



HUGO APARECIDO SCHITKOSKI DA SILVA

**LIDERANÇA SITUACIONAL APLICADA EM UMA
EMPRESA DO SETOR AUTOMOTIVO**

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

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Fernando Oliveira de Araújo

Orientador

Curitiba – PR

2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

Liderança Situacional aplicada em uma empresa do setor automotivo,

elaborado por Hugo Aparecido Schitkoski da Silva 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

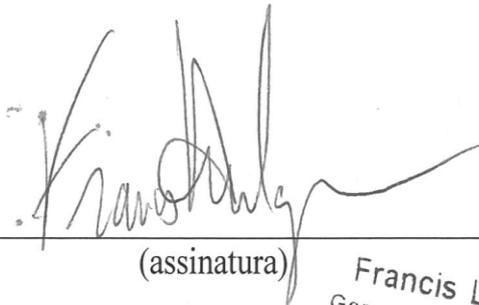
Fernando Oliveira de Araújo

Orientador

DECLARAÇÃO

A empresa Renault do Brasil, representada neste documento pelo Sr.(a) Francis Lanza, Gerente de logística industrial, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Liderança Situacional aplicada em uma empresa do setor automotivo, desde de que em nenhum momento ocorra a situação direta ao nome da empresa ou qualquer informação que possa ser atrelada a mesma, sendo descaracterizado qualquer tipo de informação e dados internos. Trabalho esse realizado pelo aluno Hugo Aparecido Schitkoski da Silva, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Local, Data



(assinatura)

(Gerente)

(Renault do Brasil)

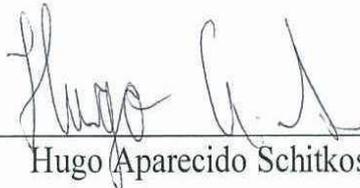
Francis Lanza
Gerente de Logística
DLI DEPARTAMENTO DE
LOGÍSTICA INDUSTRIAL FVD

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Hugo Aparecido Schitkoski da Silva, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG6-Curitiba (1/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 08/07/2016 a 17/02/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Liderança Situacional aplicada em uma empresa do setor automotivo é autêntico e original.

Curitiba 09/04/2018

Local, Data



Hugo Aparecido Schitkoski da Silva

RESUMO

Para se manter competitivo no mercado as empresas do ramo automotivo além de necessitarem inovar constantemente nos seus processos produtivos, precisam zelar pelo seu capital humano, visto que é nele que se encontra o maior valor de uma corporação. Sendo que o racionalismo linear e simplificador se mostra muito útil para resolver problemas de rotina e funcionamento de equipamentos, mas não é suficiente para resolver problemas complexos que envolvem emoções e a totalidade do ser humano. Nisso entra o papel fundamental do líder em interagir com fatores emocionais e racionais, para conseguir desenvolver as pessoas ao seu redor e alavancar os resultados das mesmas. Nesse contexto, o presente trabalho teve como principal objetivo analisar como a liderança situacional pode contribuir no desenvolvimento dos colaboradores e auxiliar na melhoria dos resultados em uma empresa do setor automotivo, para isso foi necessário mapear as competências de três monitores de uma determinada equipe, os quais foram o objeto de estudo, para determinar qual o melhor estilo de liderança para cada um deles, para que então com a aplicação desse estilo de liderança acompanhar-se o resultado dos mesmos.

Palavras Chave: Liderança situacional. Indústria automobilística. Inteligência emocional. Gestão de pessoas.

ABSTRACT

In order to remain competitive in the market, companies in the automotive industry besides constantly innovate in their production processes, they need to take care of their human capital, since it's the highest value of a corporation. The linear rationalism is very useful for solving routine problems and functioning of equipment, but it's not enough to solve complex problems that involve emotions and the totality of the human being. In these cases comes the key role of the leader in interacting with emotional and rational factors, to be able to develop the people around him and to improve their results. In this context, the main objective of this study was to analyze how situational leadership can contribute to the development of employees and improve the results of a company in the automotive sector, so it was necessary to map the skills of three monitors of a certain team, which were the object of study, to determine the best style of leadership for each of them, and then by applying this style of leadership we can follow the result obtained by them.

Keywords: Situational leadership. Automotive Industry. Emotional intelligence. People management.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – OS QUATRO ESTILOS DE LIDERANÇA SITUACIONAL	6
FIGURA 2 – PIRÂMIDE DE MASLOW	12
FIGURA 3 – LINHA LÓGICA DE AÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO DE CASO.....	15
FIGURA 4 - <i>DASHBOARD</i>	15
FIGURA 5 – MATRIZ DE COMPETÊNCIAS.....	16
FIGURA 6 – QUADRANTES DA LIDERANÇA SITUACIONAL.....	17
FIGURA 7 – MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS DOS MONITORES.....	18
FIGURA 8 – ESTILO DE LIDERANÇA INDICADO PARA CADA UM DOS MONITORES.....	19
FIGURA 9 – NÚMERO DE ATIVIDADE REALIZADAS POR MONITOR.....	20

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA.....	1
1.2 OBJETIVOS.....	2
1.3 JUSTIFICATIVA.....	3
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	4
2.1 LIDERANÇA.....	4
2.2 LIDERANÇA SITUACIONAL.....	6
2.3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	9
2.4 MOTIVAÇÃO.....	11
2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	13
3. METODOLOGIA.....	15
3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	15
3.2 DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA.....	15
4. RESULTADOS.....	19
5. CONCLUSÕES.....	23
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	25

1. INTRODUÇÃO

O maior valor de uma organização encontra-se em seu capital humano, segundo Blanchard (2007) a utilização do conhecimento coletivo e a visão por diferentes perspectivas são hoje fatores de sucesso e exigem das organizações a colaboração e o trabalho em equipe em todos os seus setores.

Em processos industriais o racionalismo linear e simplificador se mostra muito útil para resolver problemas de rotina e funcionamento de equipamentos, mas não é suficiente para resolver problemas complexos que envolvem emoções e a totalidade do ser humano. Nesse contexto a figura representada pelo líder dentro de uma organização possui papel fundamental, o qual deve saber interagir com fatores emocionais e racionais, para conseguir desenvolver sua equipe e alavancar resultados apresentados pela mesma, fato que torna a liderança uma competência essencial para um profissional de sucesso.

Nesse contexto Ribeiro (2006) afirma que os funcionários em sua maioria possuem expectativas que o líder proporcione em suas equipes um ambiente onde exista um senso de justiça, de valorização e reconhecimento, transparência, oportunidade de evolução, gerando assim um bom ambiente de trabalho, tendo seu trabalho dignificado.

1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA

O presente estudo visa investigar como a liderança situacional pode contribuir no desenvolvimento dos colaboradores e auxiliar na melhoria dos resultados em uma empresa do setor automotivo?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como a utilização da liderança situacional pode auxiliar na melhoria dos resultados de uma equipe de uma empresa automotiva.

1.2.2 Objetivos específicos

Mapear o nível de competências técnicas e comportamentais de três membros de uma equipe.

Identificar qual é o estilo de liderança requerido para cada um desses colaboradores.

Acompanhar a evolução dos resultados desses funcionários.

1.2.3 Hipóteses, suposições e questões de estudo

Todos os três colaboradores já têm uma boa experiência em suas respectivas funções, mas suas bagagens acadêmicas diferem completamente, assim como seus perfis comportamentais.

Durante o acompanhamento desses colaboradores nas suas atividades supõe-se que a utilização da liderança situacional pode auxiliar no desenvolvimento de algumas competências faltantes, visando auxiliar a alavancar os resultados dos mesmos.

Portanto será mapeado o nível de conhecimento prévio dos funcionários em algumas ferramentas operacionais, as quais são fundamentais para exercer suas respectivas funções como monitores de equipe, assim como alguns aspectos comportamentais que são primordiais para o cargo.

1.3 JUSTIFICATIVA

O elevado nível de concorrência no setor automotivo exige que as empresas do ramo inovem constantemente em seus processos de fabricação e desenvolvimento de tecnologia, mas além de aspectos técnicos um fator que também é crítico para o sucesso nesse meio é a gestão e desenvolvimento do capital humano.

Os problemas enfrentados dentro das instituições estão cada vez mais complexos, isso significa que as organizações não podem mais depender e centralizar todo o conhecimento somente em algumas pessoas, tornou-se fundamental o constante desenvolvimento de pessoas qualificadas, para assim gerar vantagens competitivas (BLANCHARD, 2007).

Segundo Cavalcanti (2002), para se levar uma equipe ao seu mais alto nível de desempenho, o líder deve utilizar uma abordagem personalizada, com a Liderança Situacional, baseando-se no nível de desenvolvimento individual de cada membro da equipe para atingir os objetivos pretendidos da empresa.

Mapear o nível de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) dos colaboradores facilitaria a identificação do estilo de liderança mais adequado para cada um e auxiliaria no desenvolvimento de ações necessárias para impulsionar o amadurecimento individual dos funcionários, contribuindo para obter-se melhores resultados dos mesmos e da equipe como um todo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo será levantado os embasamentos teóricos a respeito de liderança e gestão humana de pessoas, com um enfoque principal sobre os aspectos de liderança situacional, inteligência emocional, além de algumas outras ferramentas que vão ajudar no desenvolvimento do estudo de caso, visando estruturar uma base para a metodologia de desenvolvimento do mesmo.

2.1 LIDERANÇA

Ao longo dos anos diversos estudiosos buscaram definir o conceito de liderança, no entanto nenhuma delas foi universalmente aceita, a ideia comum entre os autores é que liderança consiste em influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e até mesmo os sentimentos das demais pessoas, sempre com o intuito de alavancar os resultados dos mesmos, contribuindo tanto para o crescimento individual do colaborador como para garantir bons resultados para a empresa. Spector (2006), afirma que quem não é líder também pode influenciar as pessoas a seu redor, contudo o líder consegue fazer isso de forma diferenciada, influenciando de maneira mais efetiva.

Inicialmente os estudos pela procura do aumento da eficácia de produção dentro das organizações teve como precursor Taylor, que em meados de 1903, através da escola da administração científica e o estudo de tempos e movimentos, buscando a racionalização do trabalho. Nessa linha de estudo, era responsabilidade dos gestores o planejamento de todas as atividades, ficando com os subordinados a responsabilidade da execução das atividades operacionais, separando assim o planejamento da execução do trabalho. A maior crítica a essa teoria se deve ao fato de nela não serem consideradas as questões humanas envolvidas no contexto, ou seja, o trabalhador era visto apenas como uma ferramenta para um determinado fim.

Seguindo a linha de Taylor, normalmente dentro das empresas é associado a figura do líder à cargos de gestão, mas apenas essa autoridade concedida pela empresa não garante que o profissional esteja capaz de influenciar as outras pessoas. Isso significa que a influência e

liderança é determinada por vários fatores pessoais e organizacionais e não somente a um determinado cargo de chefia (SPECTOR, 2006).

Em 1920 teve início uma a teoria das relações humanas, através de Elton Mayo, que defendia que as organizações além de simplesmente procurarem métodos para maximizarem sua produção, também deveriam se interessar pelas questões humanas, levando em consideração os sentimentos e atitudes das pessoas, defendendo também que o trabalhador deve participar nas decisões que envolvem a execução das tarefas (HERSEY; BLANCHARD, 1996).

Com o surgimento do conceito de equipe, no qual os integrantes participam da organização e planejamento das atividades, o papel de líder se tornou o de agir como um facilitador na relação interpessoal dos membros do time, com o papel de orientar o mesmo para alcançar os objetivos organizacionais, passando de tal forma a se concentrar nas necessidades individuais e coletivas das pessoas. Com isso é fundamental que o líder seja capaz de manter os colaboradores motivados e promova uma boa sinergia dentro da equipe para que o trabalho flua da melhor maneira possível.

A partir de então diversas teorias sobre liderança começaram a ser desenvolvidas buscando explicar os efeitos do líder sobre sua equipe e subordinados. Para Chiavenato (2000) um gestor precisa conhecer muito bem a natureza humana para conseguir conduzir bem uma equipe e o conceito de liderança pode ser visto sob diversos ângulos. Um deles é o fenômeno de influência pessoal decorrente dos relacionamentos entre as pessoas em uma determinada estrutura da empresa. Sendo que o processo de influência pode ser resultado de um conjunto de aspectos, como poder, autoridade, intimidade e empatia, os quais podem gerar uma mudança no comportamento das pessoas ou grupos sociais.

A liderança é um processo contínuo de escolhas as quais devem estar voltadas para os interesses da empresa, visando atingir suas metas, com isso o grupo tende a escolher o líder como sendo uma pessoa que pode dar a maior assistência na resolução de problemas para que os mesmos consigam alcançar seus objetivos, ou seja faz parte da atribuição do mesmo dar suporte aos demais colaboradores assim como a tomada de decisões pela equipe. Vale ressaltar que muitos líderes dentro das organizações não possuem cargos formais, pois o simples título de um cargo não necessariamente irá garantir a influência do mesmo sobre a equipe e não garante a capacitação do mesmo para as boas tomadas de decisões.

Chiavenato (2000), desenvolveu a teoria sobre os Estilos de Liderança, na qual ele visa explicar a liderança por meio de estilos de comportamento, na qual segundo ele pode seguir três diferentes linhas, são elas: a autocrática, liberal e democrática. Sendo que no estilo autocrático o líder centraliza as tomadas de decisões e impondo as mesmas ao grupo de trabalho. Enquanto no modelo liberal de liderança, temos exatamente o oposto da autocrática, onde o líder delega as decisões ao grupo e exerce uma mínima supervisão sobre as tarefas, já no estilo democrático, temos o meio termo onde o líder conduz e orienta o grupo e também sempre incentiva a participação e contribuição dos demais integrantes do grupo, mas sempre é responsável pela toma de decisão. Nota-se que nas organizações o líder necessita utilizar os três processos de liderança, adaptando-os a situação no qual se encontra, ao nível de maturidade das pessoas e a determinada tarefa que está sendo realizada (CHIAVENATO, 2000).

2.2 LIDERANÇA SITUACIONAL

Paul Hersey e Ken Blanchard desenvolveram um modelo de liderança baseado no conceito básico que o líder deve adaptar seu estilo de liderança de acordo com o nível de maturidade de seus colaboradores, análogo a relação entre pais e filhos onde a medida que os filhos crescem e se tornam independentes os pais reduzem o controle sobre os mesmos, comportamento esse que deve ser similar nos líderes quando percebem a evolução da autonomia de sua equipe. Essa teoria ficou conhecida como liderança situacional (ROBBINS, 2005).

Hersey e Blanchard, estabeleceram quatro quadrantes básicos de comportamento do líder são eles o quadrante diretivo, persuasivo, compartilhador e delegador, conforme exemplificado no quadro a seguir:



Figura 1 – Os quatro estilos da liderança situacional (HERSEY; BLANCHARD, 1996, adaptado).

O eixo de comportamento de tarefa, refere-se à organização do trabalho, isso significa que quanto mais o líder precisar se engajar para planejar, controlar e organizar as atividades realizadas por seus colaboradores, maior será o valor nesse eixo.

Já o eixo de comportamento de relacionamento se refere ao apoio dado ao funcionário. Quanto maior o valor nesse eixo maior será o suporte emocional e social prestado pelo líder aos membros de sua equipe (QUEIROZ, 1996).

No gráfico da Figura 1 o primeiro quadrante (E1) é caracterizado por ter métodos bem definidos para atingir os objetivos, onde o líder fornece orientações claras e precisas, direcionando os funcionários para a execução das tarefas, estilo indicado para colaboradores novos que ainda não possuem competências e autonomia para assumir a responsabilidade de tomada de decisões e necessitam de supervisão próxima no decorrer da execução das tarefas.

No segundo quadrante (E2) o líder deve buscar satisfazer às necessidades do grupo estabelecendo objetivos e organizando o trabalho, além de oferecer um forte apoio emocional aos membros da equipe ouvindo os mesmos e escutando as sugestões que os mesmos queiram compartilhar. Esse estilo é indicado para profissionais que estão na fase de treinamento, isso é, aqueles que possuem um elevado nível de disposição e motivação, mas ainda não possuem todas as competências técnicas para a execução das atividades, portanto o líder ainda deve

adotar uma postura diretiva, mas ao mesmo tempo reforçar o entusiasmo dos membros da equipe.

Já o terceiro quadrante (E3) é um estágio onde o líder já possui uma confiança nos seus subordinados mais desenvolvida, portanto ele irá se concentrar mais em facilitar o desenvolvimento do trabalho da equipe, compartilhando a tomada de decisão com os integrantes, atuando mais como um apoio. Modelo ideal para colaboradores que já dominam as competências técnicas necessárias, mas ainda não possuem total autonomia para tomada de decisões e para construírem sozinhas seus próprios padrões.

Por fim o quarto quadrante (E4) se caracteriza como uma fase onde o líder já pode delegar as tarefas livremente para sua equipe pois a mesma já possui uma autonomia e maturidade suficiente para total tomada de decisão, intervindo somente quando o grupo realmente necessita de apoio, tanto funcionalmente como emocionalmente.

Hersey e Blanchard (1996) ao falar de maturidade no ambiente de trabalho, explica que ela está relacionada com a capacidade de se fazer alguma coisa, proveniente do conhecimento técnico e experiência, junto com a disposição e motivação para se fazer alguma coisa. Nota-se que a medida que o nível de maturidade do colaborador aumenta avança-se nos quadrantes da liderança situacional (Figura 1), isso por que a medida que a maturidade do colaborador aumenta menor será a supervisão às suas tarefas e menor apoio emocional necessário para o mesmo.

O estilo mais eficaz varia em cada situação, cabendo ao líder transitar em cada um dos quadrantes dependendo da situação em que se encontra e do nível de maturidade do profissional com que se está trabalhando, disso vem a variável situacional desse modelo de liderança, ou seja qualquer um desses estilos básicos pode ser eficaz ou não dependendo da situação (HERSEY E BLANCHARD, 1996). Isso significa que o líder terá que comunicar e relacionar-se de maneira diferente com cada liderado, portanto o líder tem que se concentrar nas necessidades individuais de cada uma das pessoas para conseguir orientar sua equipe rumo ao alcance dos objetivos organizacionais.

Uma das maiores dificuldades no âmbito dos relacionamentos interpessoais provem da complexidade de se liderar uma equipe com diferentes níveis de maturidade, pois isso irá gerar diferentes tipos de acompanhamento técnico nas execuções das atividades assim como diferentes tipos de necessidades de apoio emocional. Portanto o grande objetivo da liderança

situacional encontra-se em o líder ter a capacidade de identificar a maturidade dos membros da sua equipe e determinar qual o melhor estilo de liderança adotar com cada um dosando adequadamente o nível de apoio a cada indivíduo para que os mesmos possam amadurecer e alcançar seus objetivos pessoais assim como as metas da empresa.

Hersey e Blanchard (1996) concluem que o estilo de liderança de um indivíduo é o padrão comportamental que tal pessoa apresenta ao tentar influenciar as atitudes dos demais, sendo que os líderes que são capazes de modificar seu comportamento de acordo com qualquer um dos quatro estilos básicos da liderança situacional têm um potencial de serem eficazes na maioria das situações.

2.3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Um grande desafio para empresas está em como estruturar e garantir um processo sucessório de qualidade nos seus cargos de liderança, pois são diversos os casos em que executivos extremamente inteligentes e altamente preparados tecnicamente, ao serem promovidos a cargos de liderança, acabam fracassando.

Gerar entusiasmo, otimismo e paixão pelo trabalho que vem pela frente, além de cultivar uma atmosfera de cooperação e confiança, são as principais funções de um líder. Goleman (1999) desenvolveu um estudo para entender qual é o elemento essencial para que um líder se consagre e tenha sucesso na sua missão.

Para Goleman (1999), a sociedade por muito tempo deu valor somente para o intelecto, deixando de lado as emoções que são essenciais ao homem. O autor defende que a Inteligência Emocional é o fator determinante para distinguir um líder de sucesso de um que irá fracassar. Goleman e sua equipe, durante o estudo, se concentraram em como funciona a inteligência emocional no ambiente de trabalho, especialmente entre os líderes, examinando a relação existente entre esse conceito e o bom desempenho na função. Nesse estudo a equipe de pesquisadores classificaram as habilidades pessoais em três categorias, as puramente técnicas, como contabilidade ou planejamento estratégico, as cognitivas como raciocínio lógico e as que demonstram inteligência emocional, como a capacidade de liderar processos de mudança e habilidade de trabalhar em equipe.

O resultado desse estudo foi que a capacidade intelectual e os aspectos cognitivos, como a visão macro do negócio e o pensamento a longo prazo, mostram-se especialmente importantes para um desempenho acima da média. No entanto quando comparados os aspectos puramente técnicos com os fundamentos da inteligência emocional, as competências da emocionais mostraram-se muito mais importante para um cargo de liderança. Também ficou evidente que quanto maior o nível hierárquico dentro da organização maior será a necessidade de competências emocionais e menos no que tange a conhecimento técnico (GOLEMAN, 1999).

Para Goleman (1995) a inteligência emocional se concentra sobre cinco principais componentes, são eles o autoconhecimento, autocontrole, automotivação, empatia e sociabilidade, os quais serão detalhados a seguir:

O Autoconhecimento consiste na própria percepção dos próprios sentimentos emoções, humor, impulsos, pontos fortes e fracos, com um foco principal nos valores que norteiam sua conduta. É fundamental saber como os sentimentos impactam a si mesmo, pois isso irá refletir nas outras pessoas e no desempenho das suas atividades, ter um autoconhecimento bem desenvolvido irá permitir que o profissional seja franco consigo mesmo, sem gerar expectativas irreais e sabendo quando necessário pedir ajuda. Um líder que não é capaz de reconhecer e gerenciar seus próprios sentimentos nunca estará apto a compreender os dos demais membros da sua equipe.

O segundo conceito é o de autocontrole, visto que os seres humanos são movidos por impulsos biológicos, o autocontrole é o componente que nos impede de sermos prisioneiros dos sentimentos. É natural ter-se momentos de mal humor, no entanto através de um diálogo interno é possível encontrar maneiras de controlar esses impulsos e até mesmo canalizar essa energia para algo útil. Um líder que possui um autocontrole bem desenvolvido é capaz de criar um ambiente de confiança e justiça.

Em seguida tem-se a automotivação que consiste basicamente na paixão pelo trabalho em si. Muitos profissionais são motivados por fatores externos como grandes salários ou *status*, já pessoas com elevado nível de liderança são motivadas pelo simples fato de alcançar um determinado objetivo. Essa mentalidade gera um inesgotável apetite por fazer as coisas de forma cada vez melhor, sempre explorando novas abordagens e buscando sempre aprender mais. Líderes com um alto índice de automotivação tendem a colocar para si metas de desempenho em um nível mais alto que os demais, pois possuem um desejo contínuo de se

superar, sentimento esse que costuma ser contagioso, gerando otimismo e compromisso na organização a qual pertencem.

O quarto conceito diz respeito a empatia, que no mundo empresarial resume-se na capacidade de o líder levar em consideração os sentimentos dos seus funcionários, assim como os fatos ocorridos, durante o processo de tomada de decisão. A empatia tem um papel fundamental na retenção de talentos, os líderes necessitam de empatia para desenvolver e manter boas pessoas, pois com essa competência é possível desenvolver um bom clima no ambiente de trabalho, auxiliando no relacionamento entre os membros da equipe, aumentando a satisfação dos mesmos. Líderes com essa característica bem desenvolvida percebem melhor os momentos em que se deve exigir mais do seu time e quando se abster.

Por fim temos a sociabilidade, que se traduz na capacidade de uma pessoa administrar seu relacionamento com os demais. Esse componente da inteligência emocional possui um objetivo específico, que é o de impulsionar as pessoas na direção desejada. Para se atingir esse objetivo de maneira efetiva é fundamental dominar os demais componentes da inteligência emocional, pois se torna muito mais fácil gerir relacionamentos quando se tem o controle das próprias emoções e empatia pelos sentimentos dos outros. A sociabilidade é considerada uma habilidade chave de liderança, visto que a tarefa dos líderes é fazer com que o trabalho seja feito por outras pessoas, sendo para isso fundamental ser capaz de administrar seus relacionamentos de forma eficaz, sendo através da sociabilidade que o líder coloca efetivamente a inteligência emocional para funcionar.

Conclui-se que os conhecimentos e capacidades técnicas são importantes para a construção de uma liderança forte, mas se o líder não possuir as competências da inteligência emocional bem desenvolvidas ele irá inevitavelmente fracassar em gerir seu relacionamento com sua equipe, sendo assim essas competências se tornam imprescindíveis para um profissional de sucesso (GOLEMAN, 1995).

2.4 MOTIVAÇÃO

Quando um profissional assume uma posição de liderança dentro das organizações, seus resultados passam a não depender somente dele, mas sim de toda a sua equipe. No entanto o resultado de cada indivíduo não depende somente de sua capacitação, pois colaboradores

podem atuar de maneira eficaz ou ineficaz baseado no seu nível de motivação com o trabalho. Maximiano (2000) explica que a motivação é algo interno do indivíduo que o leva a exercer um nível mais elevado de esforço em prol de um objetivo, impulsionado por certos motivos que podem ser internos ou externos.

Diversos autores começaram a estudar e refletir sobre a motivação no ambiente do trabalho, analisando quais são os fatores que fazem com que uma pessoa entregue o máximo de si em busca de uma meta e como os líderes desses colaboradores podem influenciar o desempenho e dedicação dos mesmos.

Uma das teorias mais conhecidas a respeito do assunto surgiu com Maslow, a qual defende que a motivação das pessoas provém de suas necessidades, as quais podem ser de diversas naturezas e estão dispostas de forma hierarquizada de predominância, a qual ficou conhecida como hierarquia de necessidades de Maslow, tradicionalmente representada em forma de uma pirâmide (MASLOW, 1970).

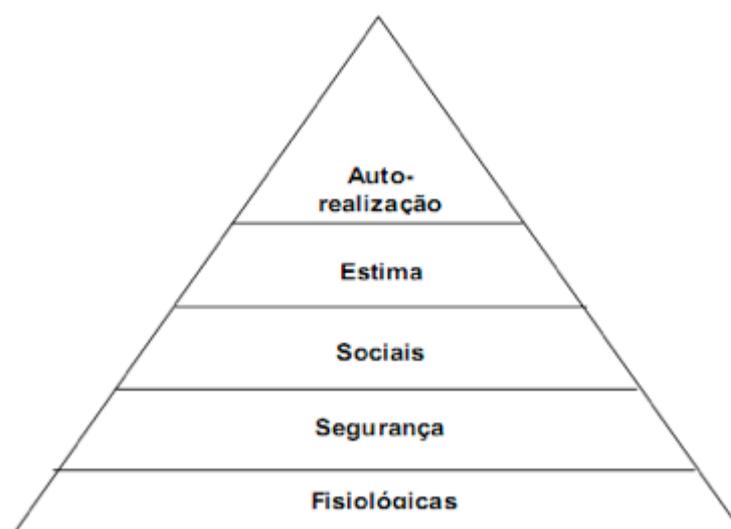


Figura 2 – Pirâmide de Maslow (CHIAVENATO, 2000, adaptado).

Maslow (1970) explica que a base do comportamento humano é motivada pelas suas necessidades fisiológicas, como a necessidade de se alimentar, de beber água e de dormir, caso essas necessidades não sejam suprimidas a pessoa sentirá dor e desconforto e acabará ficando doente. Em seguida vem a necessidade de segurança, a qual está ligada ao senso de estabilidade tanto física como emocional que o ser humano procura ter. Logo acima tem-se as necessidades

sociais, as quais dizem respeito as interações sociais do indivíduo com os demais, incluindo afeição, companheirismo e amizade. A seguir vem a necessidade de estima a qual está ligada a auto avaliação e autoestima da pessoa, uma vez que essa necessidade seja suprida ela conduz a um sentimento de autoconfiança, amor próprio e reconhecimento. Por fim, no topo da pirâmide tem-se a necessidade de auto realização a qual envolve diretamente o crescimento pessoal, autossatisfação e realização, ao suprir essa necessidade equivale a atingir o mais alto potencial da pessoa.

No entanto o autor explica que enquanto as necessidades mais na base da pirâmide não estiverem satisfeitas elas serão predominantes sobre as demais, mas uma vez que estejam saciadas não servem mais como elementos motivadores, com isso o elemento logo a cima passa a direcionar o comportamento da pessoa. Ao estudar pessoas auto realizadas Maslow verificou que a realização de atividades que trazem crescimento pessoal cria um desejo ainda maior de crescimento e busca por tais atividades, pois a gratificação do reconhecimento pessoal amplia o sentimento de excitação, intensificando o apetite por tais atividades e consequentemente a motivação do indivíduo (MASLOW, 1970).

Com sua teoria Maslow gerou um grande impacto na área de gestão de pessoas, visto que até então muitas organizações acreditavam a motivação dos colaboradores vinha somente da remuneração recebida pelo trabalho realizado. Com isso o autor abriu espaço para novas práticas de gestão de capital humano, com foco no crescimento pessoal atrelado aos objetivos da empresa. Conclui-se então que a auto realização é uma necessidade que nunca se satisfaz e que está ligada a execução de atividades que gerem valor pessoal, organizacional e social sendo um dos principais desafios do líder enxergar e saber explorar esses objetivos pessoais de cada membro de sua equipe e alinha-los com os da organização, para conseguir motivar sua equipe da maneira mais eficaz.

2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

Hersey e Blanchard (1996) defendem que as pessoas se sentem insatisfeitas e desmotivadas com seu trabalho quando estão preocupadas com o ambiente em que estão inseridas, ou seja políticas da empresa, diretrizes administrativas, corpo de gestão e relações interpessoais podem influenciar muito tanto positivamente como negativamente no

desempenho dos colaboradores, com isso tem-se a necessidade de estudar e zelar pelo clima organizacional.

Chiavenato (2004) defini clima organizacional como sendo o tanto ambiente físico da empresa como o emocional e social da mesma. Em uma organização cujo o clima é amigável e motivador certamente as respostas dos colaboradores a esses estímulos serão positivas, refletindo em bons resultados.

Sabe-se que a cultura da empresa é o fator chave para a construção do clima organizacional, isso é os valores, crenças, hábitos, costumes empresarial da organização que controlam as interações entre os membros da organização e irá influenciar os colaboradores, sendo que são esses mesmo colaboradores que são responsáveis pela construção do clima organizacional, isso significa disser que o clima dentro da empresa está em constante modificação, influenciando os funcionários e sendo modificado pelos mesmos.

Portanto o líder dentro das organizações tem o papel de alinhar os valores da empresa com os valores individuais de seus colaboradores para prezar por uma cultura saudável dentro da organização, de forma a construir um clima organizacional que propicie inovação, criação e faça o trabalhador sentir-se parte da empresa e valorizado por isso, de tal forma gerando *empowerment* e conseqüentemente maximizando os resultados.

Chiavenato (2004) complementa que como o clima organizacional está em constante mudança, é função do gestor ter uma visão sistêmica dessa constante variação e intervir no mesmo quando necessário para garantir que os colaboradores se mantenham alinhados com os objetivos da empresa e motivados.

3. METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos estabelecidos no estudo de caso, foi feito um levantamento na bibliografia focado principalmente em liderança, liderança situacional, inteligência emocional, assim como algumas ferramentas da metodologia de desenvolvimento de projetos, conhecida como SCRUM, as quais foram adaptadas para a realidade do estudo de caso em questão.

3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O estudo de caso foi desenvolvido em uma empresa do ramo automotivo, em uma equipe composta por 35 operadores e 3 monitores. Sendo que o foco da análise foi sobre esses 3 monitores.

Segundo Pinto (1989) o método de pesquisa científica do tipo pesquisa-ação é uma sequência lógica e sistemática de passos intencionados os quais tem o objetivo de solucionar uma situação problema, portanto foi essa a metodologia utilizada nesse projeto.

3.2 DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA

A linha lógica de ações seguidas para o desenvolvimento do projeto foi a seguinte:



Figura 3 – Linha lógica de ações para o desenvolvimento do estudo de caso.

Os primeiros passos dados para o desenvolvimento do estudo foi de estabelecer um encontro diário com os 3 monitores, no início da jornada de trabalho dos mesmos, a qual foi estruturada a partir dos conceitos do SCRUM, momento no qual o Supervisor da equipe usava

para definir as atividades que seriam desenvolvidas ao longo da semana e os três colaboradores compartilhavam qual foi o avanço de suas atividades, o que eles iriam desenvolver até o próximo encontro e possíveis dificuldades que os mesmos poderiam estar tendo.

Na figura a seguir tem-se o *dashboard* que foi utilizado para a organização das reuniões diárias e acompanhamento da evolução das atividades desenvolvidas pelos monitores:

Scrum FFI Linha						
Perímetro	à Fazer	Executando				Realizado
		25%	50%	75%	100%	
Supervisor						
Monitor X						
Monitor Y						
Monitor Z						

Figura 4 – *Dashboard*.

Essas reuniões foram fundamentais para além de estruturar o acompanhamento do desenvolvimento das atividades desenvolvidas pela equipe, também desenvolver uma visão mais global da empresa para os monitores, visto que suas áreas de atuação não possuíam uma ligação direta.

O terceiro passo dado foi o de acompanhar a evolução das atividades executadas pelos monitores, através do qual foi mapeado as competências de cada um deles. Para realizar esse mapeamento foi utilizado a matriz de competências a seguir:

COLABORADOR	Competências Emocionais				Conhecimento Técnico				Autonomia			Complexidade e Mudança			Resultados				Maturidade					
	Referência para outros	Age de maneira alinhada	Pratica constantemente	Pratica algumas vezes	Referência nas competências	Domínio das competências	Tem prática	Iniciante ou deficiente	Auto-gestão	Mínima supervisão	Supervisão padrão	Necessária supervisão próxima	É motor de mudança	Se antecipa em situações de	Lida bem com o dia-a-dia	Lida bem com contextos mais simples	Performance excepcional	Alto nível de realização	Alinhado aos compromissos	Abako do compromisso	Transforma (M4)	Influencia (M3)	Entrega (M2)	Em Desenvolvimento (M1)
Nota	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	17 a 20	13 a 16	9 a 12	5 a 8
Monitor X																								
Monitor Y																								
Monitor Z																								

Figura 5 – Matriz de competências.

Essa matriz avalia cinco eixos, o primeiro deles o de competências emocionais, que se refere ao nível de automotivação, autoconhecimento, autocontrole, empatia e sociabilidade, o segundo deles refere-se ao conhecimento técnico, raciocínio lógico e habilidade com as ferramentas necessárias para a execução das tarefas no dia-a-dia, o terceiro eixo aborda a questão de autonomia do colaborador em executar as atividades, ou seja se é necessário uma supervisão próxima para garantir o avanço das tarefas ou se com um acompanhamento mínimo já é suficiente, em seguida foi avaliado qual o nível de complexidade e mudanças o colaborador consegue gerir, por fim foi avaliado os resultados que os colaboradores estão obtendo.

Foi atribuído uma respectiva nota para cada um desses eixos, as quais variam de 1 a 4, somando a nota dos cinco eixos, chega-se à um resultado final, pontuação essa que defini qual é o nível de maturidade do colaborador. Ou seja, caso a soma das notas dos eixos de avaliação fiquem entre 5 e 8 o nível de maturidade desse funcionário será o M1, ou seja, ainda em desenvolvimento, de 9 a 12 será o nível M2, estágio esse em qual o colaborador já foi treinado nas suas atividades mas necessita de uma supervisão próxima, de 13 a 16 será o M3 no qual o colaborador já é um influenciador dentro da equipe e por fim de 17 a 20 será o nível M4, colaborador esse que já se tornou um agente transformador dentro da empresa.

Uma vez que o nível de maturidade de cada um dos colaboradores tenha sido bem definido através da matriz de competências o próximo passo foi o de definir o melhor estilo de

liderança para cada um deles, para isso foi utilizado os quadrantes de estilo de liderança situacional de Hersey & Blanchard:



Figura 6 – Quadrantes da liderança situacional.

Nesse gráfico vemos que para os colaboradores que possuem uma baixa maturidade (nível M1) o melhor estilo de liderança é o diretivo, já para o nível M2 o estilo mais indicado é o persuasivo, já para os funcionários de maturidade nível M3 sugere-se um estilo de liderança compartilhador e já para os funcionários de alta maturidade (nível M4) o perfil de liderança que melhor convém é o delegador.

Por fim aplicando o estilo de liderança mais adequado para cada um dos colaboradores foi analisado a evolução dos resultados dos mesmos.

4. RESULTADOS

Um dos objetivos desse trabalho foi o de mapear as competências de três colaboradores de uma determinada equipe para então definir qual é o estilo de liderança mais ideal para ser utilizado com cada um deles. Através do acompanhamento das atividades executadas por cada um dos colaboradores foi mapeado as competências de cada um, utilizando uma matriz de competências a seguir:

COLABORADOR	Competências Emocionais				Conhecimento Técnico				Autonomia			Complexidade e Mudança				Resultados				Maturidade				
	Referência para outros	Age de maneira alinhada	Pratica constantemente	Pratica algumas vezes	Referência nas competências	Domínio das competências	Tem prática	Iniciante ou deficiente	Auto-gestão	Mínima supervisão	Supervisão padrão	Necessária supervisão próxima	É motor de mudança	Se antecipa em situações de mudança	Lida bem com o dia-a-dia	Lida bem com contextos mais simples	Performance excepcional	Alto nível de realização	Alinhado aos compromissos	Abaixo do compromisso	Transforma (M4)	Influencia (M3)	Entrega (M2)	Em Desenvolvimento (M1)
Nota	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	17 a 20	13 a 16	9 a 12	5 a 8
Monitor X				X		X						X				X			X					X
Monitor Y			X			X						X				X			X				X	
Monitor Z	X				X					X				X				X			X			

Figura 7 – Mapeamento das competências dos monitores.

Analisando as competências dos monitores notou-se que o monitor X possui um grande conhecimento técnico, visto que possui uma boa bagagem acadêmica, fato que contribui muito para desenvolver o raciocínio lógico do mesmo, no entanto carece muito no que tange a competências emocionais, fato observado principalmente quando sob pressão ou em situações que fogem da sua zona de conforto, não sabendo lidar com situações adversas, exigindo uma supervisão bem próxima nas suas atividades do dia-a-dia. Somando a nota dos cinco eixos desse colaborador chegou-se a nota 8, a qual lhe coloca em um grau de maturidade M1 (em desenvolvimento).

Já o monitor Y possui um autoconhecimento e autocontrole mais desenvolvido, fato que lhe garantiu uma nota maior no eixo de competências emocionais, o mesmo também conhece muito bem as ferramentas técnicas necessárias para o desenvolvimento de suas atividades, por mais que sua base acadêmica seja fraca, o mesmo compensa muito com sua larga experiência

na função. Porém sua autonomia e complexidade em gerir mudanças ainda é muito baixa. Com isso a soma da sua pontuação contabilizou em 9 pontos, posicionando esse monitor no nível M2 de maturidade.

Por fim notou-se que o monitor Z destaca-se muito por suas competências emocionais, tendo uma empatia, automotivação, autocontrole e sociabilidade muito bem desenvolvidas, além de uma automotivação muito grande o que fez com que o mesmo aprendesse de maneira muito rápida todas as ferramentas técnicas para executar suas atividades. Esse colaborador, diferentemente dos demais, já possui uma maior autonomia e consegue lidar muito bem com situações de mudança de processos. Devido a essas características o mesmo vem conseguindo atingir resultados mais expressivos que os demais monitores. Somando a pontuação dos eixos chegou-se a uma nota total de 17, fato que lhe colocou no nível de maturidade M4.

Com os níveis de maturidade de cada um dos monitores previamente definidos utilizou-se os quadrantes de estilo de liderança de Hersey & Blanchard, para selecionar o estilo de liderança mais adequado para cada um dos funcionários.



Figura 8 – Estilo de liderança indicado para cada um dos monitores.

Avaliando a maturidade do monitor X, nível M1, nota-se que o estilo de liderança mais adequado ele é o estilo diretivo, pois apesar do mesmo possuir um conhecimento técnico e um raciocínio lógico bem desenvolvido, suas competências emocionais são muito limitadas e sua

autonomia muito pequena, gerando a necessidade de uma supervisão muito próxima que defina claramente o que deve ser feito e como deve ser executado.

Enquanto o estilo de liderança ideal para o monitor Y é o persuasiva, visto que ele possui suas competências emocionais como autoconhecimento e autocontrole um pouco mais desenvolvido, fato que lhe concede um nível de maturidade moderada, mas ainda necessitando de um acompanhamento próximo, a diferença que nesse caso a liderança além de simplesmente definir o que deve ser executado, também busca explicar a razão das tarefas para o mesmo, buscando desenvolver sua visão estratégica e desenvolver uma maior autonomia no colaborador.

Por fim o monitor Z por possuir tanto as competências emocionais como técnicas muito bem desenvolvidas, o estilo de liderança mais indicado para o mesmo é o delegador, além do que a sua elevada autonomia em executar as tarefas do dia-a-dia o concedem uma maturidade muito bem desenvolvida, portanto necessitando de uma supervisão mínima de suas atividades, com isso o maior foco do seu líder deve ser o de mantê-lo motivado, para isso buscando desafiarlo constantemente com novos projetos.

Ao final de 4 meses de acompanhamento das atividades desses colaboradores, chegou-se ao seguinte número de atividades realizadas:

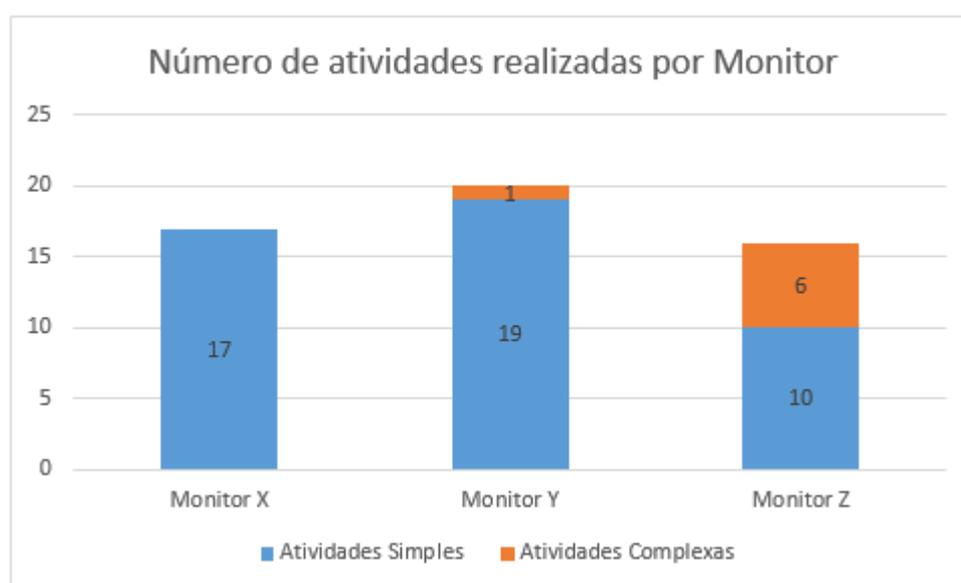


Figura 9 - Número de atividades realizadas por monitor

Nota-se que, apesar da grande diferença entre o nível de maturidade dos três monitores, eles realizaram praticamente o mesmo número de atividades, entorno de 17, a grande diferença

está no nível de complexidade dessas atividades, o monitor Z executou 6 atividades mais complexas que exigiu que o mesmo saísse da sua zona de conforto, enquanto o monitor Y realizou somente 1 atividade complexa e o monitor X executou somente atividades simples que sempre fizeram parte do seu cotidiano. Essa diferença na carga de atividades complexas por monitor explica-se pelo fato de que as atividades de maior nível de complexidade foram delegadas de maneira proposital para o monitor que possui um maior nível de maturidade e as atividades mais simples para os demais.

5. CONCLUSÕES

O presente trabalho apresentou um estudo de caso cujo objetivo geral foi o de analisar como a utilização da liderança situacional pode auxiliar na melhoria dos resultados de uma equipe de uma empresa automotiva, assim como mapear o nível de competências técnicas e comportamentais de três funcionários de uma equipe e identificar qual é o estilo de liderança requerido para cada um desses colaboradores, avaliando a evolução dos resultados dos mesmos.

Para isso inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica apresentando conceitos imprescindíveis para o desenvolvimento do estudo, ligados a liderança, inteligência emocional e motivação. O desenvolvimento do projeto ocorreu durante 4 meses no qual o aluno ficou inserido na equipe em que esses colaboradores fazem parte, com o intuito de acompanhar o desenvolvimento das atividades dos mesmos.

O objetivo de mapear o nível de competências técnicas e comportamentais foi atingido notando-se que o monitor X por mais que possua uma grande bagagem acadêmica e competências técnicas bem desenvolvidas, o mesmo carece muito de habilidades interpessoais, o colocando assim em um nível de maturidade baixo (M1), portanto o estilo de liderança mais adequado para o mesmo é o diretivo, com uma supervisão mais próxima. Enquanto o monitor Y, possui um nível de maturidade moderado (M2), sendo assim sugerido o estilo de liderança o persuasivo. Por fim o colaborador Z, possui um nível de maturidade alto (M4), sendo assim indicado o estilo de liderança delegador.

Ao longo do acompanhamento das ações, tendo as competências dos colaboradores mapeadas e o estilo de liderança mais adequado para cada um, foi-se adaptando o formato da liderança e acompanhamento da supervisão sobre esses colaboradores, além de alocar ações de maior complexidade de acordo com o nível de maturidade dos colaboradores.

No final do período de acompanhamento desses colaboradores teve-se um total de 53 atividades desenvolvidas por esses monitores das quais 32% delas foram realizadas pelo monitor X, 38% pelo monitor Y e 30% do monitor Z. Nota-se que em quantidade de ações realizadas os números de cada monitor são relativamente próximos. No entanto o nível de complexidade delas variou bastante, sendo que as ações mais complexas em sua grande maioria foram realizadas pelo monitor Z.

Com isso conclui-se que a liderança situacional contribuiu muito para a obtenção de bons resultados em uma equipe de uma empresa do setor automotivo, pois tendo um mapa das competências dos colaboradores bem definido e utilizando o estilo de liderança mais adequado para cada um deles, foi possível atribuir atividades de diferentes níveis de complexidade para os colaboradores mais indicados para cada uma delas, baseando-se no nível de maturidade de cada um deles para realizar as mesmas. De tal forma a obter um número similar de ações realizadas por cada um dos monitores no final do acompanhamento, ou seja, obtendo-se resultados significativos mesmo dos monitores com menores níveis de maturidade.

Em empresas de grande porte, normalmente as equipes são compostas por pessoas de diferentes níveis acadêmicos, experiência na função e competências emocionais, sendo responsabilidade do líder extrair bons resultados de todos os membros, para isso se faz vital saber quais tarefas atribuir a cada colaborador e qual estilo de liderança empregar em cada situação. Para alcançar essa missão a liderança situacional se mostra extremamente útil e eficiente, sendo que com um mapeamento prévio das competências dos colaboradores se torna vital para o desenvolvimento desse modelo de liderança.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLANCHARD, Ken. **Liderança de Alto Nível: Como criar e liderar organizações de alto desempenho**. 1ª Edição.

CAVALCANTI, Vera Lúcia. **Desenvolvimento de Equipes Estratégicas**. Rio de Janeiro, Curso de Educação Continuada, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Administração de Empresas**. 6ª Edição. Rio de Janeiro. Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLEMAN, Daniel. **Do que é feito um líder**. São Paulo, HSM Management, nº14, p. 68-78, maio/junho, 1999.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores: As teorias e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1996.

KNIBERG, H. **Scrum an XP from the Trenches**. United States of America: C4Media Inc, 2007.

KONERS, U.; GOFFIN, K. **Managers' perceptions of learning in new product development**. International Journal of Operations & Production Management, v.32, n.10, p.1228-1247, 2012.

LAWSON, B.; POTTER, A. **Determinants of knowledge transfer in inter-firm new product development projects**. International Journal of Operations & Production Management, v.32, n.10, p.1228-1247, 2012.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. 2a ed. Nova York: Harper & Row, 1970.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NIEBECKER, K.; EAGER, D.; KUBITZA, K. **Improving cross-company project management performance with a collaborative project scorecard**. International Journal of Managing Projects in Business, v.1, n.3, p.368-386, 2008.

QUEIROZ, S. H. **Motivação dos quadros operacionais para qualidade sobre o enfoque da liderança situacional**. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Centro Tecnológico de Engenharia Florianópolis: UFSC, 1996.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANCHEZ, A. M.; PEREZ, P. M. **Cooperation and the Ability to Minimize the Time and Cost of New Product Development within the Spanish Automotive Supplier Industry**. Journal Product Innovation Management, v.20, p.57-69, 2003.

SCHWABER, K. **Agile Project Management with Scrum**. Redmond, Washington: Microsoft Press, 2004.

SCHWABER, K.; BEEDLE, M. **Agile Software Development with Scrum**. Saddle River: Prentice Hall, 2002.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SONG, W.; MING, X.; XU, Z. **Risk evaluation of customer integration in new product development under uncertainty**. Computers & Industrial Engineering, v.65, p.402-412, 2013.

WANGENHEIM, C. G. V.; SAVI, R.; BORGATO, A. F. **SCRUMIA – An educational game for teaching SCRUM in computing courses**. The Journal of Systems and Software, v.86, p.2675-2687, 2013.