tempo real. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2005. 201 p.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 2002.

SANTOS, A. M. B. **Desenvolvendo Liderança**. Santa Cruz do Rio Pardo: Viena, 2016.

SCATOLIN, E. **Desenvolvimento organizacional**. 2015. Disponível em:
www.rhportal.com.br/artigos-rh/desenvolvimento-organizacional/

SCHÖN, D. A. **Educando o Profissional Reflexivo**: um novo design para o ensino e a aprendizagem. Porto Alegre: Artmed, 2000. 250 p

STETTNER, M. **O manual do novo gerente**: 24 lições para vencer os desafios de sua nova função. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2014.