



MÍRIAN REGINA PAULI MAIDEL DA LUZ

POTENCIALIZAÇÃO DOS RESULTADOS ATRAVÉS DE UMA LIDERANÇA EFICAZ

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

CLÁUDIO DE SOUZA PEREIRA

Orientador

Curitiba – Paraná

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Potencialização dos resultados através de uma Liderança Eficaz**, elaborado por Mírian Regina Pauli Maidel da Luz e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Cláudio de Souza Pereira

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Mírian Regina Pauli Maidel da Luz, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma 115 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 26/06/15 a 01/07/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Potencialização dos resultados através de uma Liderança Eficaz, é autêntico e original.

Curitiba, 28 de Agosto de 2017


Mírian Regina Pauli Maidel da Luz

Dedico este trabalho a minha família, que com todo amor me incentivou e estimulou a persistir, confiando em mim. Muito obrigada por tudo. Amores da minha vida.

Agradeço imensamente aos professores do curso de Desenvolvimento Humano de Gestores da Isae/FGV, que foram fontes inspiradoras para a realização deste trabalho.

Aos colegas de trabalho que atenciosamente responderam ao questionário utilizado na pesquisa.

RESUMO

Reconhecendo que cabe a liderança potencializar os resultados através dos colaboradores, neste trabalho o objetivo é avaliar e entender como conectar interesses entre colaborador e empresa específica para potencialização dos resultados. Para o alcance do objetivo o levantamento teórico foi realizado buscando literaturas que abordaram os conceitos de liderança, a importância do autoconhecimento e desenvolvimento tanto do líder como liderado, os fatores motivacionais, a importância da comunicação no meio corporativo, e o feedback como ferramenta de alinhamento, desenvolvimento e comunicação, além da gestão de conflitos. A pesquisa de campo direcionada buscou trazer informações pertinentes a empresa estudada, com o objetivo de avaliar o alinhamento de propósito e interesses entre as duas partes, empresa e colaborador. O trabalho trouxe várias oportunidades de melhorias na atuação dos líderes, que podem ser utilizadas como estratégias relevantes para potencialização dos resultados.

Palavras Chave: Liderança. Potencializar. Resultados. Colaborador.

ABSTRACT

Recognizing that it is up to the leadership to boost results through the collaborators, in this work the objective is to evaluate and understand how to connect interests between collaborator and specific company to potencialize the results. In order to reach the objective, the theoretical research was carried out in search of literatures that addressed the concepts of leadership, the importance of self-knowledge and development of both the leader and the leader, motivational factors, the importance of communication in the corporate environment, and feedback as an alignment tool, development and communication, and conflict management. The field research aimed to bring pertinent information to the company studied, with the purpose of evaluating the alignment of purpose and interests between the two parties, company and collaborator. The work has brought several opportunities for improvement in the performance of the leaders, which can be used as relevant strategies to enhance result.

Key Words: Leadershi. Potentiate. Results. Collaborator.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow.....	19
Figura 2: Janela de Johari.....	23
Figura 3: Você acredita que a liderança tem um papel importante para melhorar os resultados da empresa?.....	26
Figura 4: Você tem clareza do seu trabalho e do que é esperado de você?.....	27
Figura 5: Grau de concordância e conhecimento.....	28
Figura 6: Consegue enxergar como seu trabalho está relacionado as estratégias definidas pela empresa?.....	28
Figura 7: Você recebe feedback sobre seu trabalho?.....	29
Figura 8: Você dá feedback aos seus colaboradores?.....	29
Figura 9: Você é ouvido nas suas propostas pela liderança?.....	30
Figura 10: Você consegue ouvir as propostas de seus colaboradores?.....	30
Figura 11: Você consegue aproveitar as habilidades e talentos de seus colaboradores?.....	31
Figura 12: Processos de trabalhos definidos.....	31
Figura 13: Visão estratégica e seus desdobramentos.....	32
Figura 14: Comunicação.....	32
Figura 15: Planos de carreira.....	33
Figura 16: Melhorar a Comunicação.....	34
Figura 17: Projetos desafiadores que valorizam seus talentos.....	34
Figura 18: Atividades operacionais do dia-a-dia.....	35
Figura 19: Planejamento e execução a longo prazo de sua área e da empresa.....	35
Figura 20: Você acredita que a liderança tem um papel importante para melhorar os resultados da empresa?.....	36
Figura 21: Sua satisfação no trabalho está ligada a forma de liderar de seu líder?.....	37

Figura 22: Você tem clareza do seu trabalho e do que é esperado de você?.....	38
Figura 23: Você tem conhecimento das estratégias da empresa?.....	38
Figura 24: Consegue enxergar como seu trabalho está relacionado a estas estratégias?.....	39
Figura 25: Seu líder orienta e planeja com você suas atividades e projetos?.....	39
Figura 26: Você tem feedback sobre seu trabalho?.....	40
Figura 27: Você é ouvido pelo seu líder?.....	40
Figura 28: Seu líder consegue aproveitar suas habilidades e talentos?.....	41
Figura 29: Planos de carreira.....	41
Figura 30: Comunicação.....	42
Figura 31: Avaliações de desempenho.....	42
Figura 32: Melhoria de salário / recompensa financeira.....	43
Figura 33: Melhoria da qualidade de vida.....	43
Figura 34: Visualizar um plano de carreira para a função dentro da organização.....	44
Figura 35: Trabalho e feedback.....	44
Figura 36: Atividades operacionais.....	45
Figura 37: Planejamento e execução de projeto a longo prazo de sua área na empresa.....	45

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. DESENVOLVIMENTO	12
2.1 Conceitos de liderança	12
2.1.1 Teoria dos Traços.....	13
2.1.2 Teoria dos estilos Comportamentais.....	13
2.1.3 Teorias dos estilos Contingenciais.....	15
2.1.4 Liderança Carismática.....	16
2.1.5 Liderança Visionária.....	16
2.1.6 Liderança Transformacional.....	16
2.1.7 Teoria da Liderança Servidora.....	17
2.2 Autodesenvolvimento e Autoconhecimento	17
2.3 Motivação	18
2.3.1 Teorias de Conteúdo.....	18
2.3.1.1 Teoria da Hierarquia de necessidades de Maslow.....	18
2.3.1.2 Teoria das necessidades socialmente adquiridas de McClelland.....	19
2.3.1.3 Teoria da motivação-higiene de Herzberg.....	19
2.3.2 Teorias de Processo.....	20
2.3.2.1 Teoria do estabelecimento de Metas.....	20
2.3.2.2 Teoria das expectativas.....	20
2.3.2.3 Teoria da equidade.....	20
2.3.3 Gestão do Sentido.....	21
2.4 Comunicação	21
2.5 Feedback	22
2.6 Gestão de conflitos	24
3. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS	25
3.1 Descrições da pesquisa	25
3.1.1 Coleta de Dados.....	25
3.2 Análise dos dados	26
3.2.1 Líderes.....	26
3.2.2 Colaboradores.....	36
3.2.3 Análise comparativa entre Líderes e Colaboradores.....	46

4. CONCLUSÕES.....	48
5. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	50
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51
7. ANEXOS.....	52

1. INTRODUÇÃO

O cenário atual onde o ritmo acelerado das mudanças reconfigurou o mundo do trabalho e a relação do indivíduo com a empresa, onde a autonomia é mais valorizada e as relações com o gestor ou liderança passou a ser mais próxima e menos submissas, requerem diferentes competências da liderança para engajamento dos colaboradores.

Agente de mudança e com o objetivo claro de alinhamento e conexão de interesses, cabe à liderança a forma de condução.

Não existe uma regra estabelecida ou um formato único. Muito se tem estudado a respeito e novas formas de abordagem têm sido aplicadas para atendimento dos melhores resultados.

Considerando o exposto o problema apresentado é “Como a liderança pode conectar os interesses da organização e dos colaboradores em empresa específica para potencializar os resultados”?

O objetivo é identificar oportunidades de potencialização de resultados de uma empresa específica, através de uma liderança que atue na conexão de interesses entre empresa e colaborador.

Para alcançar o objetivo principal é necessário reconhecer como a liderança interfere nos resultados e satisfação dos colaboradores, contextualizar a importância dos aspectos comportamentais na gestão de pessoas e relacionar o autoconhecimento e autodesenvolvimento do líder com o desenvolvimento do colaborador. Avaliar os fatores motivacionais relacionados ao desempenho e também entender o desdobramento das metas nos níveis hierárquicos.

Com o intuito de delinear possíveis soluções para o problema apresentado, algumas hipóteses foram levantadas e serão alvos de respostas. Como hipóteses é possível considerar que a forma de abordagem da liderança deve estar alinhada as características de cada empresa, que a conexão de interesses entre empresa e colaboradores compreende vários aspectos além do trabalho propriamente dito, que a falta de clareza das estratégias e do planejamento das atividades reduz o comprometimento, bem como a descrição dos papéis e responsabilidade do colaborador nas estratégias e atividades melhora o resultado.

Considerando o exposto, este trabalho pretende aprofundar e propor oportunidades relacionando a abordagem acadêmica e a pesquisa de campo, para elevar o comprometimento dos colaboradores com os resultados através de uma atuação ampla considerando os fatores motivacionais e a inter-relação entre colaborador e liderança na empresa alvo da pesquisa.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Conceitos de Liderança

Existem muitas definições sobre o conceito de liderança, e vários autores abordando o assunto, que tem sido reconhecido como de extrema importância para o sucesso das organizações.

A definição mais difundida está relacionada a capacidade de influenciar pessoas ou grupos, (CAVALCANTI, 2009). É a arte de educar, orientar e estimular as pessoas a persistirem na busca de melhores resultados num ambiente de desafios, riscos e incertezas. (MACEDO, 2007).

O líder é aquele ou aquela capaz, uma dada circunstância, de levar adiante pessoas, projetos, ideias, metas. Todos podem fazer isso, a formação de liderança acontece no processo da vida com os outros. (CORTELLA, 2008).

O líder tem a função de unir os elementos do grupo, para que juntos possam alcançar os objetivos do grupo. A liderança está relacionada com a motivação, porque um líder eficaz sabe como motivar os elementos do seu grupo ou equipe.

Novas abordagens sobre o tema defendem que a liderança é um comportamento que pode ser exercitado e aperfeiçoado. As habilidades de um líder envolvem carisma, paciência, respeito, disciplina e, principalmente, a capacidade de influenciar.

Além disso, o cenário organizacional é turbulento e com alguns paradoxos que o líder precisa se adaptar e conviver: (MACEDO, 2007)

- Acompanhar o avanço tecnológico versus ser mais humanista, melhorar a qualidade de vida;
- Diversificar-se aprofundar o conhecimento em sua área;
- Aumentar a competitividade do negócio versus integrar e cooperar;
- Atuar com rapidez versus aprimorar a qualidade;
- Focar o global versus agir localmente;
- Virtualizar as relações versus humanizar o uso da tecnologia.

Para lidar com esses paradoxos, o exercício da liderança engloba uma série de competências relevantes nos tempos atuais, que vão muito além da gestão propriamente dita,

ligada muito a administração de processos e pessoas na busca de resultados, que é, na essência mecanicista.

Claro que avaliando estas competências há de se pensar que o líder não cabe em uma pessoa, porém é possível desenvolver muitas delas, pois a principal competência de um líder é a consciência de que é sempre um aprendiz e com esta atitude estar em constante mudança.

Existem várias abordagens sobre liderança, vamos falar um pouco sobre cada uma delas:

2.1.1 Teoria dos Traços

Esta abordagem fala sobre o líder inato, que se trata de características pessoais que qualificam um líder. Embora os traços de personalidade não garante o exercício da liderança, por outro lado a presença de algumas características individuais pode facilitar bastante processo de liderar ou, ao contrário, dificultá-lo.

Hoje, não é considerada real, é possível aprender a ser um líder e por isso surgiu outras teorias com o objetivo de oferecer melhores respostas.

2.1.2 Teoria dos estilos Comportamentais

Nesta abordagem leva-se em conta o comportamento do líder e sua relação com os liderados, gerando os chamados estilos de liderança ou decisão do líder, que são definidos como:

- Autocrática: Liderança autoritária e centralizadora, na qual o líder impõe as suas ideias e decisões ao grupo.
- Democrática: O líder estimula a participação do grupo e orienta as tarefas. Liderança participativa, onde as decisões são tomadas após debates em conjunto. Utiliza o feedback como uma forma de treinamento de seus liderados.
- Liberal: Há liberdade e total confiança no grupo. As decisões são delegadas e a participação do líder é limitada. Exige equipes maduras.

Com a evolução dos estudos de liderança houve formas de se referir a dois estilos básicos de liderança:

- Liderança orientada para a tarefa: Focaliza o trabalho, cumprimento dos prazos, cumprimento das metas, economia de custos, concorrência.
- Liderança orientada para pessoas: Focaliza o ser humano, seu desenvolvimento e a capacidade de trabalhar em equipe, ouve, presta atenção e apoia.

Baseado nos estilos de liderança voltado para tarefas e pessoas, Likert em 1967 propôs quatro graduações de participação, que se chama Contínuo de Likert, a base para este trabalho está relacionado a confiança e nível decisão, controle e objetivos:

- Sistema 1: não há relação de confiança entre líder e liderado. As decisões, objetivos são feitos pelo topo da organização. Clima de medo
- Sistema 2: Tem relativa confiança, mas as decisões e objetivos principais são feito pelo topo da organização. O controle já começa ser deslocado para outros níveis
- Sistema 3: Confiança maior, controle compartilhado. A comunicação flui no sentido ascendente e descendente.
- Sistema 4: Confiança total nos subordinados, comunicação flui no sentido ascendente, descendente e horizontal, os funcionários são motivados e envolvidos no estabelecimento de objetivos.

Segundo o estudo de Likert, os sistemas 3 e 4 são os mais participativos, o que promove mais satisfação possibilitando maior produtividade.

A partir dos conceitos das teorias de estilos, em 1964 Blake e Mouton criaram um programa de treinamento e desenvolvimento de lideranças, chamado Grid Gerencial, neste modelo o líder pode dar pouco ou muita ênfase as pessoas e tarefas, possuindo nove graduações ao longo de cada eixo, gerando 5 posições chaves de liderança.

O modelo identificou os comportamentos que podem proporcionar maior eficácia e desempenho, porém não foi avaliado as características comportamentais dos liderados e o contexto. A partir desse modelo surgiram outras teorias.

2.1.3 Teorias dos estilos Contingenciais

Essas teorias avaliam as três dimensões, o líder, os liderados e o contexto em que estão inseridos.

a) Teoria do caminho-objetivo:

Desenvolvido por House (1971), a função do líder é ajudar os liderados no alcance de seus objetivos, dando direção e apoio.

Nesta teoria são levados em conta fatores situacionais do ambiente, o comportamento do líder e o comportamento do liderado. O efeito do comportamento do líder sobre a satisfação do liderado e o esforço do liderado para realizar a tarefa dependem da situação, incluindo as características da tarefa e a características do liderado.

Existe nessa teoria a relação de motivação, as pessoas se dedicam quando ganham algo em troca como reconhecimento, prêmios, promoções etc. (Bergamini, 1994).

b) Teoria da Liderança Situacional:

Criada por Hersey e Blanchard (1977) A atuação do líder está ligado a maturidade da equipe ou liderado na execução da atividade e também psicológica, podendo ser em alguns momento autocrático e até liberal, o líder deverá fazer o diagnóstico da situação e escolher o estilo mais compatível (direção, apoio, controle).

Esta teoria exige do líder maior adaptabilidade, pois o líder muda seu estilo dependendo do liderado em relação a tarefa.

c) Modelo de Participação do Líder

Desenvolvido por Vroom e Yetton (1973), este modelo, relaciona o comportamento do líder com o grau de participação do liderado no processo decisório, definindo 5 estilos do líder: Autocrático I, Autocrático II, Consultivo I, Consultivo II, Grupo II.

As teorias de liderança apresentadas traz aspectos evolutivos relacionados ao comportamento dos líderes, e contribuíram nesse sentido. Existe uma contínua evolução sobre o tema e novas abordagens, relacionadas as necessidades desse novo tempo.

Novas abordagens contemporâneas da liderança:

2.1.4 Liderança Carismática

Os líderes carismáticos possuem uma meta idealizada que desejam atingir, são fortemente envolvidos por ela, são percebidos como anticonvencionais, autoconfiantes e agentes de mudança. Possuem comportamento arrojado e atitudes envolventes, tendem a levar as pessoas a exercerem esforço extra. Geralmente presentes em situações de mudança.

2.1.5 Liderança Visionária

Um líder visionário é apaixonado por sua visão de futuro e consegue trazer as pessoas para realizar esta visão envolvendo-a na decisão de como concretizá-la, dando suporte, treinamento, feedback e reconhecimento pelo sucesso. Características desse líder é a paixão e a integridade.

2.1.6 Liderança Transformacional

Com visão holística e integradora, a liderança transformacional prepara as organizações para enfrentar e solucionar as questões maiores do novo século. Para elevar os níveis de produtividade e inovação será necessário criar uma cultura corporativa que encoraje e apoie o colaborador a encontrar realização pessoal por meio do trabalho. Quando as pessoas encontram significado no trabalho naturalmente alcançam altos níveis de criatividade e produtividade.

Para que ocorra a transformação, o modo diferente de ser, envolve mudanças de premissas, crenças e valores, e conseqüentemente mudança de comportamento.

Uma abordagem complementar a liderança transformacional é a liderança baseada em princípios que permeia todas as relações, visões e decisões do líder. Os princípios básicos como justiça, confiança, integridade, honestidade, humildade, coragem e empatia, que inspira as pessoas. Por isso, é necessário o líder ser verdadeiramente o que fala, ser exemplo para os outros.

2.1.7 Teoria da Liderança Servidora

Se preocupa com as pessoas e esta a serviço das pessoas, com seu bem estar e desenvolvimento. Atitudes básicas dessa liderança é ouvir sem julgar, ser autêntico, construir vínculos, partilhar poder, desenvolver pessoas.

Independente do estilo ou abordagem que visam ampliar a visão da natureza humana, entender as necessidades das pessoas e organizações, o líder precisa primeiramente buscar o autodesenvolvimento e autoconhecimento.

2.2 Autodesenvolvimento e Autoconhecimento

O autoconhecimento é o ponto de partida para que ocorra o processo de desenvolvimento pessoal. Olhar para dentro de si mesmo, reconhecer quem é, seus valores, suas forças e fraquezas traz a confiança necessária para exercício da liderança.

Goleman, em *Inteligência Emocional*, considera a capacidade de conhecer as próprias emoções e saber lidar com elas, bem como reconhecer as emoções dos outros e saber lidar com os relacionamentos, é uma metacapacidade, aquela que organiza a experiência da vida.

Peter Drucker, em *Desafios Gerenciais para o Século XXI*, afirma que “gerenciar a si mesmo” significa colocar-se onde você possa fazer sua maior contribuição à sociedade; - aprender a se desenvolver constantemente, mantendo-se mentalmente ativo e aprender a como e quando mudar. Na verdade, um ponto em que todos os gurus acabam concordando é que as pessoas que têm um autoconhecimento desenvolvido e que conseguem analisar as exigências do seu trabalho, de profissões de interesse e do mercado, podem ter maiores possibilidades de realização na carreira e na vida pessoal, pois encontram alternativas adequadas ao seu perfil e adaptam-se mais facilmente às mudanças trazidas pelas novas tecnologias.

Seguindo por esta linha de raciocínio, notamos que o autodesenvolvimento é uma questão estratégica na vida das pessoas, e que, no contexto de hoje, está relacionado ao sucesso individual e, por consequência, ao sucesso organizacional.

O autodesenvolvimento tem de estar alinhado com a nossa missão, nossa visão, nossos valores, Bennis (1996:107) “Liderança é primeiro ser e depois fazer. Tudo que o líder faz reflete o que ele é”.

2.3 Motivação

Talvez o maior desafio do líder seja manter o potencial motivacional de seus liderados.

A motivação para o trabalho só vai acontecer quando este fizer algum sentido para as pessoas.

É nesse contexto que o papel do líder se torna decisivo, valorizando as necessidades individuais na busca da identidade. O potencial de seus liderados se tornem ação em prol dos objetivos organizacionais, isso não significa apenas obter o máximo dos colaboradores, mas sim através da busca de uma compreensão profunda das pessoas permitir ao líder uma interseção entre os interesses de ambos, organização e indivíduo(CAVALCANTI, 2009, pag.141).

2.3.1 Teorias de Conteúdo

2.3.1.1 Teoria da Hierarquia de necessidades de Maslow

Para Maslow o que move o ser humano é a busca da satisfação de suas necessidades, que são de diversas naturezas, mas que obedecem uma hierarquia, representada por uma pirâmide.

Nesta teoria, o salto para o nível acima, só ocorre após atendido a necessidade da anterior. Essa teoria trouxe grande contribuição nas organizações para entender as necessidades básicas é essencial para um bom desempenho, porém também entende que não é rígida e que pode ocorrer exceções, além de que o comportamento individual é diferente para atender a mesma necessidade, ou igual para atender necessidades diferentes.

Figura 1: Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow



Fonte: <http://jovemadministrador.com.br>¹

2.3.1.2 Teoria das necessidades socialmente adquiridas de McClelland

Nesta teoria, o autor identificou 3 tipos de necessidades, a realização, afiliação e poder. A realização está ligada a superação de desafios e metas, a afiliação ao relacionamento e pertencimento e o poder a capacidade de influenciar pessoas e situações. Nesta teoria, existe uma necessidade dominante que é desenvolvida ao longo da vida, através das experiências de vida.

2.3.1.3 Teoria da motivação-higiene de Herzberg

Nesta teoria, Herzberg identificou como motivadores questões ligadas ao trabalho, como execução da atividade, reconhecimento, desenvolvimento, responsabilidade e, fatores de higiene que levam a insatisfação no trabalho, mas que são externos ao trabalho em si, como relacionamento interpessoal, condições de trabalho, salários, status e segurança. Apresenta

¹ ANDREASI, Diego. **Consumismo X Pirâmide de Maslow – Uma outra visão da Teoria**. Disponível em: <http://jovemadministrador.com.br/consumismo-x-piramide-de-maslow-uma-outra-visao-da-teoria/> Acesso em 07/08/2017.

certa relação com a teoria de Maslow, pois as necessidades básicas ou higienicas atendidas não mais motivam.

2.3.2 Teorias de Processo

2.3.2.1 Teoria do estabelecimento de Metas

Esta teoria apresenta o princípio que as pessoas canalizam seus esforços em direção a um objetivo, e que o estabelecimento de metas dá energia e motivação ao colaborador.

Mas para que seja considerada motivadora, a meta ou objetivo deve fazer sentido ao colaborador, o mesmo deve ter a habilidade necessária ou tempo suficiente para adquirí-la, deve ser desafiadora mas atingível, mensurável e acompanhada com devolutivas constantes de desempenho.

2.3.2.2 Teoria das expectativas

Nesta teoria é levado em consideração que a motivação está ligado a expectativa de que o esforço adicional gera um desempenho melhor e que este desempenho maior irá gerar uma recompensa.

A recompensa pode ser interna, ou seja, satisfação e autoestima em realizar ou desenvolver novas habilidades, ou externa como bonificação, elogios ou promoções.

Para a liderança, trabalhar com expectativas requer escolher as pessoas com habilidades adequadas, treiná-las e fornecer os recursos necessários, além de esclarecer as recompensas. Para potencializar a motivação é saber as necessidades de cada pessoa e aliar as recompensas disponíveis com a mesma.

2.3.2.3 Teoria da equidade

Esta teoria aborda a característica das pessoas se compararem com os outros com atividades semelhantes as suas. Assim, quando comparam podem se desmotivar se percebem que não estão sendo tratados da mesma forma, mesmo que sejam bem remunerados.

Uma ação interessante para neutralizar esta característica é o estabelecimento de metas individuais associadas as coletivas, dessa forma é possível avaliar o colaborador por suas entregas. O importante é que estas metas devem fazer sentido para o colaborador.

2.3.3 Gestão do Sentido

Importante para todas as pessoas é o sentido ou significado que seu trabalho possui.

O líder deve transmitir aos seus liderados esse sentido, demonstrando a relevância do trabalho deles. Mas, também deve analisar a relevância de seu próprio trabalho, na organização, com os stakeholders, etc.

O sentido faz toda a diferença na realização da atividade, traz vida e qualidade a tudo que realizamos.

A autonomia ou empowerment é uma das ferramentas que também aumenta a confiança do liderado na capacidade de desempenhar a suas funções e também a crença que está contribuindo com a empresa. Esta ação gera mais iniciativa, perseverança e corresponsabilidade com os resultados.

O líder deve ter altas expectativas em relação ao seus liderados, pois com essa atitude será mais encorajador, amistoso e com uma comunicação aberta gerando mais comprometimento e elevando a autoestima dos mesmos.

Importante entender que cada pessoa é diferente em sua personalidade, valores, crenças, etnias e orientação sexual, por isso o respeito a diversidade como também colher benefícios será papel do líder. O entendimento da singularidade como também a motivação de cada um pode trazer grandes resultados.(CAVALCANTI,2009).

2.4 Comunicação

A comunicação é uma das ferramentas de grande importância entre todos os níveis da organização. Porém, pode apresentar distorções e ruídos principalmente por estar relacionada à percepção individual do receptor que intimamente está ligado a sua cultura, preconceitos e experiências. (LACOMBE, 2009), ao egocentrismo que impede de enxergar o ponto de vista do outro, a competição, inibição, entre outras. Essas barreiras podem ser apenas do emissor, do receptor, ou de ambos.

Quando a comunicação está envolvido sentimentos, se torna mais difícil ajustar a sintonia, pois pode ocorrer bloqueios e filtros psicológicos que interferem na sua eficiência. Quando estes bloqueios forem permanentes, dificilmente serão transpostos e no ambiente de trabalho se traduz em zonas de silêncio e as trocas se tornam superficiais, gerando conflitos, tensões e ressentimentos.

A comunicação eficaz esta pautada também no aspecto de confiança, é necessário confiar no emissor, caso o nível de confiança for pequeno, a comunicação vem acompanhada de resistências, criando um clima de ambiguidade e equívocos.

Embora a comunicação verbal expressada através da escrita, leitura, fala e a audição sejam a forma de comunicação, mas óbvia e a oralidade esta inserido no contexto que vivemos, não é somente isto que garante uma comunicação eficiente. A comunicação não verbal, como gestos, olhares, sorriso, o silêncio são muito importantes e relevantes em uma relação interpessoal, quando positivas gera simpatia e aproximação e se negativas pode gerar tensão e exigir esforço de mudança.

A comunicação assertiva requer certos cuidados e conhecimento para que possa ter bons frutos. Faz parte da comunicação saber ouvir e ter empatia pelo seu interlocutor, buscando sempre o resultado positivo.

A arte de conviver e ser produtivos profissionalmente e na vida pessoal requer autoconhecimento e auto-aceitação, confiança nos outros e dar e receber feedback útil.

Importante também inserir perguntas inteligentes para investigar os pensamentos da outra pessoa.

2.5 Feedback

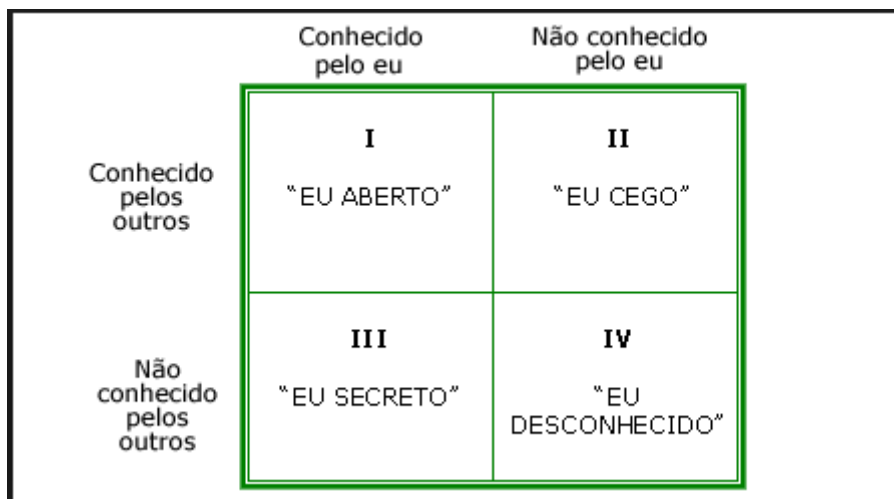
Significa retroalimentação, retorno ou resposta em decorrência de uma atitude, comportamento ou mensagem transmitida.

A falta desse retorno, e do contato pessoa a pessoa, gera falhas na comunicação e compromete a produtividade e o resultado da organização. A tecnologia, como e-mails, intranet, telefones celulares sem feedback e contato humano gera ineficácia na comunicação.

Trata-se de um processo que ajuda a mudar os comportamentos e pensamentos por fornecer informações de como sua atuação esta afetando as outras pessoas ou situações. Ajuda as pessoas a melhorarem e alcançar resultados.

Os psicólogos Joseph e Harry Ingham elaboraram um modelo que ilustra o processo de dar e receber feedback, a Janela de Johari.

Figura 2 – Janela de Johari



Fonte: <https://sucessosa.wordpress.com>²

Busca explicar que existem áreas que podemos melhorar as interações pessoais através do autoconhecimento e o conhecimento que os outros tem de nós. A área aberta se ampliará à medida que confiar mais nas pessoas e expor informações sobre si mesmo, ao mesmo tempo em que ouvir o que os outros tem a dizer sobre você, feedback.

O feedback é uma ferramenta para o desenvolvimento individual e da equipe, pode ser utilizada em um processo de coaching, solução de conflitos, avaliação de desempenho, alinhamento na comunicação entre outros.

Para dar feedback é necessário ter como objetivo o crescimento do outro, e para receber deve-se ouvir e não se defender, confrontar a percepção do outro com sua própria percepção e utilizar para o crescimento.

² FERREIRA, André H. **Janela de Johari**. Disponível em:

<<https://sucessosa.wordpress.com/2011/05/15/janela-de-johari/>> Acesso em 09/08/2017.

2.6 Gestão de conflitos

Conforme Berg (2012), a palavra conflito vem do latim *conflictus*, que significa choque entre duas coisas, embate de pessoas, ou grupos opostos que lutam entre si, ou seja é um embate entre duas forças contrárias.

Estado antagônico de idéias, pessoas ou interesses. Para Berg (2012, p.18), “O conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar é fundamental para sucesso pessoal e profissional.

Os conflitos são naturais e necessários para que haja mudança e crescimento, porém muitos conflitos são desnecessários e destroem valores.

A natureza do conflito pode ser por 3 motivos:

- Competição por recursos
- Divergência de objetivos
- Autonomia ou libertação

Em relação ao tipo de conflitos:

- Intrapessoal – Ocorre dentro do próprio indivíduo
- Interpessoal – Entre duas ou mais pessoas
- Intergrupais – Entre membros de diferentes grupos

“Estilos de administração de Conflito”, método criado por Kenneth Thoma e Ralph

Kilmann, que propõem cinco formas de administrar conflitos:

- a) Competição: é uma atitude assertiva e não cooperativa, onde prevalece o uso do poder, é um estilo agressivo onde o indivíduo faz uso do poder para vencer.
- b) Acomodação: é uma atitude inassertiva, cooperativa e autossacrificante, oposto a competição, onde ao acomodar-se a pessoa renuncia aos seus próprios interesses.
- c) Afastamento: é uma atitude inassertiva e não cooperativa, pois ao afastar-se a pessoa não se empenha a satisfazer os seus interesses e nem coopera com a outra pessoa.
- d) Acordo: é uma posição intermediária entre a assertividade e a cooperação, onde o indivíduo procura soluções mutuamente aceitáveis. O acordo significa trocar concessões.

- e) Colaboração: é uma atitude tanto assertiva quanto cooperativa, onde ao colaborar o indivíduo procura trabalhar com a outra pessoa tendo em vista encontrar solução que satisfaça os interesses das duas partes.

O principal desafio dos gestores é identificar os conflitos produtivos e contraprodutivos e gerenciá-los. Caso os conflitos não sejam gerenciados adequadamente podem se tornar destrutivos e reduzir a motivação das pessoas envolvidas, criando tensões que podem afetar a produtividade e fomentar mecanismos competitivos negativos.

3. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS

3.1 Descrições da Pesquisa

A pesquisa de campo foi realizada em empresa específica, utilizando metodologia de pesquisa qualitativa, assim considerada por não representar a totalidade dos colaboradores. Compreendeu aproximadamente 35, frente há um universo de 200 colaboradores.

A escolha do público pesquisado foi baseada principalmente a acessibilidade dos mesmos ao computador e a internet, viabilizando a resposta a um questionário desenvolvido sobre o tema de interesse.

Por avaliar uma população específica, a pesquisa foi descritiva e aplicada, pois avaliou os fenômenos específicos relacionados a esta população, com o objetivo de gerar conhecimentos dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais com o objetivo de entender, justificar os motivos como também correlacionar variáveis para o levantamento de oportunidades relacionado ao tema deste trabalho.

3.1.1 Coleta de Dados

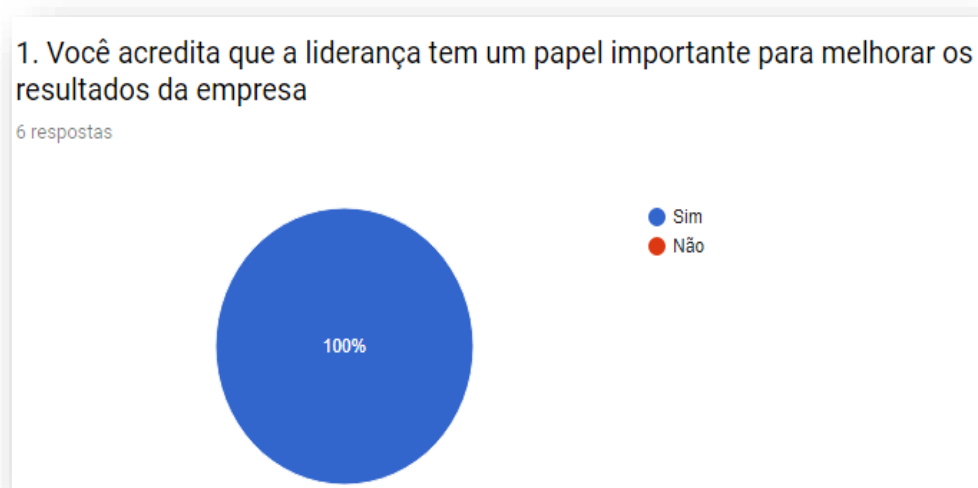
A coleta de dados foi realizada através de um questionário específico com uma série de perguntas sobre a Liderança e seu papel para potencializar os resultados, o questionário foi respondido em uma única etapa e dividido em dois grupos, liderança formal e colaboradores em geral, o que possibilitou análise comparativa entre as opiniões dos dois grupos.

O questionário foi respondido no período de 05 a 16 de junho de 2017, enviado eletronicamente, e os dados coletados através do Form Google. No total foram 35 respostas, compreendendo 29 colaboradores de um grupo e seis líderes formais do outro grupo.

3.2 Análises dos Dados

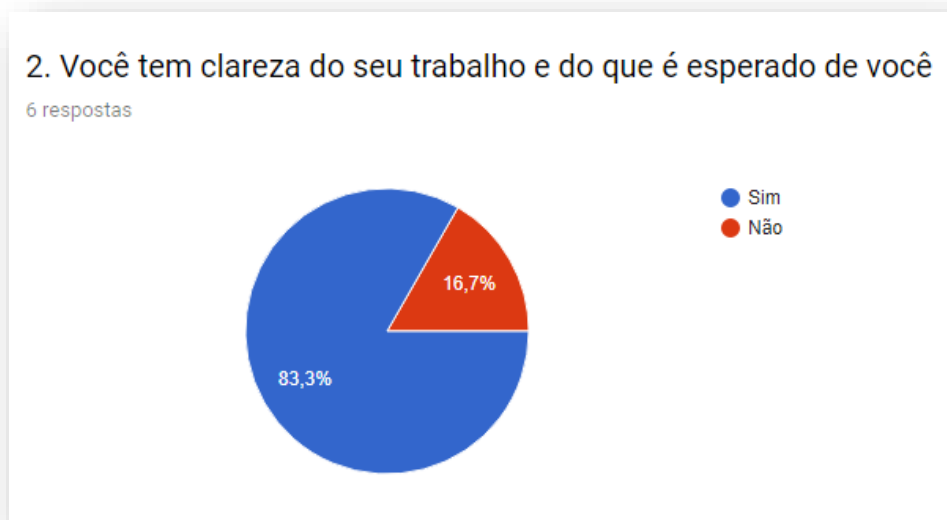
3.2.1. Líderes

Figura 3: Você acredita que a liderança tem um papel importante para melhorar os resultados da empresa?



Fonte: Mírian Regina Pauli Maidel da Luz, 2017

Figura 4: Você tem clareza do seu trabalho e do que é esperado de você?

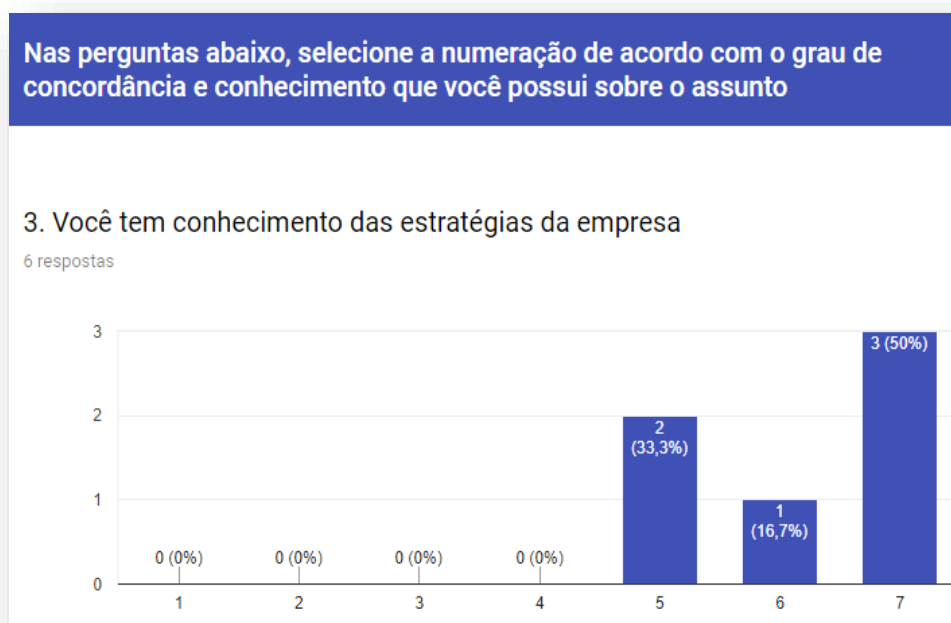


Fonte: Mírian Regina Pauli Maidel da Luz, 2017

Considerando as respostas dos líderes formais é possível verificar que todos consideram importante o papel do líder na organização e que o mesmo é imprescindível para o alcance dos resultados. Em respostas abertas, consideram que o líder desempenha alguns papéis como, servir de exemplo, engajar a equipe através da sua influência e motivação, sendo um elo de ligação entre as necessidades da empresa e o colaborador e também ajuda a seguir as normas interna além de exercer o controle nos tempos de execução das atividades.

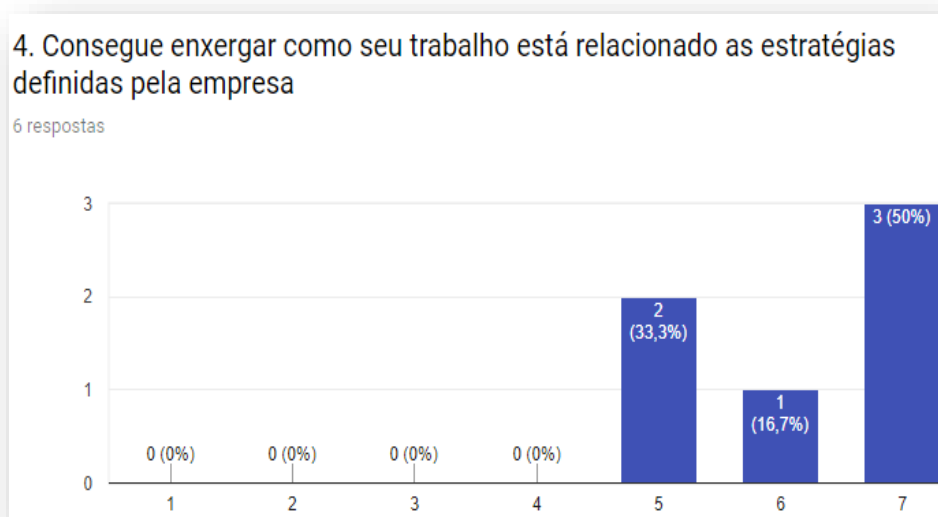
Cerca de 83% dos líderes consideram que possuem clareza do seu trabalho e do que é esperado, tendo como justificativa que isto se deve a metas bem desenhadas e ações direcionadas para o resultado. Como se trata de uma empresa em crescimento, intervenções mais frequentes são necessárias para a busca de soluções.

Figura 5: Grau de concordância e conhecimento



Fonte: Mírian Regina Pauli Maidel da Luz, 2017

Figura 6: Consegue enxergar como seu trabalho está relacionado as estratégias definidas pela empresa?



Fonte: Mírian Regina Pauli Maidel da Luz, 2017

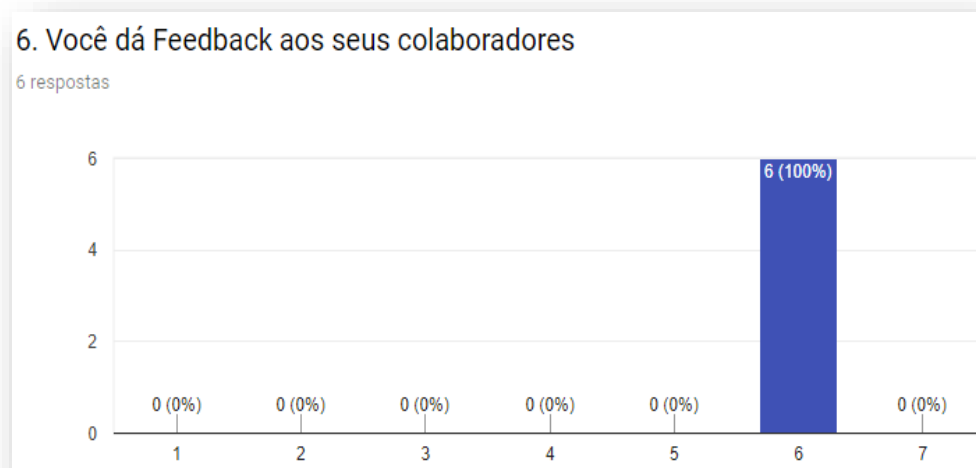
Os líderes concordam em relação ao seu conhecimento das estratégias da empresa e também relacionam o seu trabalho com as estratégicas conforme evidenciado nos gráficos acima.

Figura 7: Você recebe feedback sobre seu trabalho?



Fonte: Mírian Regina Pauli Maidel da Luz, 2017

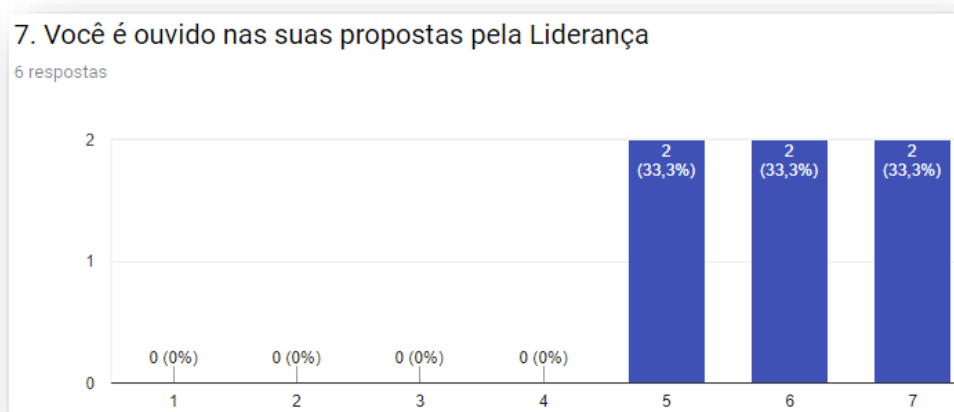
Figura 8: Você dá feedback aos seus colaboradores?



Fonte: Mírian Regina Pauli Maidel da Luz, 2017

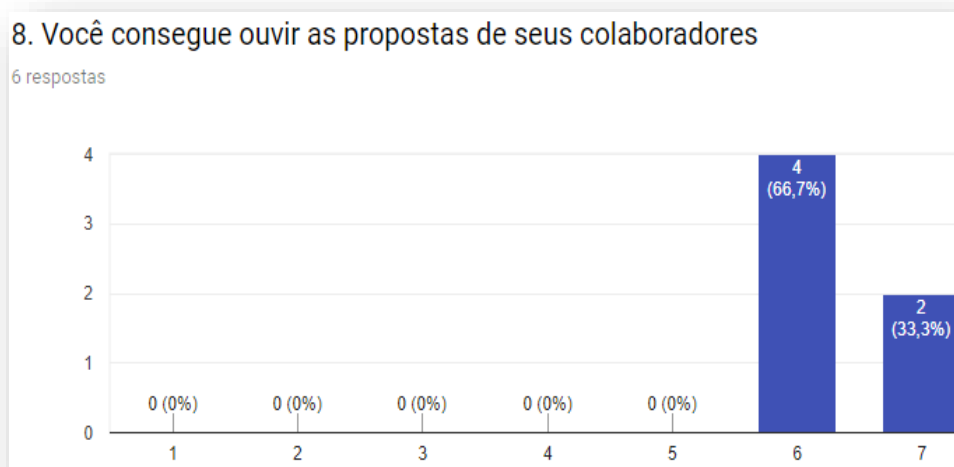
Quando questionados se recebem feedback, pode-se afirmar que a maioria concorda que recebe feedback, porém existe diferenças de frequência do mesmo entre os líderes. Por outro lado, todos concordam que dão feedback aos seus colaboradores.

Figura 9: Você é ouvido nas suas propostas pela liderança?



Fonte: Mírian Regina Pauli Maidel da Luz, 2017

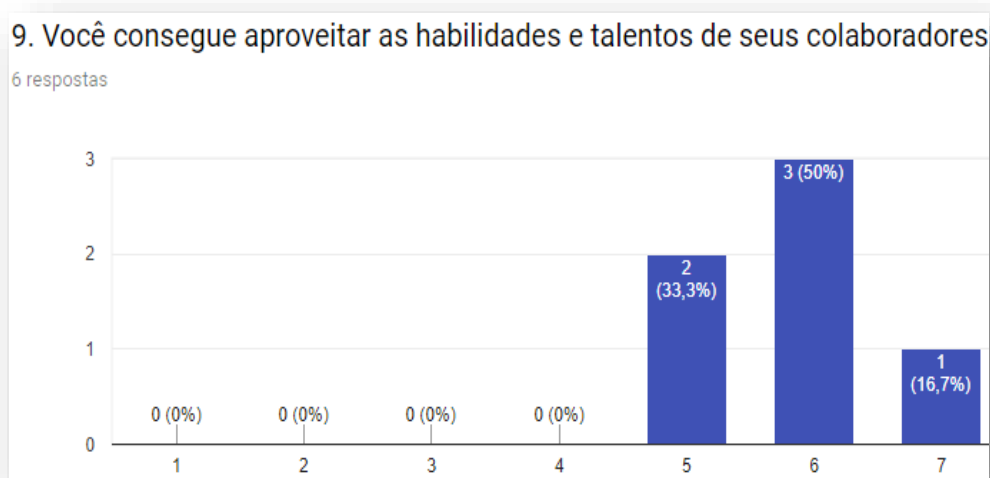
Figura 10: Você consegue ouvir as propostas de seus colaboradores?



Fonte: Mírian Regina Pauli Maidel da Luz, 2017

Consideram que são ouvidos pela liderança e que ouvem seus colaboradores.

Figura 11: Você consegue aproveitar as habilidades e talentos de seus colaboradores?

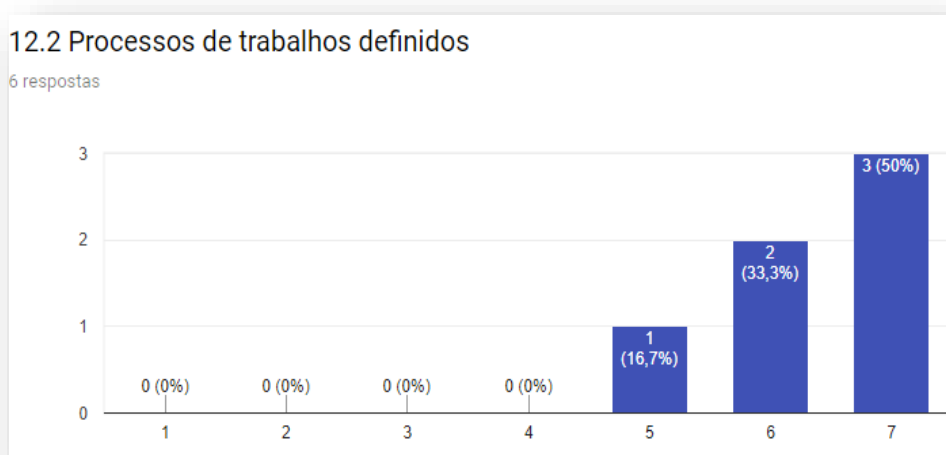


Fonte: Mírian Regina Pauli Maidel da Luz, 2017

Consideram que conseguem aproveitar os talentos dos colaboradores.

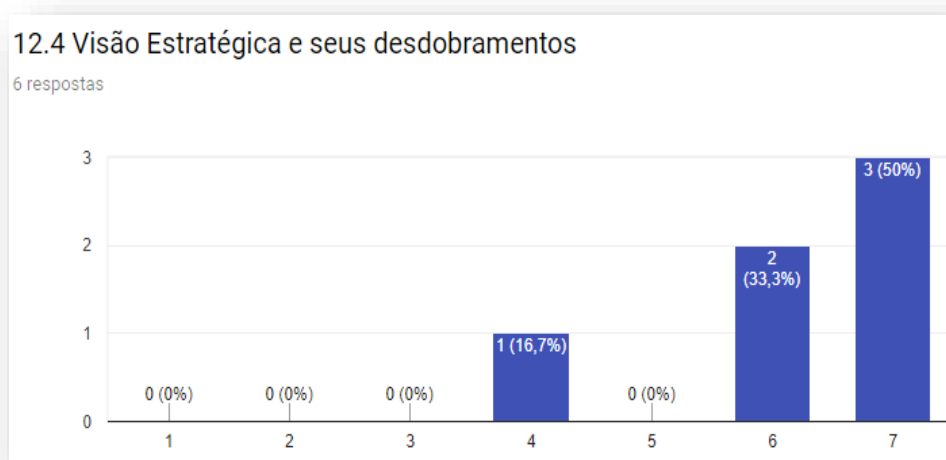
Figura 12: Processos de trabalhos definidos

12. Em uma lista de oportunidades, quais você avalia que há oportunidades ampliação e melhoria dentro da organização, para que seja possível alavancar melhores resultados? Por gentileza enumere por grau de importância



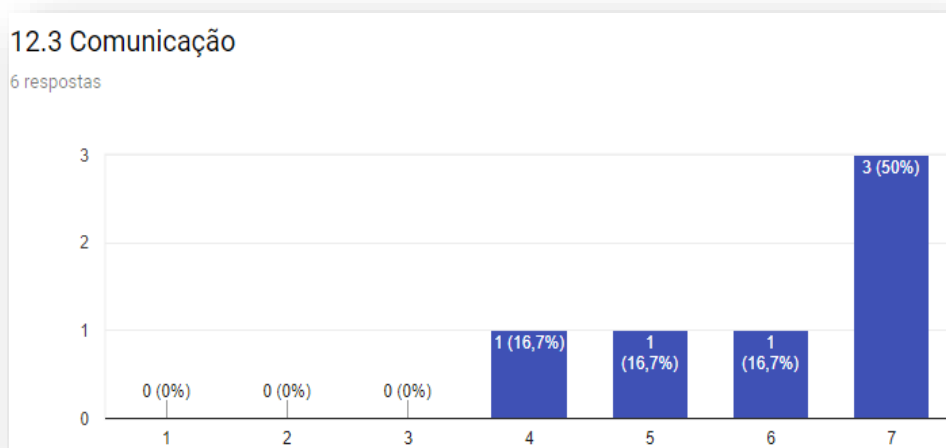
Fonte: Mírian Regina Pauli Maidel da Luz, 2017

Figura 13: Visão estratégica e seus desdobramentos



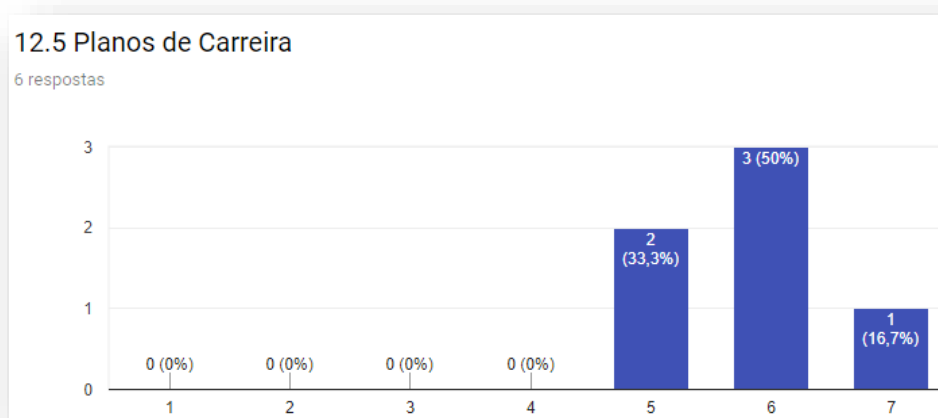
Fonte: Mírian Regina Pauli Maidel da Luz, 2017

Figura 14: Comunicação



Fonte: Mírian Regina Pauli Maidel da Luz, 2017

Figura 15: Planos de carreira



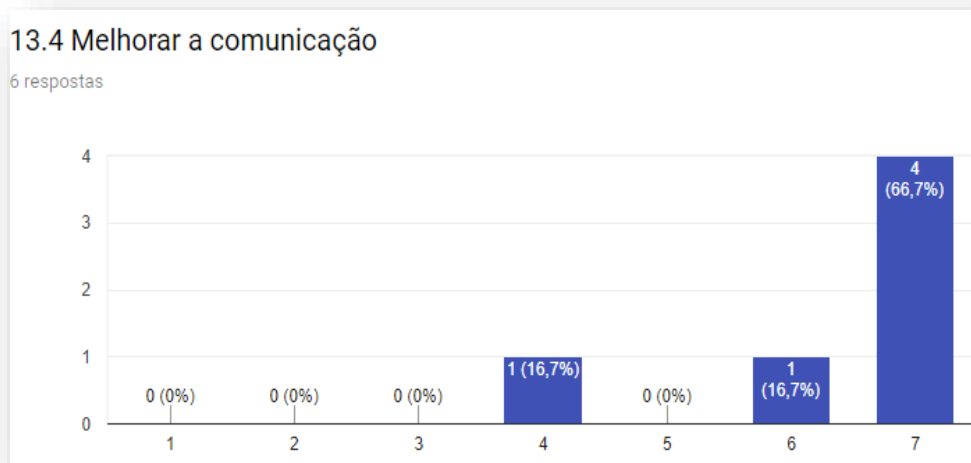
Fonte: Mírian Regina Pauli Maidel da Luz, 2017

Ampliando para outras perguntas que abordam de forma mais sistêmica, mas que interferem na motivação e resultado e podem ser oportunidades de melhorias para a organização, a liderança considera que Processos de Trabalho bem Definidos representa o ponto de maior urgência, seguido de uma melhoria na Visão Estratégica e seus desdobramentos. A Comunicação seria o terceiro ponto de bastante relevância, seguido de Plano de Carreira os demais itens como Ambiente de Trabalho, Avaliação de Desempenho e Processo Decisório que tiveram pontuações semelhantes.

Embora identificado uma ordem de prioridades, todos os pontos apresentados foram evidenciados pela liderança como importantes e que apresentam oportunidade de ampliação e melhoria dentro da organização.

Figura 16: Melhorar a Comunicação

13. O que você avalia como importante para que você possa atuar e potencializar o desempenho do colaborador



Fonte: Mírian Regina Pauli Maidel da Luz, 2017

Figura 17: Projetos desafiadores que valorizam seus talentos



Fonte: Mírian Regina Pauli Maidel da Luz, 2017

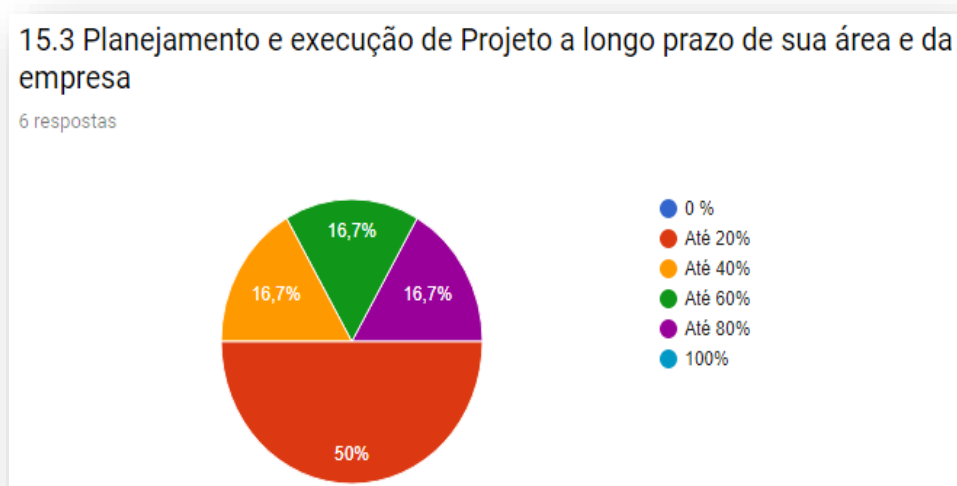
Quando questionado onde podem atuar para potencialização dos resultados, os líderes consideram que a atuação em uma melhor comunicação e projetos desafiadores que valorizam os talentos dos colaboradores são os mais importantes para o engajamento.

Figura 18: Atividades operacionais do dia-a-dia



Fonte: Mírian Regina Pauli Maidel da Luz, 2017

Figura 19: Planejamento e execução a longo prazo de sua área e da empresa

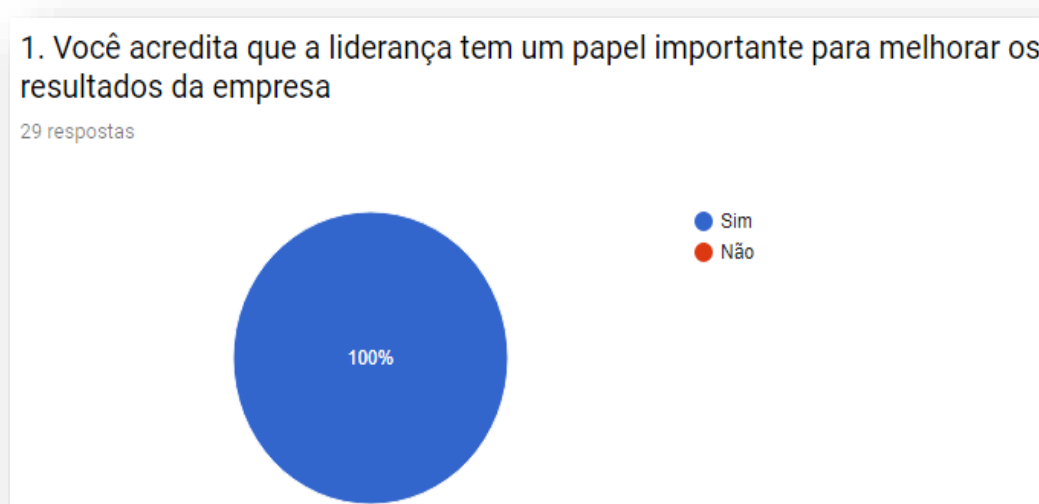


Fonte: Mírian Regina Pauli Maidel da Luz, 2017

As últimas perguntas estão relacionadas à distribuição do tempo para a execução das atividades. Foi possível verificar que entre quarenta a sessenta por cento do tempo de oitenta por cento dos líderes são dedicados a atividades rotineiras e apenas vinte a quarenta por cento são dedicados a planejamento de projetos em longo prazo para a maioria.

3.2.2. Colaboradores

Figura 20: Você acredita que a liderança tem um papel importante para melhorar os resultados da empresa?



Fonte: Mírian Regina Pauli Maidel da Luz, 2017

Figura 21: Sua satisfação no trabalho está ligada a forma de liderar de seu líder?

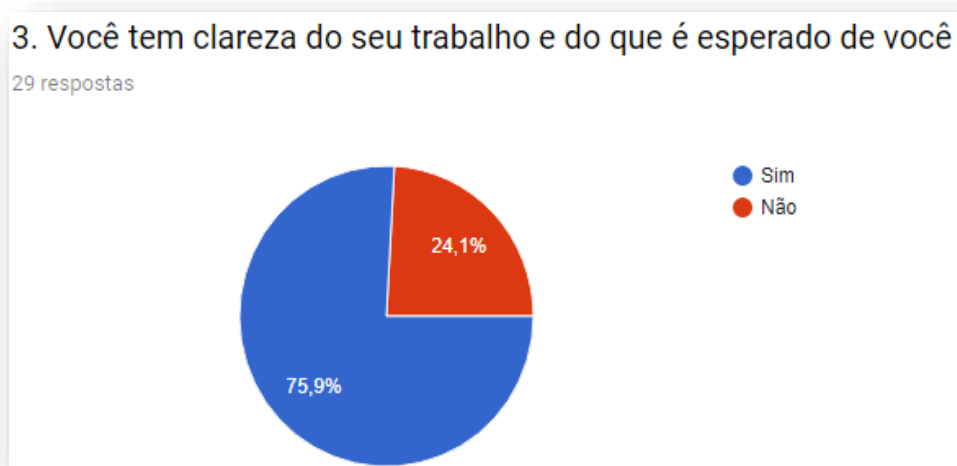


Fonte: Mírian Regina Pauli Maidel da Luz, 2017

Para os colaboradores o papel do líder é de grande importância para a melhoria dos resultados, Em respostas abertas é possível verificar que os mesmos visualizam o líder como exemplo, motivador e agregador da equipe, responsável por fazer o colaborador se sentir importante e parte da organização, o que inspira a busca de melhoria constante, é um facilitador com a busca dos recursos necessários, é responsável por direcionar a equipe para conquistar a visão e objetivos da organização.

A maioria atribui que sua satisfação no trabalho está ligada à forma de liderança de seu líder.

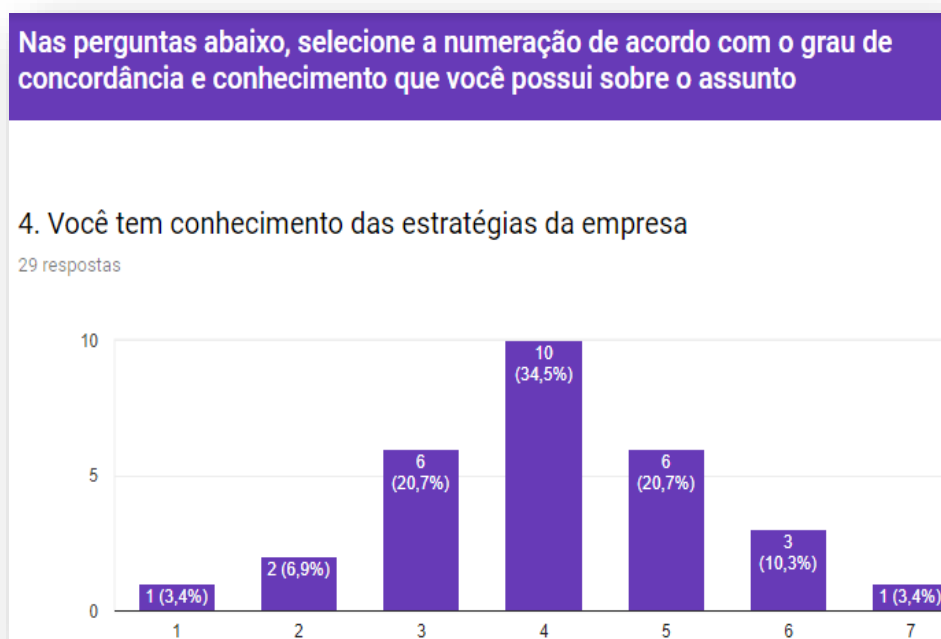
Figura 22: Você tem clareza do seu trabalho e do que é esperado de você?



Fonte: Mírian Regina Pauli Maidel da Luz, 2017

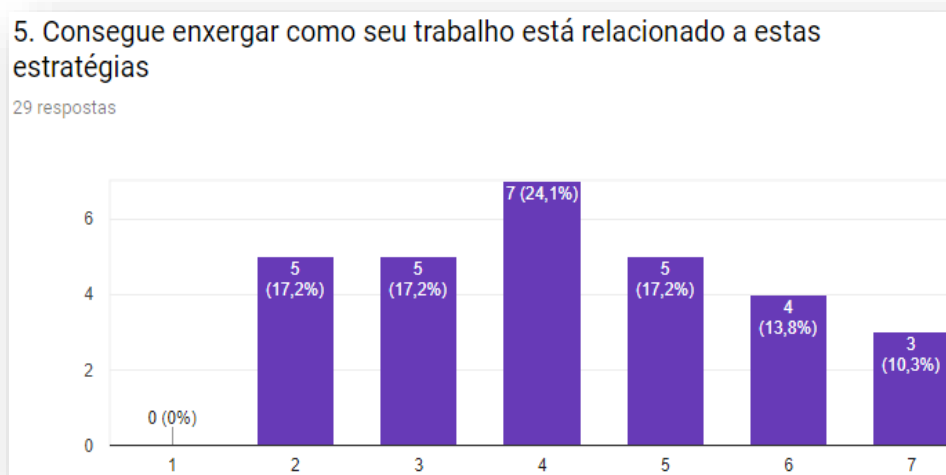
Quando questionados se possuem clareza do seu trabalho e do que é esperado, acima de setenta por cento considera que sim, porém é possível considerar que existem diferenciações dentro da organização e vale a pena uma avaliação por áreas.

Figura 23: Você tem conhecimento das estratégias da empresa?



Fonte: Mírian Regina Pauli Maidel da Luz, 2017

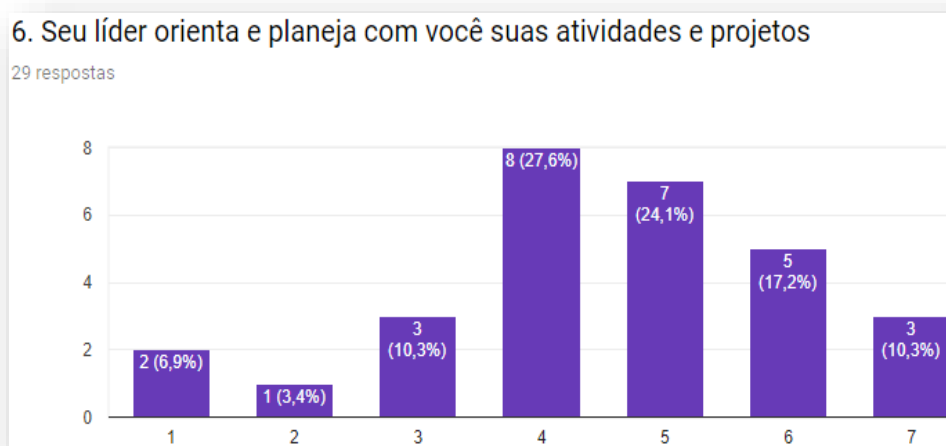
Figura 24: Consegue enxergar como seu trabalho está relacionado a estas estratégias?



Fonte: Mírian Regina Pauli Maidel da Luz, 2017

A maioria dos colaboradores conhece pouco das estratégias da organização, e conseqüentemente relacionam parcialmente seu trabalho com as estratégias.

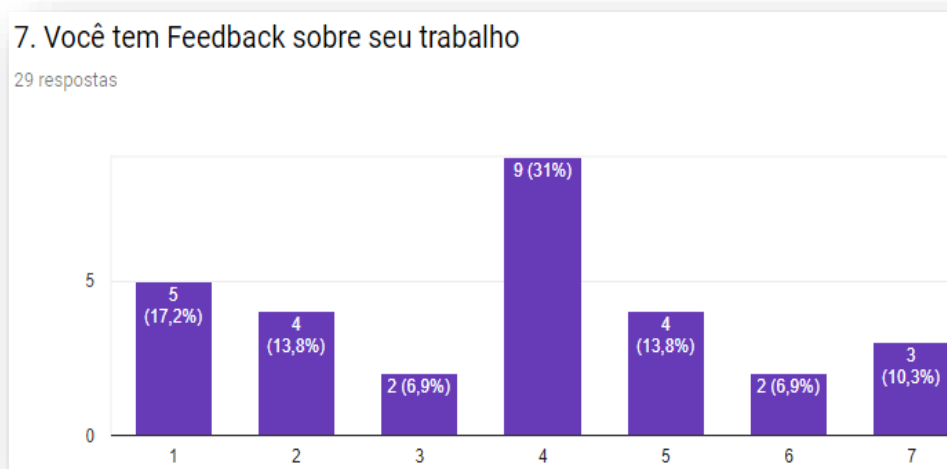
Figura 25: Seu líder orienta e planeja com você suas atividades e projetos?



Fonte: Mírian Regina Pauli Maidel da Luz, 2017

Cinquenta e um por cento dos colaboradores considera que tem orientação e planejamento de suas atividades pelo seu líder, porém os demais consideram que possuem pouca orientação, tratando-se de um resultado baixo.

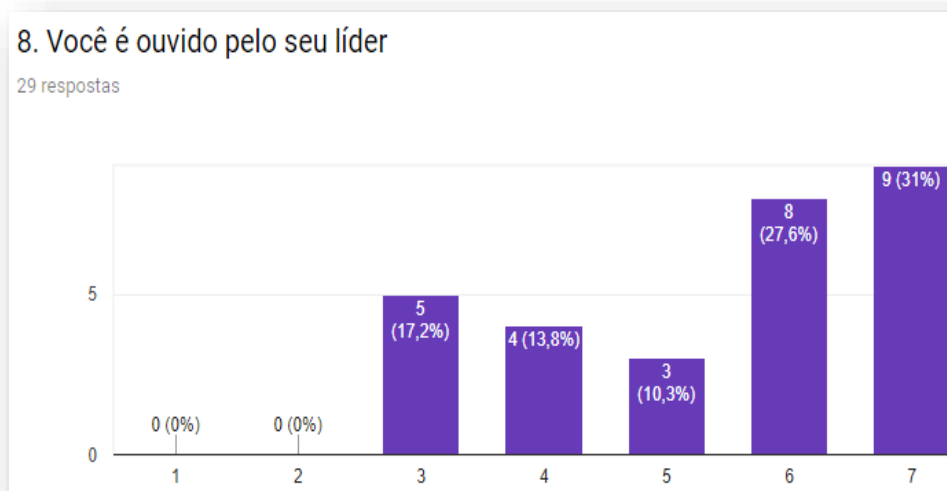
Figura 26: Você tem feedback sobre seu trabalho?



Fonte: Mírian Regina Pauli Maidel da Luz, 2017

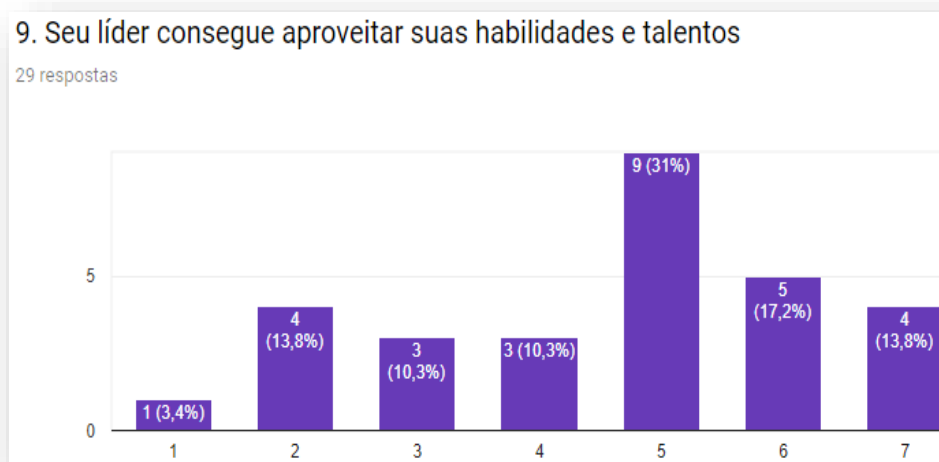
A maioria dos colaboradores, acima de sessenta e cinco por cento, consideram que tem pouco feedback de seu líder, indicando que é necessário uma melhoria clara neste aspecto.

Figura 27: Você é ouvido pelo seu líder?



Fonte: Mírian Regina Pauli Maidel da Luz, 2017

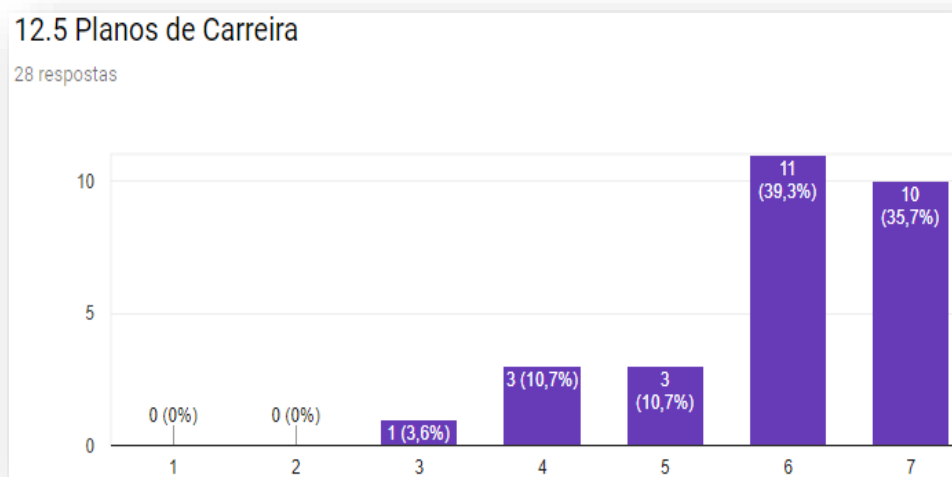
Figura 28: Seu líder consegue aproveitar suas habilidades e talentos?



Fonte: Mírian Regina Pauli Maidel da Luz, 2017

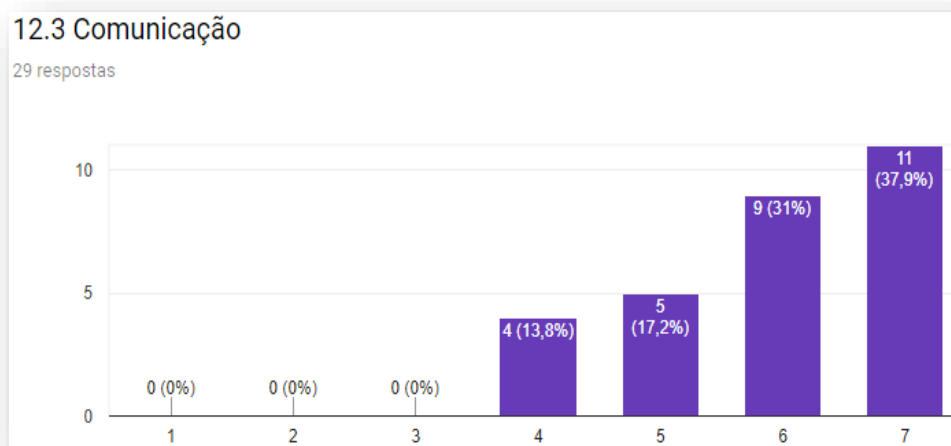
Consideram que são ouvidos pelo seu líder, mas em relação ao aproveitamento de seus talentos, o resultado é baixo, indicando uma diferenciação entre as áreas da organização.

Figura 29: Planos de carreira



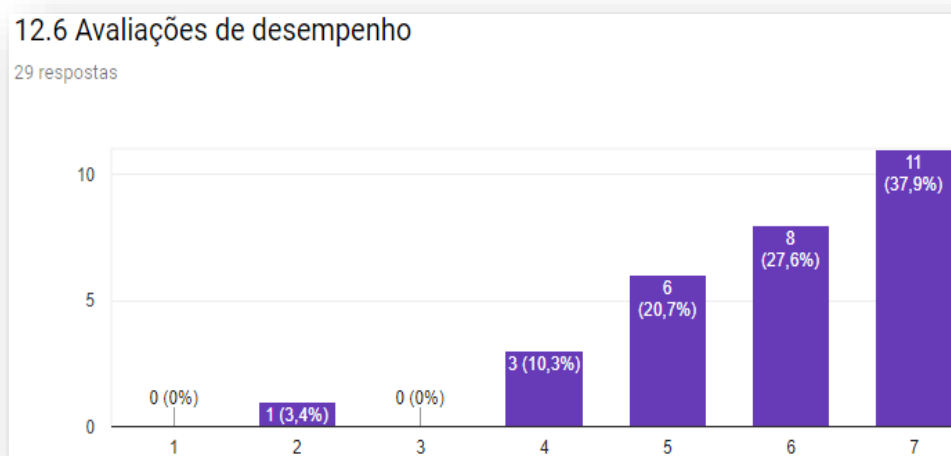
Fonte: Mírian Regina Pauli Maidel da Luz, 2017

Figura 30: Comunicação



Fonte: Mírian Regina Pauli Maidel da Luz, 2017

Figura 31: Avaliações de desempenho

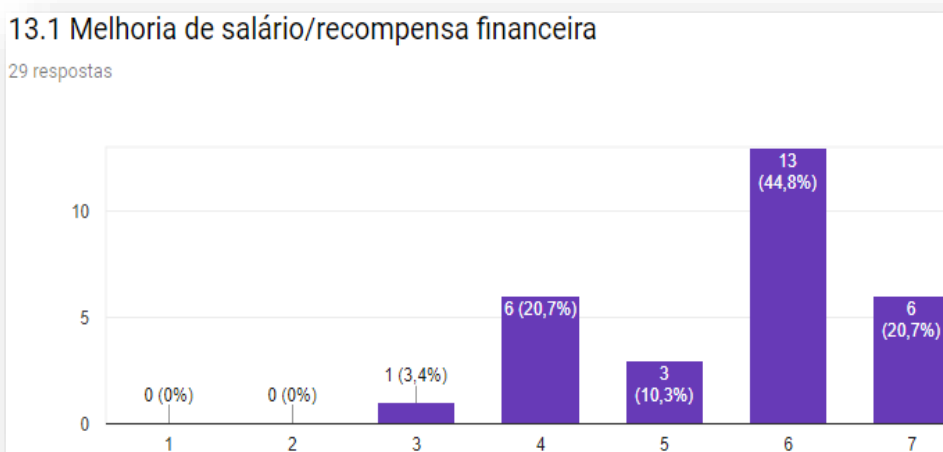


Fonte: Mírian Regina Pauli Maidel da Luz, 2017

Plano de carreira, Comunicação e Avaliação de Desempenho foram as oportunidades consideradas mais prioritárias pelos colaboradores, porém todos os pontos apresentados foram evidenciados como importantes e apresentam oportunidade de ampliação dentro da organização.

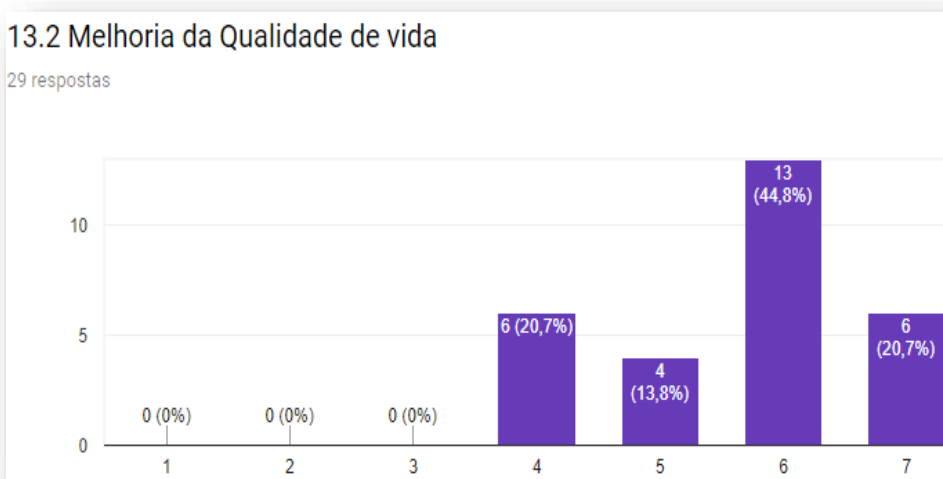
Figura 32: Melhoria de salário / recompensa financeira

13. O que você avalia como importante para que seu líder possa atuar para potencializar seu desempenho



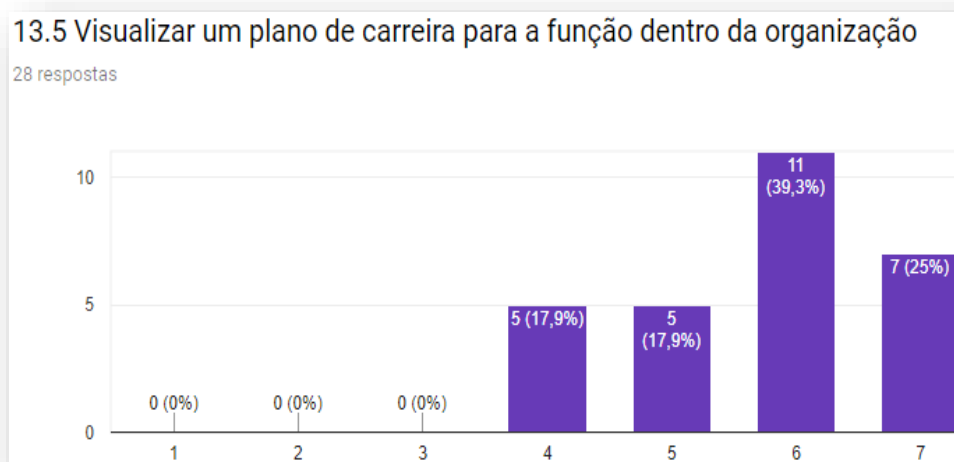
Fonte: Mírian Regina Pauli Maidel da Luz, 2017

Figura 33: Melhoria da qualidade de vida



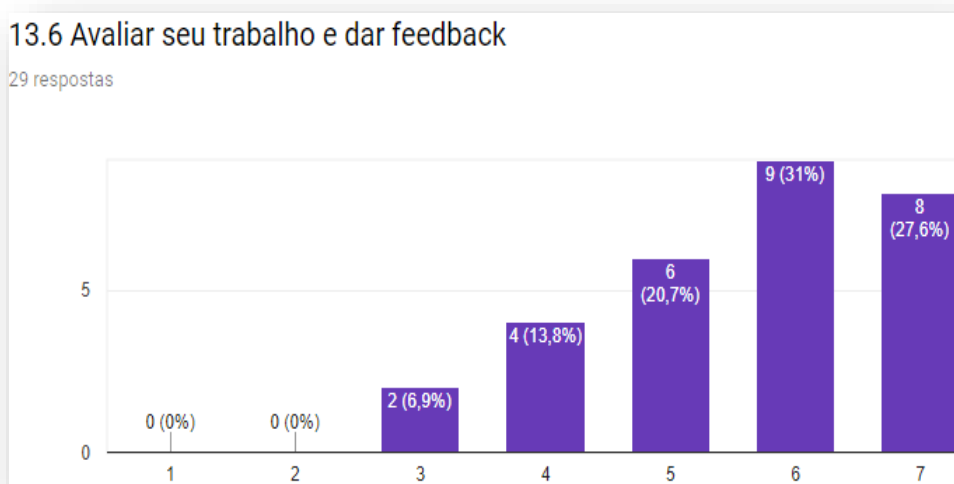
Fonte: Mírian Regina Pauli Maidel da Luz, 2017

Figura 34: Visualizar um plano de carreira para a função dentro da organização



Fonte: Mírian Regina Pauli Maidel da Luz, 2017

Figura 35: Trabalho e feedback



Fonte: Mírian Regina Pauli Maidel da Luz, 2017

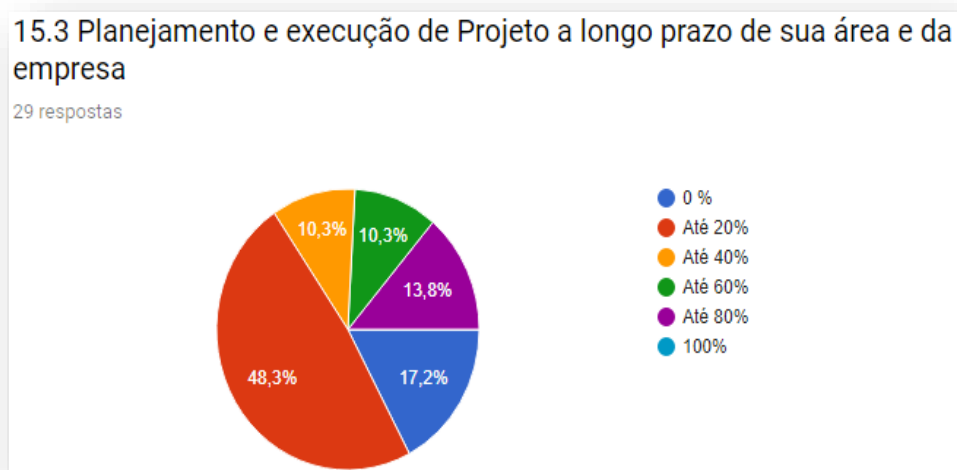
Questionados de outra forma, visando ações seu líder imediato, consideraram que Recompensa Financeira, Qualidade de Vida, Plano de Carreira e Feedback como importantes para atuação direta de seu líder para alavancar melhor desempenho.

Figura 36: Atividades operacionais



Fonte: Mírian Regina Pauli Maidel da Luz, 2017

Figura 37: Planejamento e execução de projeto a longo prazo de sua área na empresa



Fonte: Mírian Regina Pauli Maidel da Luz, 2017

Em relação à distribuição do tempo, foi possível observar que setenta e nove por cento dos colaboradores se dedicam entre sessenta a cem por cento de seu tempo em atividades do dia a dia. Conseqüentemente, possuem pouco tempo de dedicação a projetos de longo prazo, em seu planejamento e construção.

3.2.3. Análise Comparativa entre Líderes e Colaboradores

Os dois públicos estudados concordam com a importância da liderança e também tem clareza de seu papel na organização.

A liderança considera que conhece as estratégias da empresa e como o seu trabalho está relacionado às mesmas, o que não se reflete nas respostas dos colaboradores, o que pode indicar uma comunicação pouco efetiva como organização e entre a liderança imediata e seus colaboradores.

A liderança considera que ouve seus colaboradores, fornece feedback e aproveita suas habilidade e talentos. Os colaboradores por outro lado, apesar de considerarem que são ouvidos, recebem pouco feedback e suas habilidades e talentos são pouco aproveitados.

Em questões mais amplas relacionadas à organização como um todo, os líderes consideram a necessidade de melhorar a definição dos processo de trabalho, e que este representa o ponto de maior urgência, seguido de Visão Estratégica e Comunicação. Os colaboradores consideraram Plano de Carreira, Comunicação e Avaliação de Desempenho.

Em ambos a necessidade de Comunicação foi evidenciada, porém é possível considerar que se trata de uma consequência relacionada aos outros pontos estarem em desenvolvimento ou pouco desenvolvidos.

Para questões relacionadas à ação direta do líder para melhorar o desempenho do colaborador, os líderes consideraram que a atuação em uma melhor Comunicação e Projetos Desafiadores que valorizam os talentos dos colaboradores são os mais importantes, por outro lado os colaboradores consideraram que Recompensa Financeira, Qualidade de Vida, Plano de Carreira e Feedback como importantes para atuação direta de seu líder para alavancar melhor desempenho.

Torna-se claro que a recompensa como fator motivacional precisa ser ampliada, pois por um lado os líderes acreditam na atuação em Projetos Desafiadores e por outro os colaboradores solicitam recompensa que possivelmente não é percebida, ou por comunicação ineficaz ou realmente por ser pouco desenvolvida.

A atuação dos líderes em comunicação é assertiva e os auxiliará no aumento de engajamento, a oportunidade maior neste caso, é se apropriar do Feedback como fonte de melhoria, pois o mesmo não é percebido pelo colaborador.

Em relação à distribuição do tempo, para ambos entrevistados as atividades rotineiras tomam a maior parte do tempo, o que permite pouco tempo para planejamento de projetos futuros. Como organização não se trata de uma prática sustentável.

4. CONCLUSÕES

O objetivo principal deste trabalho foi identificar oportunidades de potencialização de resultados de uma empresa específica, através de uma liderança que atue na conexão de interesses entre empresa e colaborador.

Com o cenário de mudanças constantes e alta competitividade cada vez mais a liderança tem como desafio a alta performance buscando resultados superiores para garantir a manutenção da empresa no mercado, ser competitivo e alavancar a inovação como diferenciação.

Para o alcance dos melhores resultados o desafio para liderança é a manutenção do comprometimento e engajamento constante dos colaboradores com as estratégias, e para o sucesso dessa atuação muito já se tem estudado sobre o assunto.

Além das questões estruturais como processos, equipamentos e recursos a principal fonte de aprofundamento atualmente reside no relacionamento humano, fonte de sucesso ou fracasso dos objetivos corporativos.

Para que haja sucesso nesse relacionamento entre líder e colaboradores são necessários que ambos sejam satisfeitos em seus interesses, que haja uma relação saudável, de confiança mútua onde ambos ganhem.

Com o objetivo de entender esta conexão de interesses este trabalho buscou tanto na literatura como na pesquisa de campo realizada, oportunizar e atuar enquanto liderança.

Através do levantamento acadêmico foi possível confirmar a extrema importância que a comunicação, feedback e a gestão de conflitos exercem no dia a dia e no alinhamento das expectativas, metas e objetivos.

A comunicação em suas várias formas e principalmente através do feedback é efetiva quando pautada em uma relação de confiança. A conquista dessa relação de confiança é efetivada através de ações consistentes da liderança, através da busca constante de autoconhecimento e autodesenvolvimento com o objetivo verdadeiro de agregar e cooperar para o crescimento pessoal de cada colaborador, respeitando sua individualidade e singularidade.

O sentido e propósito para as ações necessitam ser claros e a sua relevância pontuada pelo líder, pois isso auxiliará o colaborador a encontrar o significado e melhorar o seu resultado.

Outro ponto de entendimento do líder são as motivações dos colaboradores, que são diferentes e temporais para cada um, que através de uma boa comunicação é possível reconhecer estas motivações e atuar da melhor forma.

Através da pesquisa de campo foi possível evidenciar oportunidades para a empresa no sentido de melhorar a atuação entre líderes e colaboradores. Atualmente os líderes possuem prioridades diferentes em relação aos colaboradores, o que até certo ponto pode ser aceitável, porém para ambos foi evidenciada a necessidade de melhorar a Comunicação.

Os colaboradores não se sentem recompensados pelo trabalho executado e não visualizam crescimento devido a ausência de um plano de carreira consistente que permita a evolução e o reconhecimento do colaborador dentro da empresa.

Considerando que os colaboradores não se sentem recompensados e reconhecidos e a comunicação está deficiente, possivelmente engajamento e comprometimento estão reduzidos.

Através da pesquisa de campo realizada e o levantamento acadêmico, as principais oportunidades levantadas são:

- Melhoria da Comunicação em todas as suas formas e níveis hierárquicos, com maior intensidade entre líder imediato e colaborador;
- Feedback como ferramenta constante de trabalho;
- Ampliação dos mecanismos de recompensa e reconhecimento;
- Construção de um plano de carreira;

Com este trabalho foi possível identificar as principais questões relacionadas ao desempenho e melhoria da performance em empresa específica, levando em consideração este universo complexo que é o ser humano.

Cada empresa terá sua necessidade, depende do estágio em que cada uma se encontra.

5. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Como possíveis desdobramentos abre-se a oportunidade de atuação nos campos evidenciados como ineficazes e a execução de nova pesquisa para avaliação se as melhorias estão trazendo uma percepção positiva por parte dos colaboradores e também para a empresa.

Outro campo de estudo pode abranger outras técnicas além das exposta nesse trabalho que podem auxiliar no engajamento e alta performance, como PNL, psicodrama e neurociência.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREASI, Diego. **Consumismo X Pirâmide de Maslow –Uma outra visão da Teoria.** Disponível em: <http://jovemadministrador.com.br/consumismo-x-piramide-de-maslow-uma-outra-visao-da-teoria/>. Acessado em 07/08/2017.

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos:** Abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

CAVALCANTI, Vera Lucia et al. **Liderança e motivação.** 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHARAM, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. **Pipeline de liderança o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo.** 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2012

CARVALHAL, Eugênio et all. **Negociação e Administração de Conflitos.** Série Gerenciamento de Projetos. 4. ed. RJ: Ed. FGV.2014

CORTELLA, Mario Sergio. **Qual é a tua obra: Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética.** 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

FERREIRA, André H. **Janela de Johari.** Disponível em: <https://sucessosa.wordpress.com/2011/05/15/janela-de-johari/> Acessado em 09/08/2017.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional.** Rio de Janeiro: Campus: Elsevier, 2004.

HUNTER, James C. **Como se transformar em um líder servidor: Os princípios de liderança de o monge e o executivo.** Tradução de: A. B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2006

LACOMBE, Francisco. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Elsevier, 2009.

MACEDO, Ivanildo Izaias de. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.** 9. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

RODRIGUES, Denize; JOHANN, Maria Elizabeth; CUNHA, Neisa Maria; MACEDO, Ivanildo. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: ed. FGV, 2012.

SCHAUFELI, Wilmar; DIJKSTRA, Pieter; VAZQUEZ, Ana Claudia. **Engajamento no trabalho.** 1. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina arte e pratica da organização que aprende.** 27. Ed. Rio de Janeiro:BestSeller, 2011.

7. ANEXOS

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE CAMPO

- Você acredita que a liderança tem um papel importante para melhorar os resultados da empresa?

Sim

Não

- Você tem clareza do seu trabalho e do que é esperado de você?

Sim

Não

- Você tem conhecimento das estratégias da empresa?

pouco 1 2 3 4 5 6 7 muito

- Consegue enxergar como seu trabalho esta relacionado com as estratégias da empresa?

pouco 1 2 3 4 5 6 7 muito

- Você recebe Feedback sobre seu trabalho?

pouco 1 2 3 4 5 6 7 muito

- Você dá Feedback aos seus colaboradores? (Pergunta realizada somente aos líderes)

pouco 1 2 3 4 5 6 7 muito

- Você é ouvido nas suas propostas pela liderança?

pouco 1 2 3 4 5 6 7 muito

- Você consegue ouvir as propostas de seus colaboradores? (Pergunta realizada somente aos líderes)

pouco 1 2 3 4 5 6 7 muito

- Você consegue aproveitar as habilidades e talentos de seus colaboradores?(Pergunta realizada somente aos líderes)

pouco 1 2 3 4 5 6 7 muito

- Em uma lista de oportunidades, quais você avalia que há oportunidades ampliação e melhoria dentro da organização, para que seja possível alavancar melhores resultados. Por gentileza enumere por grau de importância.

Ambientes, Estrutura e recursos tecnológicos	pouco	1	2	3	4	5	6	7	muito
Processos de trabalho definidos	pouco	1	2	3	4	5	6	7	muito
Comunicação	pouco	1	2	3	4	5	6	7	muito
Visões Estratégicas e seus desdobramentos	pouco	1	2	3	4	5	6	7	muito
Planos de Carreira	pouco	1	2	3	4	5	6	7	muito
Processo decisório	pouco	1	2	3	4	5	6	7	muito

- O que você avalia como importante para que você possa atuar e potencializar o desempenho do colaborador? Pergunta feita ao líder.
- O que você avalia como importante para que seu líder possa atuar para potencializar seu desempenho? Pergunta feita ao colaborador

Melhoria do Salário, recompensa financeira	pouco	1	2	3	4	5	6	7	muito
Melhoria da Qualidade de Vida	pouco	1	2	3	4	5	6	7	muito
Projetos Desafiadores que valorizam seus talentos	pouco	1	2	3	4	5	6	7	muito
Melhorar a Comunicação	pouco	1	2	3	4	5	6	7	muito
Visualizar um Plano de Carreira dentro da Organização	pouco	1	2	3	4	5	6	7	muito
Avaliar seu trabalho e dar Feedback	pouco	1	2	3	4	5	6	7	muito
Reduzir o controle e permitir que trabalhe com autonomia	pouco	1	2	3	4	5	6	7	muito
Decisões mais rápidas e menos centralizadas	pouco	1	2	3	4	5	6	7	muito

- Como você distribui seu tempo:
 - a) Atividades operacionais do dia a dia:

0%

Até 20%

Até 40%

Até 60%,

Até 80%

Até 100%)

b) Planejamento e execução de projetos a longo prazo de sua área e da organização:

0%

Até 20%

Até 40%

Até 60%,

Até 80%

Até 100%