

VANESSA CRISTINA BAGGIO PALMA

**PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA:
PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PROJETO DE
LIDERANÇA NA ORGANIZAÇÃO ÔMEGA**

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

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Londrina – PR

2018

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, Programa de Desenvolvimento de Lideranças: Proposta de implantação do Projeto Liderança na Organização Ômega elaborado por Vanessa Cristina Baggio Palma 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: Londrina, 19 de outubro de 2018.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Vanessa Cristina Baggio Palma, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG1-Londrina(1/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 02/12/2016 a 19/08/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Programa de Desenvolvimento de Lideranças: Proposta de implantação do Projeto Liderança na Organização Ômega é autêntico e original.

Londrina, 19 de outubro de 2018

Vanessa Cristina Baggio Palma

Dedicatória

Dedico este trabalho ao meu marido Antonio Marcos Palma que é meu porto seguro e meu apoiar em todos os meus sonhos, aos meus professores que não mediram esforços para me auxiliar sempre que precisei.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus por me dar inspiração e sabedoria para o desenvolvimento deste trabalho, ao meu marido, a minha família, aos amigos da turma DHG1 que me auxiliaram nesta caminhada e professores da FGV Management.

RESUMO

Liderar é inspirar, ajudar é desenvolver e se desenvolver junto com os liderados. Liderar uma equipe é usar suas habilidades para proporcionar um ambiente no qual as habilidades individuais se completam de forma harmônica e os resultados obtidos são derivados da máxima performance de cada membro. O contrário também é verdadeiro, um líder sem a devida preparação pode incentivar a criação de um ambiente de desequilíbrio e consequentemente de baixa performance, instabilidade para a equipe e colocar em risco sustentabilidade da organização. O presente trabalho usa como objeto de estudo uma empresa fictícia, aonde vem apresentar o conceito de liderança e habilidades fundamentais para o desenvolvimento da liderança de alta performance, e tem como objetivo a proposta de implantação do Projeto Liderança na Organização Ômega. Utilizou-se a ferramenta de pesquisa de engajamento para o levantamento de dados e diagnóstico da necessidade de desenvolvimento da equipe de gestores. Por este estudo de caso pode-se conhecer a realidade de uma empresa que investe em vários projetos, porém ainda se identifica problemas voltados a gestão das equipes que poderiam ser evitados ou minimizados pela liderança devidamente preparada. E é nesta premissa que o trabalho foi desenvolvido apresentado a proposta de um projeto com base na metodologia de coaching direcionado aos líderes de equipes ligadas a área de produção, com o objetivo de que as melhorias tragam reflexos financeiros positivos, agregado valores e satisfação aos clientes.

Palavras Chave: Liderança. Líder. Coaching. Desenvolvimento

ABSTRACT

To lead is to inspire, to help is to develop and develop along with those led. Leading a team is using their skills to provide an environment in which individual skills complement each other in a harmonious way and the results are derived from the maximum performance of each member. The opposite is also true, a leader without proper preparation can encourage the creation of an environment of imbalance and consequently of poor performance, instability for the team and jeopardize the organization's sustainability. The present study uses as a study object a fictitious company, where it presents the concept of leadership and fundamental skills for the development of high performance leadership, and its objective is the proposal to implement the Leadership Project in Omega Organization. It was used the research tool of engagement for the data collection and diagnosis of the need of development of the team of managers. By this case study one can know the reality of a company that invests in several projects, but still identifies problems directed to the management of the teams that could be avoided or minimized by the leadership properly prepared. And it is in this premise that the work was developed presented the proposal of a project based on the methodology of coaching directed to the leaders of teams linked to the production area, with the objective that the improvements bring positive financial reflexes, aggregate values and customer satisfaction.

Keywords: Leadership. Leader. Coaching. Development

LISTA DE TABELAS

TABELA 01: Quadro Geral do Resultado da Pesquisa.....	13
TABELA 02: Resultado da Pesquisa - Item: Conquista e reconhecimento.....	13
TABELA 03: Resultado da Pesquisa – Item: Liderança da unidade de negócios.....	14
TABELA 04: Resultado da Pesquisa - Item: Líder imediato.....	14

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO LITERÁRIA	3
3. METODOLOGIA.....	10
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	10
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	14
6. CONCLUSÃO.....	17
7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	19
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	20
9. ANEXOS.....	22

1. INTRODUÇÃO

Para o desenvolvimento do presente trabalho foi utilizado como objeto de estudo uma indústria de grande porte sediada em Londrina/PR identificada como Organização Ômega, sendo esta uma empresa fictícia.

Problema

A implantação do programa de desenvolvimento de lideranças na Organização Ômega impacta no desempenho das equipes?

Objetivo Geral

Propor o desenho do programa de desenvolvimento de Lideranças para a Organização Ômega.

Objetivos Específicos

Descrever os principais conceitos a cerca do desenvolvimento de Líderes (Capital Intelectual, Formação de Líderes, Habilidades, Coaching) para a gestão de equipes de alta performance.

Identificar as competências de liderança necessárias para os gestores da Organização Ômega

Desenvolver a proposta do Plano de Desenvolvimento de Lideranças para a Organização Ômega.

- Delimitação do estudo

Gestores da Organização Ômega do setor de produção

- Hipóteses / Suposições / Questão de estudo

A implantação do programa de desenvolvimento de lideranças na Organização Ômega impacta no desempenho das equipes.

Justificativa/Relevância.

Cada vez mais o grande diferencial das organizações reside em seu capital intelectual e a gestão deste pode representar o seu sucesso ou fracasso. Neste contexto ter uma equipe de líderes preparados para a gestão, formando equipes de alta performance é essencial, porém o que vemos no mercado de trabalho é uma grande escassez desse perfil e dentro das organizações um grande despreparo de seus colaboradores. Assim, a implantação de um Programa de Desenvolvimento de Lideranças na Organização Ômega vem ser fundamental para a competitividade da empresa além de seus impactos no processo de evolução cultural no qual ela está inserida

Metodologia

Para a realização do trabalho iremos utilizar a pesquisa bibliográfica e qualitativa, por meio da análise dos resultados das avaliações de desempenho individual e de entrevistas com a equipe de recursos humanos da unidade onde serão identificados as competências essenciais para a gestão e os gap's individuais.

Forma de desenvolvimento do trabalho

Quando se fala em um bom ambiente empresarial logo se imagina uma empresa perfeita, onde todos os projetos se desenvolvem da melhor forma possível, as pessoas que o formam são felizes, educada, realizadas, etc., enfim seria esse o ambiente dos sonhos de qualquer empresário.

Porém, quando se depara com a realidade ela é muito diferente porque os ambientes empresariais são formados por pessoas e deve-se levar em conta que cada pessoa e exclusiva, tem sonhos, frustrações, alegrias, tristezas e tudo mais que forma um ser humano.

Diante disso tudo o desafio das empresas, mais precisamente dos departamentos de Recursos Humanos é fazer com que esse ambiente organizacional seja o melhor possível para que a empresa atinja seu objetivo principal: Lucro.

Hoje as empresas passaram a ver o seu capital intelectual de forma diferente, com respeito, valorização, pois esse, com certeza, é seu bem intangível mais importante, pois depende totalmente dele. Para que isso aconteça com o passar dos anos foram se criando treinamentos para esse pessoal a fim de que possam ser parte integrante da empresa.

O conceito de liderança nunca foi tão estudado e o líder nunca teve tanta importância dentro da empresa como hoje. Por esse motivo as organizações ficam o tempo todo buscando opções para o desenvolvimento dos líderes.

Coaching hoje é o treinamento mais procurado para auxiliar na formação da pessoa que vai liderar outras pessoas, sempre trabalhando a comunicação, a valorização e o respeito para com o próximo.

No estudo de caso apresentado neste trabalho será proposto a utilização do coaching para auxiliar no desenvolvimento de suas lideranças em busca de melhores resultados financeiros

2. REVISÃO LITERÁRIA

Capital Intelectual

Toda empresa deve ser formada por um conjunto de pessoas dispostas a trabalhar por um mesmo objetivo, ou seja, todas trabalham no intuito de gerar produtos e serviços que atendam seus clientes, pois são eles que mantêm a organização.

Para que esse objetivo seja alcançado, as pessoas envolvidas utilizam suas habilidades e conhecimento no desenvolvimento de suas atividades, se tornando uma das peças fundamentais no sucesso da empresa.

De acordo com Chiavenato (2004) Capital Intelectual é todo conhecimento adquirido pelo indivíduo que trabalha na empresa. Esse acúmulo de conhecimento vem das experiências vivenciadas no decorrer da vida profissional de uma pessoa. Considerado um bem para a empresa, mesmo que intangível, é peça importante no dia a dia da empresa.

Crawford (1994) faz uma referência interessante a respeito do Capital Intelectual de uma organização, para o autor os recursos humanos constituem vantagens competitivas no mercado e não o capital físico. Sendo assim, as empresas podem ter os mesmos recursos materiais (equipamentos, estruturas físicas, etc.) se não tiver o indivíduo com conhecimento suficiente para desempenhar as tarefas inerentes a sua função a fim de produzir o que a empresa se propõe de nada vai adiantar o investimento em bens tangíveis.

Na era da informação fica mais evidente a importância do recurso humano e todas as informações que ele traz consigo não pertencem à empresa, ou seja, esse conhecimento entra e sai pela porta das empresas todos os dias, correndo o risco de um dia não mais voltar. Sendo assim, essa situação trouxe um grande desafio para as organizações hoje: como recrutar e manter o Capital Intelectual dentro da empresa?

Não é de hoje que as organizações buscam soluções para atrair e reter talentos que farão diferença dentro da organização, ou seja, para as empresas o objetivo principal é necessário desenvolver seu capital humano, criando condições para sua constante evolução. De acordo com Guia Completo de RH, lançado pela GTPW as empresas devem se atentar as quatro etapas que envolvem esse desafio: atrair, recrutar, integrar e manter esse Capital Intelectual ao ponto dos seus clientes internos perceberem esse engajamento dentro do ambiente corporativo.

Na fase de atração, é importante analisar a estrutura oferecida pela empresa, a reputação, a forma de trabalho, o orgulho demonstrado pelo quadro de funcionários atual faz com que a empresa se torne bem vista no mercado e tornando-se “ímãs de talentos” tendo

assim a chance de atrair os melhores talentos disponíveis no mercado. Usando uma expressão popular pode-se dizer que é a propaganda feita boca a boca que vai atrair novos talentos.

A fase de recrutamento é a aquela em que o recrutador precisa estar em sintonia total com a cultura da empresa e saber exatamente o que se espera do candidato que vai compor o quadro de funcionário da empresa. Vale destacar aqui a utilização de novas tecnologias para auxiliar no recrutamento de novos funcionários, porém é importante destacar que nada vai substituir o contato pessoal, o cara a cara. Por mais tecnológico que o mundo se transforme, ainda será o olhar, o falar, a atenção, em fim o ser humano que vai fazer a diferença.

Após o recrutar vem a fase do integrar o novo funcionário a empresa, talvez seja essa a fase mais importante de um recrutamento, pois é a partir daí que se forma um visão a respeito da organização. Deve-se levar em conta a máxima “primeira impressão é a que fica”, por isso é imprescindível observar os detalhes desta fase.

Ter clareza, transparência, objetividade e mostrar para o novo funcionário qual seu papel e qual a sua importância dentro da empresa é imprescindível para que o seu desempenho seja favorável. Essa função não deve depender somente do departamento de Recursos Humanos, o líder e a equipe que o novo funcionário vai trabalhar têm papel primordial nesta fase de integração, principalmente na comunicação e no engajamento. De forma geral, é função de todos os funcionários tornarem a adaptação o menos estressante possível vai ajudar no desenvolvimento individual do potencial do novo integrante da equipe.

Por fim, o grande desafio de todas as organizações do mundo, manter os grandes talentos dentro da organização satisfeitos ao ponto de não quererem mudar de empresa. Para essa tarefa destaca-se uma pessoa que tem papel muito importante em todos os setores: o líder.

Liderança

De acordo com vários autores liderar é a arte de capacitar as pessoas, gerando motivação, definindo direções e fazendo com que os liderados sintam-se especiais ao ponto de perceberem a importância de seu trabalho nas organizações.

Segundo Kotter (2004), liderança é apontar uma direção. É empoderar e ajudar pessoas, por meio de uma estratégia efetiva e a realizar sonhos com energia e velocidade. Em seu sentido mais básico, liderança é mobilizar um grupo a saltar rumo a um futuro melhor.

Um líder deve ajudar seus liderados a descobrir o melhor de si tendo como objetivo o crescimento pessoal e intelectual, e fazer com que esse crescimento surta efeitos dentro das organizações na busca de criatividade e produtividade.

Mas qual é o perfil de um líder?

Quais características devem ter uma pessoa que está na posição de liderança dentro de uma empresa?

A principal característica do líder é estar aberta a aprendizagem. Os seres humanos estão em constante mudança e os líderes, em especial, devem estar abertos a toda e qualquer situação de aprendizagem que estará auxiliando na sua forma de liderar.

A comunicação deve ser clara e efetiva, o ouvir sem o julgamento imediato, o saber analisar e aplicar a melhor decisão em situações do seu dia a dia também é característica determinante do líder. Passar confiança a todo quadro de liderados, inspirando-os a trabalhar de forma correta, ajudando-os enfrentar as mudanças existentes, contribuindo no crescimento diário nas empresas. Por esse motivo a preparação de lideranças capacitadas que desenvolvam papéis influenciadores passou a ser o grande desafio das empresas.

Voltando ao tão importante Capital Intelectual, pode-se dizer que uma pessoa que desempenha uma boa liderança passou a ser um dos capitais mais cobiçados e, conseqüentemente, segundo Charam (2012) a liderança em todos os níveis da organização é requisito importante para a sobrevivência da companhia, ou seja, quanto mais integrado e comprometido estiverem os líderes mais forte será o desenvolvimento da equipe, resultando no sucesso da empresa.

Para desenvolver uma liderança eficaz em todos os níveis, as organizações precisam identificar os candidatos a lideranças logo no começo, proporcionar-lhes atribuições para seu crescimento, dar-lhes feedback e orientá-los... Sem um

processo que ajude os gestores a adotar habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais apropriados a cada nível de liderança, nenhum tipo de treinamento ou coaching terá grande impacto. (CHARAN, DROTTER, NOELI, p. 11).

Quando se fala em líderes é preciso lembrar que o perfil para desempenhar essa função deve ser trabalhado, pois pode-se dizer que liderar é o mesmo que influenciar pessoas a trabalhar ao seu favor, pautada na confiança que vai motivar os liderados a trabalhar com entusiasmo em busca de um objetivo comum.

O trabalho de um líder, geralmente, inclui mudar a atitude e o comportamento das pessoas. (CARNEGIE, 2012)

Para que isso seja feito de forma positiva dentro da dinâmica do mercado atual o líder deve ter noção do seu papel e responsabilidade perante a função exercida.

Habilidades de Líderes

De acordo com dicionário Aurélio “habilidade” é a característica ou particularidade daquele que é hábil; capacidade, destreza, agilidade. Partindo desta definição já se poder destacar algumas características para se desempenhar a liderança.

Segundo alguns autores as habilidades de lideranças não precisam ser nata, porém tem de ser desenvolvidas, trabalhadas. Através de estudos e informações pode-se formar líderes que fazem diferenças nas organizações.

A comunicação é a mais importante habilidade de um líder, ela tem que ser limpa, sem ruídos e, acima de tudo, precisa saber ouvir e interpretar a comunicação de seus liderados, buscando o comprometimento para inspira-los a trabalhar em um objetivo comum, inspirando-os a cumprir metas e os objetivos traçados. Porém algo muito importante para o líder ao fazer tudo o que foi descrito acima é ele ter conhecimento da área em que atua, tendo suas habilidades técnicas aperfeiçoadas, auxiliando no desenvolvimento do grupo em que lidera.

O líder deve ser exemplo de bom comportamento para os jogadores, as crianças, os empregados, ou quem quer que ele esteja liderando. Se o líder gritar ou perder

o controle, pode estar certo que o time também perderá o controle e tenderá a agir de forma irresponsável. (HUNTER, 2004)

Para o autor Ram Charam (2012) o desenvolvimento de um líder pode ser o diferencial competitivo, por esse motivo hoje trabalha-se tanto no desenvolvimento das lideranças nas organizações, pois para as empresas reter líderes poderosos, em todos os níveis de uma organização é fundamental para o sucesso de um negócio.

Formação de Liderança

Outro desafio das organizações é formar bons líderes para que ele haja de forma correta ajudando a desenvolver seus liderados a ponto de retê-los e orientá-los para o crescimento profissional.

Uma liderança eficaz vai atrair, vai inspirar, gerir e desenvolver novos líderes sucessivamente. Constroem relacionamentos de confiança e com significados junto aos seus colaboradores, obtendo comprometimento e a sua observância mesmo na ausência da hierarquia e do poder formal. (site: WWW. ADMINISTRADORES.COM.BR – visitado em 03/09/2018 - 10h58min).

No trajeto de formação de liderança existem algumas formas de iniciar o caminho, mas o principal e o mais importante é a observação que se deve ter para identificar os colaboradores que tenha o perfil adequado. Depois de identificado, deve se iniciar o trabalho de preparação deste líder, sempre tendo como foco as necessidades da organização aliada ao potencial do indivíduo.

O treinamento de liderança é imprescindível porque é a partir daí começa a direcionar e aprimorar todas as técnicas que vão ajudar a melhorar o desenvolvimento da capacidade do indivíduo de liderar.

Vale lembrar que todo o desenvolvimento que o líder precisa ter não cabe somente a organização depende muito mais do seu esforço do que da própria empresa em si.

Por isso a busca do conhecimento, ou seja, investir em si mesmo para aprimorar seus conhecimentos, ter foco no que quer, traçar ações junto a equipe, organização

de seus trabalhos, ética em suas ações, melhoria na comunicação, tanto escrita quanto verbal e o mais importante, conhecimento da equipe em que ele trabalha, são algumas atitudes que podem resultar em uma imagem positiva perante os liderados.

Atualmente, um dos recursos mais utilizado para formar e trabalhar a lideranças é o treinamento em Coaching, que surge para auxiliar no alinhamento, preparação e acompanhamento do indivíduo que tem como papel principal preparar o indivíduo para liderar equipes que trarão resultados para organização.

Coaching

O que é Coaching?

Segundo Porche e Niederer (2002) é um relacionamento no qual uma pessoa se compromete a apoiar outra a atingir um determinado resultado, seja ele o de adquirir competências e/ou produzir uma mudança específica.

Para Chiavenatto (2002) o coaching é dar poder para que a pessoa produza, para que suas intenções se transformem em ações que, por sua vez, se traduza em resultados.

Coaching é uma ferramenta, um instrumento gerencial que se utiliza de técnicas não diretivas para estimular o executivo a refletir sobre seu comportamento ou decisões, levando-o a escolher a melhor alternativa para uma determinada situação de trabalho. Visa orientar e otimizar o desenvolvimento da carreira executiva e o aperfeiçoamento pessoal. (CHIAVENATO, 2002)

Esse treinamento destaca que o líder precisa entender as mudanças necessárias para liderar com eficácia, preparando para enfrentar as situações que aparecem no dia a dia, e o mais importante, faz dele um facilitador responsável por ações e suas conseqüências, destacando as competências individuais de cada membro da equipe focando esforços nos resultados.

Para Gaspar e Portásio *apud* Porché; Niederer (2002), o coaching na liderança é um processo muito focado, no qual o gestor orienta seu colaborador no desenvolvimento do seu desempenho, empregando metas claras para criar alvos mensuráveis.

Com auxílio do coaching os líderes desenvolvem várias habilidades como o saber ouvir e ensinar, saber orientar seus liderados, desenvolver potencial de cada indivíduo, dividir as responsabilidades e as vitórias, e o mais importante reter os talentos nas organizações.

Segundo Gaspar e Portasio (2009), os benefícios agregados que as empresas obtêm quando utilizam o coaching para desenvolver a performance dos seus profissionais, podem ser observado no estímulo à criatividade, uma vez que ao desenvolver seu potencial o aconselhado se sente mais seguro e não precisará utilizar de ações centralizadoras, de controle excessivo ou de autoritarismo que tanto enfraquecem a criatividade dos indivíduos e equipes, e nos aspectos culturais, que podem ser sensivelmente diminuídos.

Sendo assim, conclui-se que o coaching é a ferramenta mais atual e eficaz para trabalhar as individualidades de um líder que, segundo observações da empresa, pode ser o diferencial no maior desafio que as organizações enfrentam diariamente, que é a retenção de seu capital intelectual, ou seja, aquele capital que vai trazer o benefício necessário que a empresa necessita se destacar no mercado.

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi baseada em pesquisa de clima organizacional realizadas através de questionários respondidos por cem por cento dos colaboradores da Organização Ômega, em conjunto a pesquisa bibliográfica e qualitativa. Por meio da análise dos resultados das avaliações de desempenho individual e de entrevistas com a equipe de recursos humanos da unidade serão identificados as competências essenciais para a gestão.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Histórico

O presente trabalho tem como estudo de caso uma indústria de grande porte, localizada na cidade de Londrina no Estado do Paraná, que será identificada como Organização Ômega uma empresa fictícia. O número de funcionários é próximo de 1200 (mil e duzentos) distribuídos em 03 turnos fazendo com que empresa trabalhe 24 horas por dia.

Na análise feita dentro da empresa o foco foi o departamento ligado a produção onde se encontra 45 (quarenta e cinco) supervisores de todo quadro da empresa, onde cada um deles tendo equipes com a média de 25 (vinte e cinco) pessoas que abrange área de produção, logística, processos, manutenção, artes, planejamento e segurança do trabalho.

A aplicação da pesquisa de engajamento é realizada na Organização Ômega iniciando-se esse trabalho em 2012. Em meados do ano de 2017 o departamento de Recursos Humanos aplicou novamente a pesquisa de engajamento junto aos funcionários com o intuito de identificar os problemas que estavam influenciando negativamente no clima organizacional destes setores. Foram identificados três problemas graves, envolvendo de forma direta a liderança dessas equipes.

Abaixo segue uma breve apresentação da empresa Organização Ômega e em seguida um plano de ação para auxiliar na solução dos problemas identificados.

Organização Ômega

Visão: O comprometimento apaixonado pelo crescimento e sucesso dos nossos clientes, tornará a “*Organização Ômega*” a melhor opção para a soluções de embalagens inspiradoras.

Valores Centrais

São premissas de comportamentos e atitudes que permeiam as ações de todos os funcionários, independentemente do nível hierárquico.

Ética: Demonstrar os mais elevados padrões de éticas.

Inovação: Buscar sempre inovação e as oportunidades de melhoria continua.

Responsabilidade: Cumprir os compromissos de modo consistente e com máxima produtividade.

Respeito: Tratar todos com dignidade e respeito.

A Organização Ômega trabalha esses valores como alicerces de estratégias e todos os funcionários são treinados para praticá-los, em especial os líderes de equipes que tem papel fundamental, sendo modelos para inspirar pensamentos, comportamentos e ações alinhadas a esses valores.

Para se ter sucesso a empresa deve apresentar um conjunto de estratégias para desenvolver um produto de qualidade, que venha ao encontro com a necessidade de seus clientes. Sendo assim, pode-se dizer que esse sucesso está ligado diretamente ao recurso humano, ou seja, ao Capital Intelectual da organização, que para garantir o bom desempenho da empresa todos componentes da equipe devem estar alinhados, por isso trabalhar a liderança é algo imprescindível.

Nos dados apresentados na pesquisa realizada em 2017, conforme o quadro abaixo é possível observar que os principais pontos de atenção estão diretamente ligados a liderança.

Categoria	Londrina Total 2017
Segurança	81%
Alinhamento estratégico	76%
Alinhamento com cliente	72%
Compromisso com o funcionário	72%
Engajamento	68%
Ética	65%
Envolvimento na mudança	60%
Carreira e ambiente de trabalho	59%
Execução	56%
Agilidade	56%
Líder imediato	56%
Liderança da unidade de negócios	54%
Conquista e reconhecimento	43%

Tabela 01: Quadro Geral de resultados da pesquisa

Constataram-se que as três principais categorias com maior nível de insatisfação estão ligadas diretamente as lideranças da empresa:

Conquista e reconhecimento: 43% de satisfação

Liderança na unidade de negócios: 54%

Líder imediato: 56%

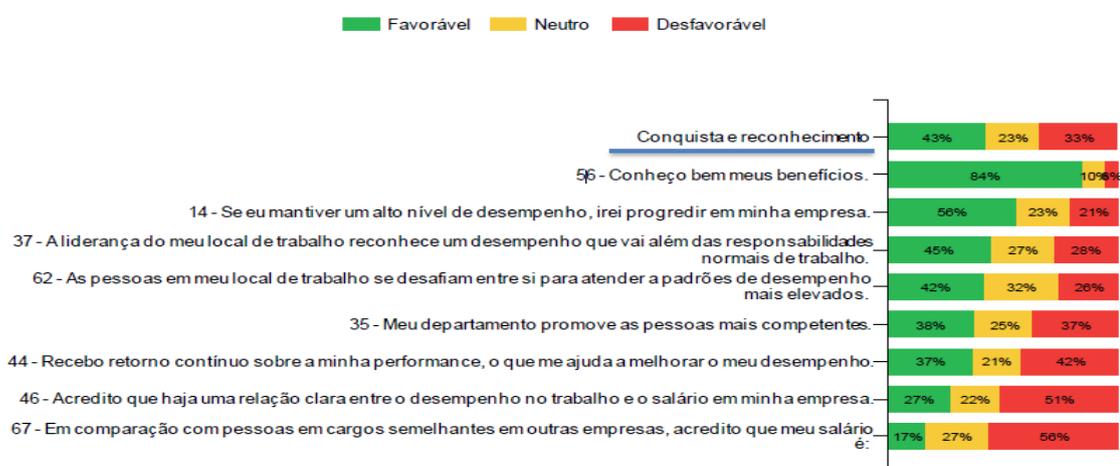


Tabela 02: Resultado pesquisa – Item: Conquista e reconhecimento

No quesito conquista e reconhecimento visualizou que a insatisfação em relação ao reconhecimento profissional está diretamente relacionada à ausência de feedback e comunicação clara e assertiva dos líderes.

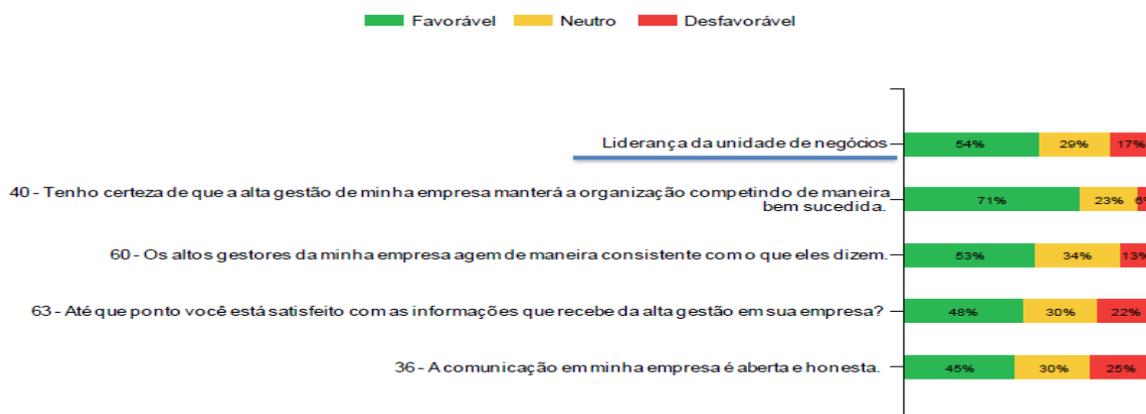


Tabela 03: Resultado da Pesquisa – Item: Lideranças da unidade de negócios

Quando se analisa a categoria liderança da unidade de negocio, o quesito comunicação se apresenta como ineficiente para suprir as necessidades e questionamentos em relação ao direcionamento da organização.

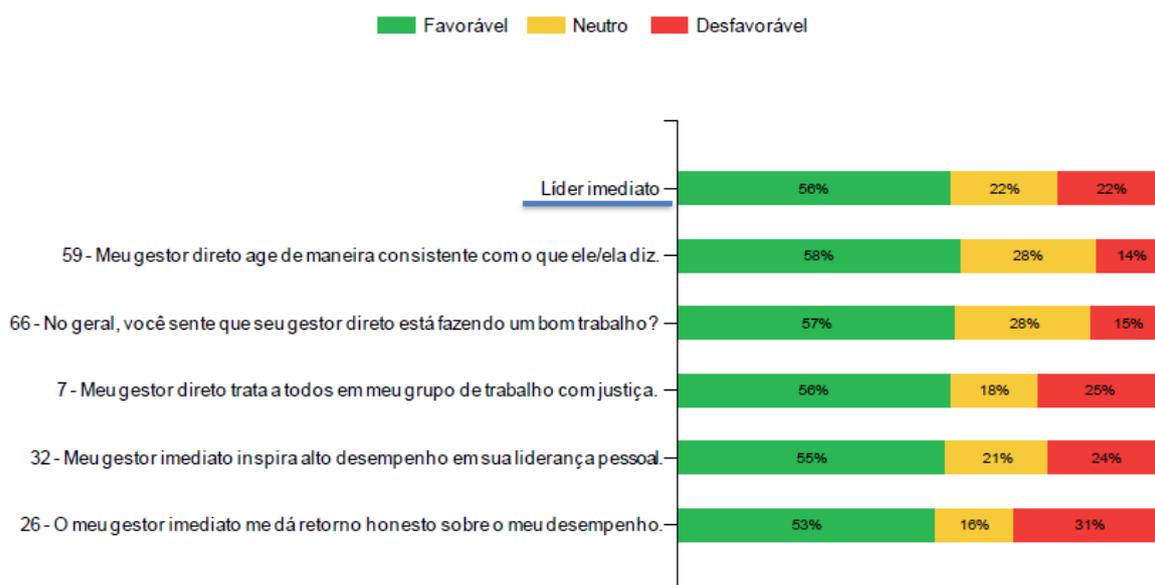


Tabela 04: Resultados da Pesquisa – Item: Líder imediato

Novamente na categoria líder imediato a ausência de feedback na organização se manifesta de forma clara e impactante para os colaboradores.

5. DISCUSÃO DOS RESULTADOS

Diante do resultado negativo apresentados na pesquisa de engajamento identificou-se problemas ligados a liderança que precisavam imediatamente ser sanados, pois os mesmos estavam afetando o clima organizacional e produção.

Há algum tempo a empresa vem trabalhando em alguns programas que voltados a todos os funcionários, em especial aos líderes, pois sabem que eles possuem responsabilidades adicionais e esperam que eles sejam exemplos, demonstrando liderança ética e estabelecendo sintonia entre sua equipe.

Um dos programas aplicados é A Cultura de Alta Performance que vem trabalhar alguns comportamentos, tais como:

Execução: fazer o que foi prometido, entregando resultados;

Empoderamento com responsabilidade: assumir responsabilidade pessoal para a melhoria da empresa;

Energia: demonstrar senso de urgência, paixão por vencer, contagiar os outros.

Proposta do Projeto de Liderança na Organização Ômega

Para trabalhar a liderança é necessário foco não só na técnica, mas também nas habilidades comportamentais que é o que vai influenciar os indivíduos que serão liderados.

A consolidação do papel da liderança é desenvolvida a partir de quatro passos essenciais, adotados para auxiliar o líder no seu crescimento e no sucesso:

1. Clareza sobre o novo papel do líder, passando a alinhar expectativas e realidades no seu ambiente de trabalho
2. Habilidade de gestão, saber motivar, delegar e solucionar conflitos
3. Foco nas atribuições de gestor, saber ser efetivo na prática de liderança
4. Comunicação e influencia trabalhar o networking entre outras equipes e lideranças dentro da empresa.

É bem verdade que, um bom líder vai exercer papel essencial no desenvolvimento da equipe, pois vai ajudar a inspirar, gerar significado trazendo sucesso para a empresa na satisfação das necessidades dos clientes.

Mas é preciso destacar que um líder não nasce pronto, ele tem suas habilidades trabalhadas com foco no seu desenvolvimento e alinhamento com sua equipe.

A busca de soluções para os problemas identificados na pesquisa e visando o crescimento e desenvolvimento dos envolvidos diretamente com equipes de trabalho a Organização Ômega propõe um projeto especial desenvolvido através de coaching voltado para auxiliar na comunicação, tomadas de decisões, trabalhando o comportamento e complementando e trabalhando as necessidades do líder, conforme segue abaixo os demais detalhes.

Projeto

Missão

Fomentar a liderança sustentável na organização, por meio do estímulo das competências de gestão Ômega (Cultura, Talento e Performance), desenvolvendo a cultura de alta performance.

Visão

O programa apoia o processo de retenção de talentos internos, respaldar planos de sucessão na organização, a melhoria do clima organizacional e o envolvimento de colaboradores na liderança de ações que contribuirão para visão de futuro da Organização Ômega bem como a sustentabilidade de seus negócios.

Justificativa

- Oportunidade de Desenvolvimento.
- Reconhecimento e valorização dos líderes.
- Retenção de capital intelectual.
- Fortalecimento da sinergia entre áreas e gestores.

Desafio

- Alinhamento do perfil do líder Ômega
- Acelerar a curva de aprendizagem
- Liderar pelo exemplo
- Atuação em competências duráveis.

Proposta

- Curso de Formação de Líder Coaching.
- Formação complementar de 15 módulos em formato de vídeo aulas.

Atuação

- Formação em coaching.
- Treinamentos vivenciais – prática.
- Formação básica – conceitos teóricos.

Metodologia

- 24 horas de treinamento presencial, divididas em 03 encontros de 8 horas cada (com a participação de aproximadamente 20 líderes por turma).

- 15 módulos em formato de vídeos-aula por meio de uma plataforma online a ser contratada pela empresa, apresentando todos os conteúdos complementares para a formação de coaching, as quais ficarão liberadas para os alunos servido de material de apoio para o desenvolvimento da metodologia. Os temas da plataforma online complementar dever ser voltados as principais competências do líder de alta performance.

- 16 horas de exercícios práticos de assimilação do conteúdo, cada líder deverá ter um Coachee com o objetivo de auxiliar no seu processo desenvolvimento e do coachee.

Participantes

O foco desse treinamento são os supervisores nível I e nível II da empresa na Organização Ômega, totalizando 45 supervisores distribuídos em 07 (sete) áreas da empresa voltada para o desenvolvimento e produção dos seus produtos.

6. CONCLUSÕES

Após análises do quadro de supervisores da Organização Ômega, a empresa fictícia utilizada como base deste estudo, surgiu a ideia do Projeto de Liderança quando se observou que a maioria dos funcionários que ocupam o cargo de chefia 30 (trinta) por cento dos líderes estão nesta função a menos de 02 anos, ou seja, identificou-se inexperiência, o que pode ser uma das causas dos problemas de clima organizacional.

Ao buscar esse recurso espera-se que o treinamento de coaching venha preparar os líderes para transformar intenções e ações e que em seguida venha ter reflexo nos resultados da empresa.

Ao aplicar o Treinamento Coaching espera-se que ter um estímulo à criatividade, o trabalho formador da individualidade. De forma simplificada espera-se que o líder saiba como tratar, se comunicar e influenciar positivamente sua equipe.

O que se busca, principalmente, é a soluções na comunicação e na retenção do Capital Intelectual da empresa, visto que, pesquisas já provaram que a rotatividade dentro de uma empresa traz impactos negativos financeiramente.

Em linhas gerais pode-se afirmar que a empresa é uma roda viva e se essa roda não tiver congruência todo e qualquer investimento tanto material como intelectual vão ser inúteis.

Como já foi dito anteriormente, um líder não nasce pronto, para seu sucesso é preciso lapidar, criar envolvimento entre empresa, líderes e liderados é fundamental para que os resultados sejam positivos.

Líderes bem treinados inspiram equipes. Equipes inspiradas trabalham felizes. Pessoas felizes tornam o ambiente organizacional melhor. Um bom ambiente faz com aumente a produção. Conseqüentemente a empresa terá sucesso. Uma empresa de sucesso saberá atrair, recrutar, integrar e manter os melhores profissionais do mercado, ou seja, o capital humano que as empresas tanto buscam.

7. POSSIVEIS DESBOBRAMENTOS

Devida a grande relevância do tema e o impacto da gestão nos resultados das organizações é de fundamental importância a continuidade de estudos que visam o desenvolvimento dos líderes de equipes de formas continuada.

Temas como feedbacks e comunicação assertiva são estratégicos para a formação de líderes de alta performance.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de Pessoas nas Organizações: A aprendizagem da liderança e da inovação**. São Paulo: Atlas Ed., 2013

CARNEGIE, Dale. **Como fazer amigos e influenciar pessoas**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2012.

CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, Jim. **Pipeline de liderança: O desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo**. São Paulo: Elsevier: SSI, 2012.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão Estratégica do Conhecimento. Aprendizagem, Conhecimento e Competências**. São Paulo: Atlas Ed., 2001

GUIA COMPLETO DO RH - ATRAIR. (Online). São Paulo, jun. 2018. Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/downloads/atracao-guia-completo-do-rh-1-de-4/>>. Acesso em 25 de julho 2018.

GUIA COMPLETO DO RH - RECRUTAR. (Online). São Paulo, jun. 2018. Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/downloads/recrutar-guia-completo-do-rh-2-de-4/>>. Acesso em 25 de julho 2018.

GUIA COMPLETO DO RH - INTEGRAR. (Online). São Paulo, jun. 2018. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/downloads/integracao-guia-completo-do-rh-3-de-4/>. Acesso em 23 de agosto 2018.

GUIA COMPLETO DO RH - MANTER. (Online). São Paulo, jun. 2018. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/downloads/guia-completo-do-rh-manter-parte-4-de-4/>. Acesso em 10 de outubro. 2018.

KNOWLES, Malcolm; SWANSON, Richard; HOLTON III, Elwood. **Aprendizagem De Resultados - Uma Abordagem Prática: P/ AUMENTAR A EFETIVIDADE DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA**. Rio de Janeiro: Elsevier Ed, 2009

PORTAL EDUCAÇÃO. **Conceito de capital intelectual**. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/artigos/administração/conceito-de-capital-intelectual/44180/>. Acesso em: 30 de agosto de 2018.

REVISTA DE CIÊNCIAS GERENCIAIS. São Paulo: Anhanguera Educacional S/A., v.13, n. 18, set. 2010

RODRIGUES, Valteriano de Souza. **Capital intelectual e sua importância para as organizações**. Disponível em: <https://www.administradores.com.br/artigos/administração/economia-e-financas/capital-intelectual-e-sua-importancia-para-as-organizacoes/27681>> Acesso em: 30 de agosto de 2018.

Anexo

Pesquisa de Engajamento 2017 – Organização Ômega**Responda as perguntas abaixo com sim ou não.**

- 1 Conheço o planejamento da organização para o próximo ano.
() Sim () Não
- 2 Tenho ferramentas e recursos para realizar bem o meu trabalho.
() Sim () Não
- 3 Tenho certeza de que a minha empresa leva as questões éticas do negócio a sério.
() Sim () Não
- 4 Minha empresa é organizada de uma maneira que atende efetivamente nossos clientes.
() Sim () Não
- 5 Em meu grupo de trabalho, dedicamos o tempo adequado para planejar mudanças futuras.
() Sim () Não
- 6 Tenho oportunidades reais de melhorar minhas habilidades em minha empresa.
() Sim () Não
- 7 Meu gestor direto trata a todos em meu grupo de trabalho com justiça.
() Sim () Não
- 8 Sinto que meus objetivos de carreira podem ser atendidos em minha empresa.
() Sim () Não
- 9 Acredito que nossa organização seja referência em segurança do trabalho.
() Sim () Não
- 10 A Ômega está fazendo as mudanças necessárias para competir efetivamente.
() Sim () Não
- 11 Quando um cliente (interno ou externo) está insatisfeito, normalmente posso corrigir o problema para sua satisfação.

Sim Não

12 Tenho acesso aos indicadores e metas de minha área.

Sim Não

13 Estou muito confiante no futuro sucesso de minha empresa.

Sim Não

14 Se eu mantiver um alto nível de desempenho, irei progredir em minha empresa.

Sim Não

15 Minha empresa é muito bem administrada.

Sim Não

16 As boas ideias são adotadas independentemente de quem as sugere ou da sua origem.

Sim Não

17 Em minha empresa, prevemos as mudanças que ocorrerão no ambiente de negócios antes que elas aconteçam.

Sim Não

18 Os funcionários, de todos os níveis, são responsáveis por um comportamento ético.

Sim Não

19 Acredito que nossa organização é competitiva e está preparada para crescer.

Sim Não

20 As pessoas em meu grupo de trabalho se adaptam com facilidade a novas maneiras de fazer as coisas.

Sim Não

21 Espero estar trabalhando para minha empresa daqui a 12 meses.

Sim Não

22 Uma atitude de atendimento ao cliente (interno e externo) é comum em toda a minha empresa.

Sim Não

- 23 No geral, a alta gestão da minha empresa dá um bom exemplo de comportamento ético nos negócios.
() Sim () Não
- 24 Minha empresa se adapta bem às mudanças que afetam a maneira como operamos.
() Sim () Não
- 25 Estou disposto a me esforçar mais para ajudar minha empresa a atingir seus objetivos.
() Sim () Não
- 26 O meu gestor imediato me dá retorno honesto sobre o meu desempenho.
() Sim () Não
- 27 Tenho autonomia para tomar decisões que melhorem a qualidade do meu trabalho.
() Sim () Não
- 28 Minha empresa está sempre buscando formas melhores de produzir.
() Sim () Não
- 29 Sei o que devo fazer para ajudar minha empresa a cumprir suas metas e objetivos.
() Sim () Não
- 30 As condições de trabalho em meu emprego permitem que eu seja produtivo ao máximo.
() Sim () Não
- 31 Sinto-me estimulado por meu trabalho.
() Sim () Não
- 32 Meu gestor imediato inspira alto desempenho em sua liderança pessoal.
() Sim () Não
- 33 Sinto-me incentivado a propor maneiras novas e melhores de fazer as coisas
() Sim () Não
- 34 As pessoas do meu local de trabalho agem de forma ética?
() Sim () Não

- 35 Meu departamento promove as pessoas mais competentes.
() Sim () Não
- 36 A comunicação em minha empresa é aberta e honesta.
() Sim () Não
- 37 A liderança do meu local de trabalho reconhece um desempenho que vai além das responsabilidades normais de trabalho.
() Sim () Não
- 38 As pessoas com quem trabalho cooperam para completar as tarefas.
() Sim () Não
- 39 Pessoas de todas as origens (cultural, gênero, etária, religiosa, etc.) podem obter sucesso em minha empresa.
() Sim () Não
- 40 Tenho certeza de que a alta gestão de minha empresa manterá a organização competindo de maneira bem sucedida.
() Sim () Não
- 41 Vejo uma ligação clara entre o meu trabalho e os objetivos da Ômega.
() Sim () Não
- 42 As pessoas em todos os níveis da minha empresa são tratadas com respeito.
() Sim () Não
- 43 Recebo todos os recursos necessários para a realização das minhas atividades.
() Sim () Não
- 44 Recebo retorno contínuo sobre a minha performance, o que me ajuda a melhorar o meu desempenho.
() Sim () Não
- 45 Tenho uma carga de trabalho adequada.
() Sim () Não

46 Acredito que haja uma relação clara entre o desempenho no trabalho e o salário em minha empresa.

Sim Não

47 Os gestores demonstram, por meio de suas ações, que a satisfação do cliente é uma das principais de minha empresa.

Sim Não

48 Eu recomendaria minha empresa como um ótimo lugar para se trabalhar.

Sim Não

49 Posso denunciar comportamentos antiéticos em minha empresa sem medo de retaliações.

Sim Não

50 Sinto que posso compartilhar minhas opiniões abertamente com a gestão sem medo de retaliação.

Sim Não

51 Sinto que minha empresa de fato me valoriza.

Sim Não

52 Os novos produtos e serviços introduzidos por minha empresa correspondem ao que os clientes querem.

Sim Não

53 Se me oferecessem um emprego com salário e benefícios semelhantes em outra organização eu permaneceria em minha empresa.

Sim Não

54 Os processos e procedimentos permitem que eu atenda com eficiência as necessidades dos meus clientes.

Sim Não

55 Minha empresa possui um código de conduta para orientar a atuação de todos os envolvidos com ela?

() Sim () Não

56 Conheço bem meus benefícios.

() Sim () Não

57 A qualidade de nossos produtos é tratada como prioridade para a organização.

() Sim () Não

58 Tenho orgulho de trabalhar para a minha empresa.

() Sim () Não

59 Meu gestor direto age de maneira consistente com o que ele/ela diz.

() Sim () Não

60 Os altos gestores da minha empresa agem de maneira consistente com o que eles dizem.

() Sim () Não

61 As pessoas aqui resolvem os problemas para que eles não aconteçam de novo.

() Sim () Não

62 As pessoas em meu local de trabalho se desafiam entre si para atender a padrões de desempenho mais elevados.

() Sim () Não

63 Até que ponto você está satisfeito com as informações que recebe da alta gestão em sua empresa?

Totalmente satisfeito () Parcialmente satisfeito () Totalmente insatisfeito ()

64 Até que ponto você está satisfeito com seu nível de participação nas mudanças que estão ocorrendo em sua área:

Totalmente satisfeito () Parcialmente satisfeito () Totalmente insatisfeito ()

65 Como você avalia sua empresa no que se refere a oferecer segurança no trabalho para pessoas como você?

Totalmente satisfeito () Parcialmente satisfeito () Totalmente insatisfeito ()

66 No geral, você sente que seu gestor direto está fazendo um bom trabalho?

Sim Não

67 Em comparação com pessoas em cargos semelhantes em outras empresas, acredito que meu salário é:

Totalmente satisfeito Parcialmente satisfeito Totalmente insatisfeito

68 Como você avaliaria o trabalho em sua empresa em comparação com outras organizações?

Totalmente satisfeito Parcialmente satisfeito Totalmente insatisfeito