



**ADILSON SANTIAGO DA SILVA**

**LIDERANÇA HUMANIZADA E DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE  
GRANDE PORTE DO SETOR PÚBLICO**

Trabalho apresentado ao curso MBA 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**

**Curitiba – PR**

**2019**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**Liderança Humanizada e Desempenho Organizacional: Estudo de Caso em Empresa de Grande Porte do Setor Público,**

elaborado por Adilson Santiago 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 em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, Data

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

## DECLARAÇÃO

A empresa Copel Distribuição S.A., representada neste documento pelo Sr. Júlio Shigeaki Omori, Superintendente da SSG – Superintendência de Smart Grid e Projetos Especiais, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Liderança Humanizada e Desempenho Organizacional: Estudo de Caso em Empresa de Grande Porte do Setor Público**, realizados pelo aluno Adilson Santiago da Silva, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 17 de maio de 2019

---

Superintende

Copel Distribuição S.A.

## TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Adilson Santiago da Silva, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG8-Curitiba (1/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 07/07/2017 a 17/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Liderança Humanizada e Desempenho Organizacional: Estudo de Caso em Empresa de Grande Porte do Setor Público**, é autêntico e original.

Curitiba, 17 de Maio de 2019

---

Adilson Santiago da Silva

“Como quereis que as pessoas vos tratem, assim fazei a elas da mesma maneira.” (Lc 6:31).

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Deus o autor da vida, minha fonte de inspiração para ser mais humano.

Aos meus pais Adão e Talita, por serem a razão da minha existência, e por terem feito mais do que podiam para conduzir-me no caminho no qual cheguei aqui.

À minha esposa Josiane por toda dedicação, companheirismo e todas as ajudas, inclusive na formatação e correção de textos, bem como pelas trocas de experiências com temas sobre administração de empresa, gestão de pessoas e desafios da liderança humanizada

Aos meus filhos Nicolas e Leonardo, minha alegria, minha fonte de energia e motivação para o meu engajamento para melhorar todos os dias.

À Copel pelo incentivo por proporcionar condições para as minhas realizações intelectuais, profissionais e financeiras.

Ao Sr. Júlio Omori, superintendente da área de Smart Grid e Projetos Especiais da Copel Distribuição, pela iniciativa em trabalhar de forma mais contextualizada os temas de pós-graduação, sendo este um projeto piloto para desenvolvimento dentro da empresa.

Ao Sr. Fabiano Nezello, Gerente da área de Recursos Humanos da Copel da Distribuição, pela aceitação e aderência ao projeto, bem como aos demais profissionais que estiveram à disposição para contribuir com este trabalho

O meu agradecimento especial ao Sr. Ubirajara Brum da Silva, Superintendente da Ouvidoria da Copel Distribuição que teve participação essencial no processo de coleta e tratamento dos dados, contribuindo com uma especial atenção e dedicação para a condução deste projeto

À FGV, professores e colaboradores na pessoa do orientador Gianfranco Muncinelli, que proporcionou uma excelente orientação assertiva e produtiva

A todos amigos e colegas do DHG, da Copel e de outros ambientes que tem contribuído direta ou indiretamente para meu desenvolvimento pessoal, profissional e na produção desta obra.

## **Resumo**

O presente trabalho busca analisar aspectos relacionados à liderança humanizada e desempenho organizacional a partir de um estudo de caso em empresa de grande porte do setor público. O trabalho está pautado na teoria das relações humanas e nos pressupostos da liderança humanizada, no qual preocupou-se em discorrer sobre práticas de liderança humanizada no contexto histórico e contemporâneo da liderança. Caracteriza-se como um estudo de caso, com perspectiva temporal de 2015 a 2018 e dados coletados a partir de fontes secundárias e primárias. A análise dos dados foi realizada de forma qualitativa e a apresentação dos dados ocorreu a partir de três categorias relevantes: as práticas que caracterizam a liderança adotada pela empresa, os resultados organizacionais regulatórios e as certificações concedidas à empresa, todos organizados de forma classificatória e quantificada por ano, possibilitando a apreensão de achados relevantes. Identifica-se que a empresa em estudo, a partir de desafios técnicos e financeiros impostos pelo órgão regulador, passou por um período em que foi necessário repensar sua estratégia e promover uma mudança cultural. A partir das análises realizadas, identifica-se como principais achados: (i) a companhia é uma empresa que apresenta na sua diretriz estratégica práticas de liderança humanizada e mantendo o foco na melhoria do desempenho organizacional; (ii) a companhia adotou práticas humanizadas para a gestão de pessoas que contribuíram para alcançar os desafios organizacionais técnicos e econômicos estabelecidos para o período; e (iii) as práticas de gestão humanizada adotadas pela empresa corroboram para que o empregado tenha uma percepção positiva em relação à empresa.

**Palavras Chave:** Liderança humanizada. Desempenho Organizacional. Práticas Humanizadas. Valorização das pessoas.

## **Abstract**

The present work seeks to analyze aspects related to humanized leadership and organizational performance from a case study in a large company of the public sector. The work is based on the theory of human relations and the assumptions of humanized leadership, in which he focused on discourse on humanized leadership practices in the historical and contemporary context of leadership. It is characterized as a case study, with a temporal perspective from 2015 to 2018 and data collected from secondary and primary sources. Data analysis was carried out in a qualitative way and the data presentation was based on three relevant categories: the practices that characterize the company's leadership, the organizational results and the certifications granted to the company, all organized in a classificatory and quantified manner per year, making possible the apprehension of relevant findings. It is identified that the company under study, based on technical and financial challenges imposed by the regulatory body, went through a period in which it was necessary to rethink its strategy and promote a cultural change. Based on the analyzes carried out, the main findings are identified: (i) the company is a company that presents in its strategic guideline humanized leadership practices and maintaining a focus on improving organizational performance; (ii) the company has adopted humanized human resource management practices that have contributed to meeting the technical and economic organizational challenges established for the period; and (iii) the humanized management practices adopted by the company corroborate that the employee has a positive perception regarding the company.

**Key Words:** Humanized leadership. Organizational performance. Humanized practices. Valuing people.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Passagens de carreira decisivas em uma grande empresa.....	30
Figura 2: Pipeline da Liderança.....	31
Figura 3: Mudança Cultural.....	56
Figura 4: Pontuação na pesquisa GPTW x Número de Feedbacks .....	73
Figura 5: Notas da Pesquisa GPTW x Motivos de Permanência na Empresa.....	74

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Número de consumidores (em milhares).....	50
Tabela 2: Área de Atuação Indicadores.....	50
Tabela 3: Participação no Mercado .....	51
Tabela 4: Metas de Indicadores de qualidade do serviço e sustentabilidade econômico- financeira .....	54
Tabela 5: Resultados Regulatório 2015 à 2018 .....	59

## LISTA DE QUADRO

Quadro 1: Níveis de análise organizacional .....	34
Quadro 2: Categorias analíticas que descrevem empresa humanizada segundo Omar Aktouf	35
Quadro 3: Síntese das práticas de valorização humana exercidas pelas organizações.....	41
Quadro 4: Indicadores de desempenho organizacional .....	44
Quadro 5: Mapeamento da Cultura .....	55
Quadro 6: Práticas à adotar.....	57
Quadro 7: Glossário de práticas adotadas.....	58
Quadro 8: Certificações e Prêmios 2015 .....	61
Quadro 9: Certificações e Prêmios 2016 .....	62
Quadro 10: Certificações e Prêmios 2017 .....	63
Quadro 11: Certificações e Prêmios 2018 .....	65
Quadro 12: Análise das práticas adotadas com os pressupostos da Liderança humanizada ....	69
Quadro 13: Análise das práticas adotadas e relação com as práticas de recursos humano .....	71

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1. Problema.....	13
1.2. Justificativa.....	13
1.3. Objetivos.....	14
1.4. Delimitação do estudo .....	14
1.5. Estrutura textual.....	14
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
2.1. Abordagens teóricas sobre liderança .....	16
2.1.1. Conceitos .....	16
2.1.2. Histórico .....	18
2.1.3. Abordagem clássica.....	20
2.1.4. Abordagem contemporânea .....	21
2.2 O perfil de liderança atual .....	25
2.2.1 Expectativa dos empregados .....	25
2.2.2 Impacto de um bom líder para a organização.....	26
2.2.3 Pipeline da liderança.....	29
2.3 Liderança humanizada.....	31
2.3.1 Conceituação teórica-crítica .....	31
2.3.2 Pressupostos .....	37
2.3.3 Caracterização práticas de recursos humanos .....	40
2.4 Desempenho organizacional.....	42
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>46</b>
3.1. Tipologia.....	46
3.2. Universo e Amostra .....	46
3.3. Procedimento de Coleta de dados.....	46
3.4. Procedimento de análise e tratamento dos dados .....	47
<b>4. RESULTADOS .....</b>	<b>49</b>
4.1. O perfil da empresa.....	49
4.2. Principais desafios enfrentados pela organização no período em análise .....	51
4.2.1. Aspectos Macroeconômicos .....	51
4.2.2. Ambiente regulatório .....	52
4.2.3. Renovação da concessão .....	52
4.2.4. Diretrizes Estratégicas .....	54

4.3.	Práticas de liderança adotadas .....	55
4.4.	Principais resultados pela empresa no período em análise.....	58
4.4.1.	Resultados regulatório do período 2015-2018 .....	59
4.4.2.	Certificações e prêmios no período de 2015-2018 .....	59
<b>5.</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>67</b>
5.1.	Análise das práticas que caracterizam uma liderança humanizada .....	67
5.2.	Análise das principais práticas de liderança humanizada adotadas pela organização no período .....	69
5.3.	Análise dos resultados organizacionais obtidos pela organização no período .....	71
<b>6.</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>76</b>
<b>7.</b>	<b>POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....</b>	<b>78</b>
<b>8.</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>79</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Com o objetivo de sobrevivência da organização, as empresas têm buscado aplicar conceitos de liderança de todos os tempos, considerando a respectiva evolução do tema até um dos conceitos relevantes de pipeline da liderança (CHARAN, DROTTER e NOEL, 2009). A preocupação está no desenvolvimento de uma liderança competitiva, com práticas inovadoras com foco no desenvolvimento de pessoas e, diretamente relacionada à organização.

No entanto, é necessário ter o equilíbrio entre os dois lados: pessoas e empresa. Conforme Costa (2014), no contexto da ansiedade atual, a liderança focada nos resultados a qualquer custo, concentra-se maior parte do seu tempo atendendo aos seus líderes, esquecendo-se da equipe. Este distanciamento e falta de comunicação dos líderes com os liderados compromete o engajamento dos colaboradores e, conseqüentemente, impactam negativamente nos resultados da organização. Desta forma, observa-se que “um gestor preocupado com os resultados nunca pode negligenciar a importância da comunicação dele com a equipe” (COSTA, 2014 p. 73).

Com pensamento similar, França (2016) apresenta o livro “Gestão Humanizada: Liderança e Resultados Organizacionais”, citando Grün (2014) na qual conclama os líderes a promoverem cada vez mais, em suas organizações, relações com os colaboradores fundamentadas numa base de valores humanos, pois, segundo o autor, “os valores dão sentido à minha vida, uma vida sem valores não tem sentido. E a falta de sentido leva a se perder o interesse. Precisamos de modelos que nos motivem, que despertem em nós o prazer de trabalhar neste mundo” (Grün, 2014 *apud* França, 2016).

De acordo com França (2016) esse é um dos grandes desafios para a formação e atuação dos líderes de hoje, focado em desenvolver processos de gestão cuja liderança sirva como inspiração aos colaboradores e, ao mesmo tempo, promova a vivência das virtudes, para que potencialize a energia para a construção que consolida-se em líderes que promovem uma Gestão Humanizada, a qual visa, dentre outras ações, manter o bom convívio entre as pessoas e possibilitar, concomitantemente, o alcance de melhores resultados organizacionais.

Neste contexto, o presente trabalho tem o objetivo de fazer uma investigação empírica sobre como empregados e empresas tem se relacionado, compreendendo duas esferas: práticas de gestão de pessoas e desempenho organizacional. Busca-se compreender se há relacionamento entre ambas as esferas, como isso ocorre e, neste sentido, responder a algumas perguntas relacionadas a: (i) práticas que as empresas tem adotado para humanizar a relação

entre líderes e liderados; (ii) articulações percebidas neste processo; (iii) percepção dos empregados em relação a como são tratados no contexto organizacional na busca por alcance de metas e objetivos, muitas vezes, desafiadores; e (iv) possíveis influências das práticas de gestão humanizada no desempenho organizacional.

Compreende-se que o conhecimento sobre esta ótica, práticas de gestão humanizada e desempenho organizacional, são relevantes para a ciência e para as empresas. Por meio de um estudo de caso, a pesquisa permitiu identificar com dados empíricos aspectos norteadores sobre a relação entre empregados e empresas, dito de outra forma, desempenho organizacional e investimento físico ou financeiro na valorização das pessoas.

### **1.1. Problema**

Diante do que foi apresentado como visão macro sobre o tema práticas de gestão humanizada e desempenho organizacional, desenha-se o seguinte problema de pesquisa:

Como as organizações atuam com as práticas de humanização na relação entre líderes e liderados e seus reflexos no desempenho organizacional?

### **1.2. Justificativa**

A proposta deste estudo compreende em buscar um olhar de gerenciamento humano de como as organizações atuam com as práticas de humanização na relação entre líderes e liderados e quais são seus reflexos nos resultados organizacionais, de forma a identificar padrões de comportamento organizacional, à luz de bases teóricas que abarcam o relacionamento humano, permitindo assim apontar inferências e modelos de práticas para o desenvolvimento da gestão humanizada.

Como contribuição científica, busca-se com este estudo encontrar respostas que contribuam para a identificação de padrões de lideranças que visam promover uma gestão humanizada, tendo como premissa o bom convívio entre as pessoas e que possibilite, concomitantemente, o alcance de melhores resultados organizacionais (FRANÇA, 2016).

Do ponto de vista prático, conforme aponta França (2016), ao longo das últimas décadas, diversas escolas de administração promoveram a formação de líderes focados em resultados, sem medir as consequências e o impacto das atitudes desses sobre os liderados, enquanto que os estudos recentes na área trazem um alerta para os perfis de líderes que a todo custo buscam crescimento dos resultados institucionais, em detrimento das pessoas e dos valores que

compõem a organização, no entanto esses estudos apontam quem há maior probabilidade de insucesso na adoção dessas práticas, quer seja em curto, médio ou a longo prazo.

### **1.3. Objetivos**

#### **Objetivo Geral**

Compreender como as organizações atuam em relação as práticas de humanização na relação entre líderes e liderados e seus reflexos no desempenho organizacional.

#### **Objetivos específicos**

Para a consecução deste objetivo geral, foram identificados os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar práticas das organizações que objetivam administrar a humanização na relação de líderes e liderados
- b) Investigar a relação das práticas de humanização entre líderes e liderados adotadas pela empresa com os resultados organizacionais
- c) Analisar aspectos positivos na ótica dos gestores e avaliadores dos resultados das práticas de humanização da relação entre líderes e liderados na organização
- d) Avaliar o grau de satisfação dos líderes e liderados com as práticas de humanização da relação entre líderes e liderados na organização
- e) Indicar possíveis intervenções para as práticas de humanização da relação entre líderes e liderados nas organizações.

### **1.4. Delimitação do estudo**

Neste tópico apresentam-se de forma sucinta a delimitação do estudo, considerando a definição de etapas programadas para o estudo, delineamento do estudo, perspectiva temporal, nível e unidade de análise, procedimentos de coleta e análise dos dados.

O estudo é de natureza qualitativa, com estratégia de estudo de caso, e a perspectiva temporal do estudo é retrospectiva, considerando o período de 2015 a 2018. Para o nível de análise será definida 1 empresa pública de porte grande, na qual foi solicitado acesso para entrevistas e verificação das práticas de humanização na relação entre líderes e liderados e seus reflexos nos resultados organizacionais.

O estudo está organizado em três etapas: exploratória, na qual ocorreu as investigações e conhecimento do campo; descritiva, na qual pretendeu se fazer descrições de acordo com os objetivos deste estudo; e analítica, a fim de compreender os resultados encontrados em relação ao quadro teórico que fundamenta o estudo.

### **1.5. Estrutura textual**



O trabalho é estruturado em sete capítulos, incluindo a introdução, na qual a ideia central é a de apresentar uma breve explanação do contexto em que o problema do estudo está inserido, os objetivos geral e específicos e as argumentações teóricas e práticas que justificam a relevância deste estudo.

No segundo capítulo, estão apresentados os conceitos e ideias do quadro teórico de referência a fim de orientar os entendimentos e articulações compreendidos no presente estudo.

As escolhas metodológicas estão organizadas no terceiro capítulo, definidas de acordo com a necessidade de acesso a dados que respondam às perguntas de pesquisas do estudo. E no quarto capítulo estão apresentados os resultados, e no quinto as análises dos resultados.

Por fim, no sexto capítulo estão apresentadas as conclusões do estudo e indicações de futuros desdobramentos no sétimo capítulo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Abordagens teóricas sobre liderança**

#### **2.1.1. Conceitos**

O ato de liderar algo, podendo ser pessoas, projetos ou processos, requer habilidades específicas que contribuam para a sustentabilidade do negócio como um todo. Apesar desta importância, o conceito sobre liderança, muitas vezes na prática acaba sendo adotado de forma diferente do que se entende teoricamente como liderança. Há que se reconhecer a necessidade de perfis de liderança alinhados às mudanças nas instituições tendo em vista expectativas das pessoas e pelas demandas emergentes que exigiam novos perfis.

Para os autores Davel e Machado (2001) o termo liderança tem sido definido sob diferentes perspectivas para explicar, em essência, uma relação de interação entre o líder com sua equipe envolvendo uma ação conjunta para o alcance dos objetivos empresariais, sendo assim uma constituição de uma relação para atingir os objetivos organizacionais. Entende-se que a literatura sobre liderança não é unidisciplinar, mas que se constitui da multidisciplinaridade principalmente pelas contribuições que advêm da psicologia e sociologia, porém, encontra-se teorias e modelos discutidos por vários campos de estudos, como, administração, política, filosofia e entre outros, sendo que, a produção teórica sobre liderança é ampla e intensa (BERGAMINI, 2008; ROBBINS, 2002).

Mediante o vasto campo teórico, admite-se que a liderança oscila entre traços pessoais, estilos, motivação, organização das decisões e visão de futuro, como elementos não excludentes. Acredita-se que a variedade de interpretações poderia ser minimizada com a internacionalização e a interdisciplinaridade do campo, visto que a variedade de culturas, pensamentos e experiências contribuem para esse aspecto (BURNS, 1978).

Para Yukl (2002), a liderança é um conceito com muitas definições diferentes pois existem quase tantas definições de liderança como o número de pesquisadores que a tentam elaborar. Assim, se pode compreender que a definição de liderança está intrinsecamente relacionada aos objetivos da mesma que, neste intuito, considera-se válida a conceituação apresentada por Pinto *et al.*, (2010) que refere-se à liderança como processo de influenciar e motivar comportamentos e atitudes dos membros de uma organização a fim de que estes

desenvolvam comportamentos alinhados com os objetivos organizacionais em busca dos resultados.

De forma abrangente e robusta, Yukl (1998) também apresenta uma definição para os estudos de liderança:

“Liderança é vista como um processo amplo no qual um membro individual de um grupo ou organização influencia a interpretação de eventos, a escolha de objetivos e estratégias, a organização das atividades, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção de relacionamentos corporativos, o desenvolvimento de competências, a confiança dos membros e a angariação do apoio e cooperação das pessoas externas ao grupo ou à organização” (YUKL, 1998, p.5).

Em outras palavras, tem-se a definição apresentada por Gardner (1990, p.17), na qual liderança é definida como “processo de persuasão ou de exemplo, através do qual um indivíduo induz um grupo a dedicar-se a objetivos defendidos pelo líder, ou partilhado pelo líder e seus seguidores” (GARDNER, 1990, p.17).

Não limitado a uma visão processual, liderança também é uma constituição de poder de realização, pois ela é “a capacidade de ver além do horizonte, ter visão do futuro e acreditar que os sonhos podem se tornar realidade. É gerar confiança e fortalecer os relacionamentos interpessoais. É saber suportar com firmeza os ventos da resistência e dar coragem para continuar na busca” (KOUZES; POSNER, 1991, p. 2).

Neste mesmo sentido, Senge (1998, p. 6) *apud* Goldschmidt (2017), conceitua a liderança como sendo “a tensão criada pelo fosso entre a situação presente e o sonho. Como toda tensão procura resolução, ela é fonte de energia que leva à criação de algo que não existe. E é isso que fazem os líderes”.

Por fim, Goldschmidt (2017), considerando uma ótica de competências humanas, apresentada por Daft (1999), sinaliza para a liderança como uma capacidade de influenciar pessoas ou grupos para a realização voluntária de tarefas, por intermédio de uma mudança comportamental com foco na consecução de objetivos.

### 2.1.2. Histórico

Ainda que a função de liderança exista desde os primórdios das civilizações, Bass (1990) atribui aos egípcios, particularmente à Ptahhotep, o primeiro registro escrito sobre o tema, datado de 2300 a.C. O estudo do assunto é mais recente com as suas principais referências datadas do século XX e XXI, aparato teórico no qual discorre-se sobre as principais teorias de liderança e respectiva evolução.

Trevisan (2016) registra o início da ciência da administração na primeira metade do século XX, marcado pelo movimento científico taylorismo/fordismo na estruturação das atividades produtivas das fábricas, que também representou um olhar sobre a forma de gestão das pessoas. O então modelo proposto pela Organização Racional do Trabalho (ORT) (TAYLOR, 1990) representou o princípio da estruturação e formalização da então denominada função das empresas (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Embora tenha surgido em 1920 um movimento humanístico que concebeu o trabalhador como um *homo socialis*, o modelo, essencialmente mecanicista (MORGAN, 2002), serviu de referência por todo o século XX, e definiu alguns princípios para a gestão de pessoas e consolidou a *mainstream* (SANT'ANNA; NELSON, 2014).

Conforme Motta e Vasconcellos (2002), ponto principal no desenho do modelo taylorista-fordista de produção é a definição de cargos a partir da descrição detalhada das tarefas, assim estabeleceram-se os critérios para seleção de pessoal com o foco nas atividades, e acrescentava-se e a compressão “no passado a ideia predominante era expressa nesta frase – os chefes das indústrias nascem não se fazem” (TAYLOR, 1990, p. 22).

“(...) a função crítica da empresa industrial era a produção, e dos operários se demandava habilidade e algum conhecimento para executar as operações; dos chefes, supervisores, na maioria das vezes antigos operários, esperava-se o exercício do poder disciplinar, visando conseguir dos operários a máxima produtividade.” Fleury e Fleury (2004, p. 72)

Neste panorama histórico, é possível perceber o caminho que os perfis de liderança percorreram até chegar ao que se encontra hoje e, inclusive, às expectativas de desenvolvimento futuro de lideranças. Uma das pequenas mudanças, mas muito significativa, no contexto da liderança na atualidade é a própria transição do termo “chefe” para “líder”.

Isto é o que de fato representa o perfil necessário atual. Trevisan (2016) explica que a liderança é mais do que a simples busca de um resultado, algo que no passado era o ponto alto da rotina do chefe. Liderança, na verdade, é um processo de melhoria contínua do líder e da equipe no processo de execução das tarefas e atendimento das expectativas da empresa. O líder precisa de uma visão sistêmica para conhecer em que contextos está inserido e os potenciais de desenvolvimento desses contextos, necessita entender de pessoas e suas particularidades.

Goldschmidt (2017), na luz de autores como: Yukl (1989); Aubert (1991); Yukl e Van Fleet (1992); Bergamini (1994); Northouse, (1997), descreve que a Liderança é um fenômeno extremamente amplo e fascinante, envolto no complexo subjetivo humano, no entanto, o tema há muito vem desafiando historiadores, sociólogos, psicólogos e administradores; todos empenhados em encontrar razões que, teoricamente, justifiquem o surgimento de um líder. A liderança nas organizações como fenômeno social complexo foi frequente e tradicionalmente conceitualizada em termos de: traços de personalidade, com predominância até a década de 1940; estilos de comportamento, no início da década de 1950; e, fatores contingenciais entre a década de 1960 e 1980.

Ao corpo conceitual (traços de personalidade, estilo de comportamento e fatores contingências), vão acrescentando, ao longo da década de 80 e 90, as questões culturais que levam a liderança a ser definida como:

"influência nos objetivos e estratégias, influência no comprometimento e consentimento com relação aos comportamentos necessários para alcançar estes objetivos, influência na manutenção e identificação do grupo, e influência na cultura de uma organização" (Yukl, 1989, p. 253).

Já no fim da década de 1990, Bryman (1996), considera nos estudos sobre liderança aspectos sobre traços, habilidades, motivos e estilos de liderança, consolidando o campo teórico e enfatizando, sobretudo, três aspectos: (i) o processo de influência pelo qual o líder tem um impacto sobre os outros, induzindo-os a se comportarem de uma determinada maneira; (ii) este processo de influência é concebido como incorporado ao contexto de um grupo; e (iii) o líder influencia o comportamento dos membros de um grupo rumo aos objetivos que o grupo pretende alcançar. Desta forma, compreende-se que a liderança é, sobretudo, um relacionamento, um processo mútuo de ligação entre líder, seguidor e demais atores envolvidos no contexto organizacional. No item a seguir, busca-se alçar luz sobre as principais teorias da liderança relevantes para o contexto deste estudo.

### **2.1.3. Abordagem clássica**

#### **a) Traços de liderança**

A teoria de traços de liderança é aquela que considerava que o indivíduo nascia com os traços de líder, com o dom ou talento para tal. Conforme comenta Trevisan (2016), durante a primeira metade do século vinte, manteve-se a ideia que era possível identificar e isolar um conjunto limitado de traços que poderiam ser utilizados/aplicados nos processos de seleção e promoção de pessoas às posições de liderança. Essa busca por traços partia da suposição que um grupo privilegiado, na maioria homens, alcançaram e mantiveram posições de influência porque teriam nascido para liderar e seriam bem-sucedidos na liderança por obra e graça de suas personalidades apenas.

Goldschmidt (2017), apresenta os estudos de Ralph Stogdill (1974) sobre traços de liderança foram encontradas algumas qualidades que apareciam mais frequentemente do que outras. Enquanto que em outros estudos, como, por exemplo, Bird (1940) e Stewart (1963), conforme comenta Goldschmidt (2017), não foram identificados os mesmos traços, e a lista de traços de liderança não parou de crescer, o que demonstra que não é possível identificar um conjunto limitado de traços de liderança, podendo haver, inclusive, algumas generalizações insustentáveis.

Ainda que haja divergências nas inúmeras definições sobre os traços, conforme Ket de Vries (1997), muitos pesquisadores concordam que alguns traços comuns são importantes para os líderes, tais como: consciência, energia, inteligência, domínio, autocontrole, sociabilidade, abertura a experiências, conhecimento da relevância de tarefas e estabilidade emocional.

#### **b) Comportamentos e Estilos**

A teoria dos comportamentos e estilos de liderança, trabalha com a ideia de observar os comportamentos dos líderes para replicar. Assim, ao invés de considerar traços do líder, uma abordagem alternativa foi considerar o que os líderes fazem. Douglas MacGregor (1960), com a Teoria X e a Teoria Y, e Blake e Mouton (1964), com o Grid Gerencial (Managerial Grid) são exemplos de abordagens comportamentais que muito influenciaram a teoria sobre liderança.

Trevisan (2016), considera que os estilos de liderança da teoria dos comportamentos são classificados em autocrático, democrático e laissez-faire, e o Grid Gerencial.

### **c) Liderança Situacional**

A teoria da liderança situacional de Hersey e Blachard (1986) busca atender algumas lacunas dos traços de liderança e das teorias comportamentais, com a ideia de que o líder surge conforme a situação. Se por um lado as teorias comportamentais apresentaram a noção de estilos de liderança diferentes, elas forneceram poucas pistas em relação ao que constitui o comportamento efetivo de liderança em situações diferentes.

Conforme comenta Goldschmidt (2017), a grande parte dos pesquisadores atuais indicam que não há um estilo de liderança que seja o correto ou apropriado para toda e qualquer circunstância, e ainda cita que os pesquisadores das teorias situacionais, como Fiedler (1964, 1967), Hersey e Blanchard (1969, 1977, 1988), Tannenbaum e Schmidt (1958) e John Adair (1973) trabalham com a ideia de que as teorias situacionais foram desenvolvidas para indicar que o estilo a ser usado depende de diversos fatores, tais como a situação em si, as pessoas, a tarefa, a organização em questão, dentre outras variáveis ambientais/contextuais.

#### **2.1.4. Abordagem contemporânea**

Os perfis de liderança permitem um desdobramento prático que se adequam dentro de uma ou mais teorias de liderança numa perspectiva contemporânea. A seguir, apresentam-se tais desdobramentos.

##### **a) Liderança carismática**

Segundo Rocha (2017, p. 40), “na liderança carismática, o líder tem a capacidade de influenciar os seus subordinados sem que se encontre um motivo para tal”. Ainda que não afirme a existência de traços ou características específicas que identificam um líder carismático, a existência de alguns fatores pessoais e ambientais que podem levar a que este tipo de liderança se manifeste.

A autoridade do líder carismático surge sem ambiguidades, a partir de uma única pessoa, e baseia-se na devoção inquestionável de seus seguidores, o líder é o centro, os subordinados diretos ou discípulos acumulam responsabilidades e têm autonomia na organização, e como resultado não há uma divisão criteriosa do trabalho, o controle social é baixo (NELSON (2010) *apud* TREVISAN (2016)).

A habilidade da liderança carismática está vinculada à capacidade de comunicação e à empatia que condiciona o líder a transmitir aos subordinados o que estes necessitam ouvir e a instigar estes para que acreditem, se envolvam e façam seus os objetivos do líder (HOUSE, 1977).

### **b) Liderança transformacional**

Na liderança transformacional, os líderes são vistos como indivíduos proativos, empenhados em otimizar o desenvolvimento e a inovação do indivíduo, do grupo e da organização. Levam os seus colaboradores a atingir a satisfação e a concretizar os seus objetivos pessoais e organizacionais (ROCHA, 2017).

A liderança transformacional foca no efeito do líder sobre os seus seguidores e no comportamento deste para alcançar esse efeito, consiste num estilo orientado para a motivação dos indivíduos, levando-os a superar as suas expectativas e a melhorar os seus desempenhos com maior facilidade (YUKL, 2002). Em contrapartida, espera-se que os trabalhadores apresentem alto compromisso e alinhamento elevados com os objetivos do líder e da organização (BASS, AVOLIO, 1996).

Bass (1985), destaca cinco importantes características evidenciadas por líderes transformacionais evidenciam e aperfeiçoam cinco importantes características: a influência idealizada, o carisma, a capacidade de motivar, a capacidade de estimular intelectualmente os seus subordinados; e a preocupação para com as necessidades individuais dos mesmos.

Por fim, observa-se que o papel fundamental exercido pelo líder em um contexto de liderança transformacional corrobora para que este estilo de liderança se adapte ao atual contexto da gestão de pessoas, dado que tem como essência conduzir e motivar pessoas em direção às metas organizacionais (TREVISAN, 2016).

### **c) Liderança Transacional**

Conforme Bass (1996), a liderança transacional é sustentada por um modelo que reconhece a necessidade de troca de ideias entre o líder e os seus colaboradores, recompensando os empregados que apresentaram um bom desempenho, enquanto que os que não apresentam bons resultados são penalizados. Desta forma consiste em um sistema de recompensas aos mais



obedientes, por meio de uma relação focada em contratos explícitos e implícitos, onde “as atribuições do trabalho são claras juntamente com as condições de empregabilidade, códigos disciplinares e estrutura de benefícios. Todos têm um preço para sua motivação no trabalho” (BARRETO *et al.* 2013, p. 37).

Seguindo na mesma direção, Trevisan (2016) considera que a influência dos líderes sobre os subordinados baseia-se em relações em que a recompensa vai ao encontro das necessidades dos trabalhadores e acrescenta que:

“esses líderes são basicamente negociadores e alocadores de recursos e há reduzido estímulo por parte deles para a inovação e a tomada de risco. Os compromissos entre os líderes transacionais e sua equipe de trabalho são de curto prazo e os interesses individuais são exaltados” (TREVISAN, 2016, p.34).

A liderança transacional se distingue da liderança transformacional, pois considera-se que a transacional estimula os colaboradores em benefício próprio, sendo que o poder do líder é consequência da sua autoridade proporcionada pela posição hierárquica, respeito pelas regras e pela tradição (Burns, 1978), enquanto que a transformacional tem como essência conduzir e motivar pessoas em direção às metas organizacionais (Trevisan, 2016).

#### **d) Liderança Autêntica**

Conforme Goldschmidt (2017) descreve, a liderança autêntica é aquela em que os padrões de comportamento estão acima dos resultados, pois “os líderes autênticos são guiados por valores explícitos e conscientes que lhes permitem operar com elevados padrões de integridade moral demonstrada por comportamentos que colocam ideais à frente dos resultados” (Goldschmidt, 2017, p. 33).

No entanto, o autor apresenta e sinaliza que as abordagens inspiracionais (neocarismáticas) de liderança têm recebido críticas conforme os seguintes argumentos:

- i) de serem eticamente questionáveis, uma vez que a sua retórica apela à emoção e não à razão;
- ii) nem sempre consideram o processo democrático de decisão, nem a distribuição de poder entre líder e liderados;
- iii) tendem a manipular as atitudes e o comportamento dos liderados numa direção que não é necessariamente aquela que melhor defende os interesses destes; e
- iv) utilizam o carisma como forma de aumentar o poder pessoal do líder sobre o seguidor.

Em resposta a essas críticas, com o objetivo de compreender um estilo de liderança mais genuíno e baseado em valores, a liderança autêntica tem sido o foco de autores que sustentam que a liderança não pode ser desprovida de valores, e propõem que apenas os líderes socializados, que priorizam valores centrados nos outros versus centrados em si mesmos, podem ser considerados líderes autênticos, pois acreditam na dignidade de cada indivíduo (Goldschmidt, 2017).

E ainda, ao comparar a liderança autêntica com as práticas neocarismáticas, (Goldschmidt, 2017, p. 33) comenta que “a virtude pessoal e a sabedoria moral dos líderes autênticos fazem com que estes questionem o poder personalizado e a autovangloriação do líder, características inerentes às teorias inspiracionais de liderança”.

#### **e) Liderança Servidora e Liderança de Equipes**

A ideia de liderança servidora, consiste no papel de um líder que trabalha em prol do grupo. O líder servidor segue o seu caminho a partir de um desejo de servir que é anterior à aspiração à liderança. Tal abordagem possui ênfase nas dimensões ética e moral da liderança. (Goldschmidt, 2017).

O foco em servir a um grande propósito tornou essa abordagem conhecida no setor de organizações religiosas e no setor de *non-profit*, entretanto teve pouco impacto nos setores de característica comercial, obtendo, no entanto, uma aceitação mais ampla na liderança de equipes (*team leadership*) (GOLDSCHMIDT, 2017).

Katzenbach e Smith (1993) *apud* Goldschmidt (2017), destacam a importância dos líderes saberem o momento de seguir (outro líder) e de atuarem como facilitadores ao invés de dirigentes. É fundamental que o líder faça perguntas no lugar de dar ordens, proporcione oportunidades para que os outros o liderem, colabore com a equipe, se torne um viabilizador de meios ao invés de um fornecedor de soluções e busque a construção da compreensão mútua ao invés do consenso.

#### **f) Liderança Distribuída**

A liderança distribuída surge num contexto das grandes mudanças constantes, abertura de espaço para novos pensamentos sobre a liderança, onde tem surgido uma crescente conscientização em relação à importância das relações sociais das lideranças com as equipes.

Compreende-se a necessidade da legitimidade da autoridade dos líderes, bem como que líderes não são plenamente ideais em todas as circunstâncias (Goldschmidt, 2017). O autor ainda esclarece:

“Também referida como liderança informal, emergente ou dispersa, esta abordagem propõe um modelo de liderança menos dependente de formalidades (a responsabilidade da liderança é dissociada da hierarquia na organização), uma vez que indivíduos em todos os níveis e papéis organizacionais, não somente aqueles com uma dimensão gerencial evidente, podem exercer influência de liderança sobre seus colegas e, assim, influenciar a condução ou direção da organização de maneira geral” (GOLDSCHMIDT, 2017, p. 35).

O ponto chave da liderança distribuída está na distinção entre líder e liderança, onde a liderança é considerada um processo de produção de sentido e direcionamento em um dado grupo e o líder só pode ser identificado a partir de seu relacionamento com os outros membros do grupo social, com comportamento de seguidores. Líder aqui vai além da designação formal, pois está vinculado nas relações entre os membros da equipe ou grupo, (GOLDSCHMIDT, 2017).

As origens da abordagem da liderança distribuída se fundam mais nos campos da sociologia e da política do que no campo dos estudos organizacionais e gerenciais, tendo como base conceitos como cultura e clima organizacional para destacar a natureza contextual da liderança (GOLDSCHMIDT, 2017).

O objetivo é produzir um ambiente e cultura que incentivem altos níveis de integridade, criatividade, imaginação, atenção e ambição coletiva por "excelência", e ainda a visão de processos para uma liderança de natureza emergente, “não é uma entidade fixa, mas sim um processo de fluxo e em evolução em que "líderes" diferentes podem revelar-se ao longo do tempo como consequência da interação do grupo” (GOLDSCHMIDT, 2017, p. 35).

## **2.2 O perfil de liderança atual**

### **2.2.1 Expectativa dos empregados**

Alterações no modelo de gestão de pessoas são observáveis em muitas organizações, há uma necessidade de olhar mais acurado para as pessoas, suas expectativas, capacidades e, até mesmo, seus traços culturais, com o objetivo de alcançar o alinhamento entre empregados e

empresas. Os empregados possuem hoje um papel fundamental no delineamento do perfil de líder das empresas, eles expressam por diversas formas quais são as características desejadas para um líder de referência.

Teixera e Popadiuk (2003), por exemplo, acenam que os liderados querem identificar se os seus líderes são confiáveis e percebem-se envolvidos em relações de dependência profunda com a empresa, têm receio de serem enganados, de terem sua auto-estima e seus destinos profissionais afetados por líderes não confiáveis, passam a monitorar o comportamento dos seus líderes procurando identificar se falam a verdade, se cumprem o que prometem, se há coerência no comportamento do líder.

Mais do que se sentirem seguros em relação ao comportamento dos seus líderes, os empregados querem se sentir respeitados, em relação aos seus comportamentos, valorizados e dignos de confiança. Esperam que seus líderes os ouçam com respeito e atenção e almejam mais liberdade para expressar o que sentem (TEIXERA E POPADIUK 2003).

Os resultados dos estudos de Teixeira e Popadiuk (2003) aponta que para os líderes formais criarem relações de confiança e gerenciá-las, eles devem atender de modo diferente às expectativas dos empregados, de acordo com um fator essencial relacionado à demografia do ambiente.

“As expectativas, porém, diferenciam-se quanto às características demográficas da população: as mulheres esperam maior autonomia, o que parece compreensível, pois estão ainda numa etapa de conquistas profissionais; os mais novos esperam mais que os outros que seus líderes acreditem neles, talvez por possuírem menos experiência, em princípio menos maturidade profissional e de vida; os que já possuem experiência de liderança formal, esperam menos quanto ao atendimento de expectativas, acredita-se que por conhecerem o outro lado do poder, saberem as dificuldades para atendê-las, o mesmo ocorrendo com os profissionais das áreas administrativas e de recursos humanos quanto ao cumprimento de acordos por parte de seus líderes.” (TEIXERA E POPADIUK, 2003 p. 16).

Não estão somente em busca de salários, é o que Trevisan (2016) descreve sobre a expectativa dos funcionários, mas sim, querem se sentir um “ser” integrado na empresa, com direito a sonhos de autoestima e autorrealização. Querem ter a possibilidade de crescimento, comunicação sobre a real situação da empresa, acesso às informações e gestores que vão além de cobrar tarefas, cuidem dos sentimentos das pessoas em primeiro lugar.

### **2.2.2 Impacto de um bom líder para a organização**

O mundo volátil a que as empresas estão submetidas exige que as pessoas que estão na linha de frente estejam preparadas e capazes de se adaptarem e se desenvolverem com e por meio das mudanças. Neste sentido, identificar o perfil adequado de um líder no contexto de cada empresa, é medida essencial para a sustentabilidade das relações humanas que, diretamente, impactarão nos resultados do negócio.

Trevisan (2016), com suas percepções sobre liderança, vai ao encontro desta afirmativa ao sinalizar algumas competências das equipes e que, de certa forma, influenciam no perfil de liderança existente na empresa:

“em plena era da informação, as áreas de uma organização devem gerenciar pessoas que trabalham em equipes e sejam proativas, capazes de responder às responsabilidades, com iniciativas próprias e dotadas de habilidades e conhecimentos difusos” (TREVISAN, 2016 p.47).

Compreende-se que o papel desempenhado por um bom líder traz impactos significativos na vida e saúde de uma organização, pois são os líderes que conduzirão as suas equipes a um ambiente propício para os resultados, e no contexto atual “Não se trata de administrar apenas pessoas, mas de administrar com as pessoas” (TREVISAN, 2016 p.47).

Goldschmidt (2017), descreve as cinco forças na qual Barrett & Beeson (2002), indicam que vêm moldando as competências de liderança, a saber: (i) competição global; (ii) tecnologia da informação; (iii) a demanda por organizações flexíveis e ágeis; (iv) equipes; e (v) diferenciação das necessidades dos empregados.

Nesta ótica apresentada, evidencia-se que as organizações precisarão cada vez menos de lideranças solitárias e heroicas e muito mais de lideranças que sejam capazes de motivar, incentivar e coordenar abordagens baseadas em equipes, num aspecto mais humanizado. Outrossim, evidencia-se que as lideranças efetivas serão aquelas capazes de encorajar ambientes que revelem o potencial do ativo pessoal das organizações.

De acordo com o que apresenta Goldschmidt (2017), seguindo a mesma linha, Fukuyama (2000), considera que a cada dia, na geração atual, ganha novo olhar e relevância a utilização da tecnologia. Esta faceta impõe desafios à liderança que precisa identificar os talentos chave da sua equipe, compreender que estes talentos precisam de espaço e liberdade para se desenvolverem, e torna-se essencial administrar um ambiente de delegação e confiança, bem como proporcionar redes de relacionamentos que permitam o compartilhamento do

conhecimento. Estas redes, ou o que pode ser chamado de capital social da organização, são solução alternativa aos problemas de coordenação de organizações mais descentralizadas, que conduzem as interações de participantes descentralizados e que têm normas informais e valores compartilhados.

Conforme apresenta Goldschmidt (2017), com referência à Capra (2002) e Seleme (2006), uma geração que depende de interações compartilhadas é fundamentada no fator humano e social. Compreende que a organização humana só pode ser considerada um sistema vivo se for organizada em rede ou contiver redes menores dentro dos seus limites, pois sistemas sociais vivos são redes autogeradoras de comunicações. Neste cenário, os líderes, funcionam como nós da rede nas organizações, precisam facilitar o surgimento espontâneo de novas ideias, estimulando a criatividade e a construção de uma rede ativa de comunicações com múltiplos elos de retroalimentação

Goldschmidt (2017), cita o relatório intitulado “*Developing Business Leaders for 2010*” (Desenvolvendo Líderes de Negócio para 2010), Barrett & Beeson (2002), identificaram quatro papéis que contribuem para o enfrentamento dos desafios de negócios do futuro, papéis que hoje já são vivenciados nas organizações: estrategista; líder de mudanças; construtor de relacionamentos; e, desenvolvedor de talentos. Em conjunto, foram mapeados os principais descarriladores da carreira de líderes: hesitação para correr riscos necessários no negócio; arrogância e falta de sensibilidade; estilo de liderança controlador; e relutância em enfrentar questões difíceis no relacionamento com pessoas.

Rocha (2017) considera que o papel do líder é preponderante na organização, sendo necessário colocar em prática os diversos tipos de lideranças buscando o que mais se adequa à realidade, de forma que os funcionários consigam desempenhar os trabalhos com profissionalismo e isenção, e ao mesmo tempo o líder precisa contribuir para a motivação da equipe de forma distinta, respeitando as individualidades, ainda que manifestem pontos comuns.

No artigo “A importância de um líder dentro da organização” publicado no site [www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br), Nagai (2017) considera que uma boa (eficiente e eficaz) liderança, visa à “saúde” organizacional, não com foco apenas em lucros (atitude dos chefes). Ela busca sempre a motivação de seus colaboradores, pelo exemplo de realizações, desempenho

individual e profissional, procura sempre o melhor caminho para a obtenção dos objetivos propostos pela empresa. Ao se deparar com organizações onde a liderança não é boa (ineficiente e ineficaz), a empresa tende a ter uma maior rotatividade, fracasso de profissionais, desânimo e pode chegar ao fracasso organizacional.

### 2.2.3 Pipeline da liderança

Com o objetivo de sobrevivência da companhia, diversas empresas adotam o conceito de pipeline da liderança (CHARAN, DROTTER e NOEL, 2009) para desenvolvimento de uma liderança competitiva, com adoção inovadora de práticas em relação ao desenvolvimento de pessoas nas organizações.

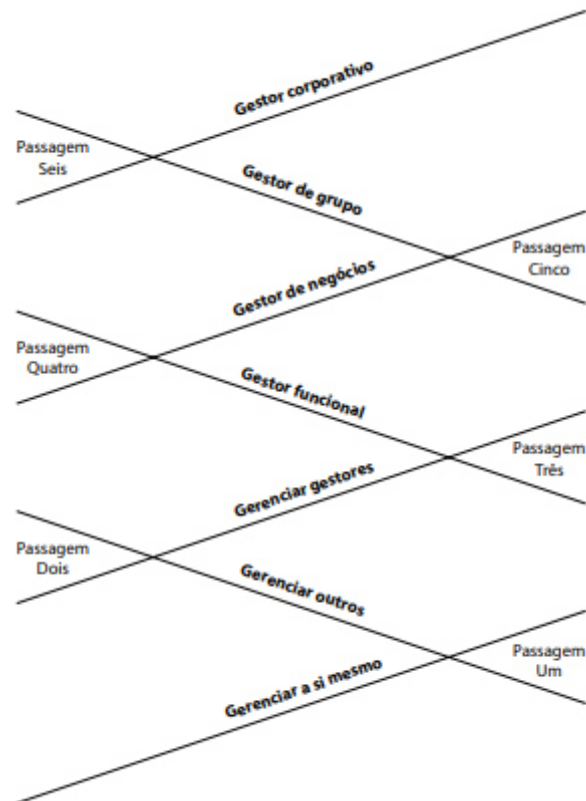
Desenvolver as pessoas para cuidar de pessoas tem sido o grande desafio das organizações, uma vez que este processo não depende apenas da constituição de programas formação de líderes estruturados na ótica da empresa, depende também da aptidão e habilidade do indivíduo demonstradas no seu cotidiano ao lidar com pessoas. Observa-se que em detrimento da gestão de custos, muitas organizações reduzem sua estrutura de formação de lideranças, o que tem gerado programas de desenvolvimento sem substâncias resultando em executivos não treinados plenamente para desempenhar seus papéis (CHARAN, DROTTER e NOEL, 2001).

O desafio ainda se fortalece diante do quadro de priorização que a empresa dá à estratégia do negócio, atribuindo a função de desenvolver lideranças unilateralmente à área de recursos humanos, muitos CEOs não investem tempo pois ainda visualizam que este não é o papel deles. São poucas organizações que efetivamente tratam das competências centrais e experiências necessárias para o sucesso de cada nível de liderança. Os autores ainda sinalizam que:

“As organizações promovem as pessoas com a expectativa de que elas tenham os conhecimentos e as habilidades para lidar com o serviço em vez de os conhecimentos e as habilidades para lidar com determinado nível de liderança” (CHARAN, DROTTER e NOEL, 2001 p. 20).

Ao estudar a carreira gerencial, Charan, Drotter e Noel (2001) *apud* Fernandes (2013), apontam para o desenvolvimento da liderança por meio de seis níveis, aos quais denominou como pipeline da liderança, onde busca-se explicar como se dá o desenvolvimento gerencial; um fluxo no qual identificou passagens significativas, onde envolvem-se desafios específicos

para cada nível de transição que precisam ser vencidos impactando em crescimentos para o líder e para a organização. De forma geral, Fernandes (2013) sinaliza que esse modelo trabalha com conceitos de níveis de complexidade e capacidade de abstração. Ainda, destaca como cada nível do pipeline contribui para o amadurecimento do líder na medida em que ele cresce horizontalmente e verticalmente na carreira de liderança (Figura 1).



*Figura 1: Passagens de carreira decisivas em uma grande empresa*

*Fonte: Charan, Drotter e Noel (2018)*

Cada passagem acarreta novas exigências ao cargo, que, segundo os autores, podem ser visualizadas por meio de: requisitos e habilidades, novos horizontes e novo gerenciamento de tempo, além de novos valores profissionais.



Neste cenário, os autores demonstram a importância de saber mapear os requisitos reais em cada nível de liderança e o que é necessário para que a transição de um nível a outro ocorra da forma mais otimizada possível, conforme pode ser visualizado na Figura 2 a seguir.

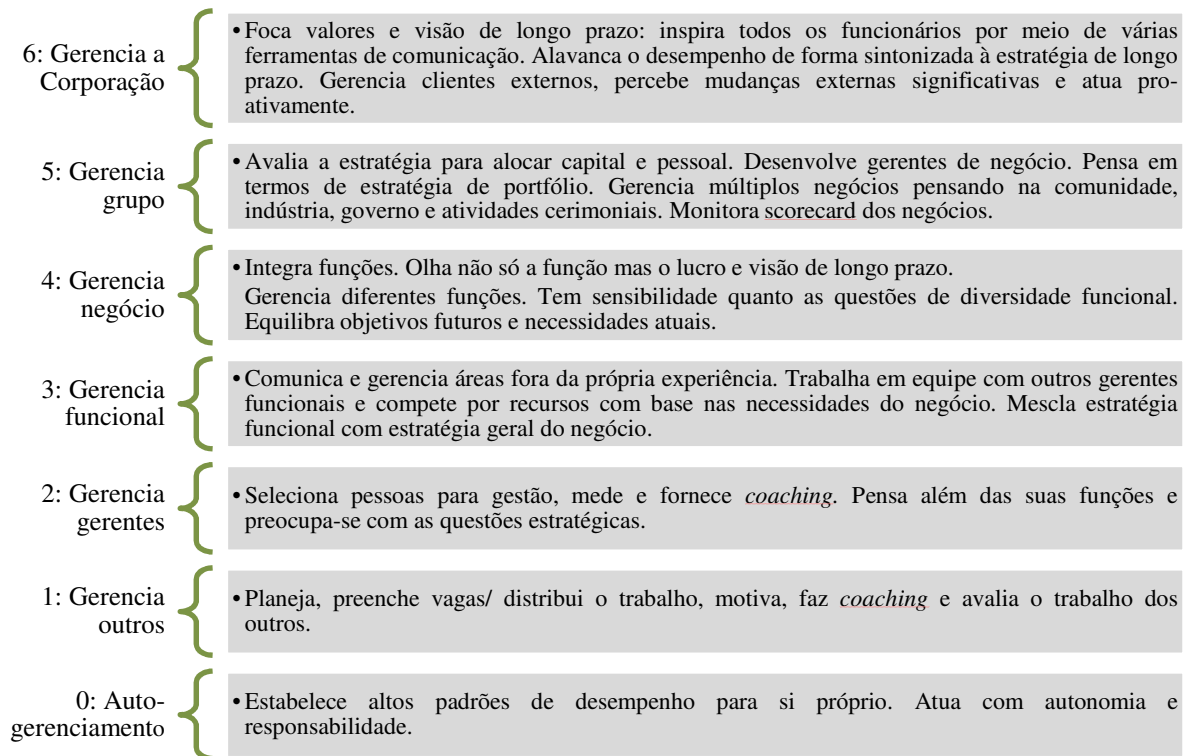


Figura 2: Pipeline da Liderança

Fonte: Charan, Drotter e Noel (2001), apud Fernandes (2013)

Desta forma, os autores orientam que a organização designa pessoas para posições de liderança tendo em pauta o nível adequado à suas habilidades, gerenciamento de tempo e valores profissionais. Com esta trilha de desenvolvimento, espera-se obter a pessoa certa para cada nível de liderança e isso inclui a liderança de si mesmo, de outros empregados, de outros gerentes, de processos inteiros, de negócios e grupos inteiros.

## 2.3 Liderança humanizada

Neste tópico, buscou-se apresentar a liderança humanizada em três frentes: a conceituação crítica proposta por Omar Aktouf, os pressupostos descritos por França (2016) no paradigma da Gestão Humanizada e a descrição de algumas práticas de gestão humanizada, e, por fim, resultados organizacionais.

### 2.3.1 Conceituação teórica-crítica

Conforme apresentado por Trevisan (2017), a liderança humanizada é um constructo em formação e refere-se a um debate iniciado por Omar Aktouf na década de 1990, no qual o autor apresenta uma visão de sociedade e críticas formuladas aos teóricos da Administração. As críticas de Aktouf (1996) buscam uma retomada aos valores humanos nas organizações, nas práticas e não apenas no discurso.

“As críticas enfatizam a necessidade de a Administração retomar suas preocupações com a pessoa e com o bom-senso, incorporando um novo estado de espírito, certa sabedoria e generosidade, numa perspectiva operacional que vai muito além dos instrumentos e das técnicas de gestão tradicionais. A perspectiva teórica crítica da Administração advoga em favor de uma administração mais inteligente, que respeita a natureza das coisas, em especial que evita as violências e os sofrimentos da pessoa humana e dos recursos da natureza, aproximando-se de uma abordagem teórica menos pragmática da sustentabilidade empresarial” (TREVISAN, 2016 p. 15)

De acordo com Trevisan (2016), na perspectiva da liderança humanizada segundo Aktouf (2014), o ser humano torna-se menos objeto e mais sujeito, e entende-se por liderança humanizada um fenômeno psicossocial observado no relacionamento entre líderes e seguidores (não mais liderados), que centraliza o debate e a atenção sobre a pessoa, seus atos, seu próprio sentido e seu papel central em todo processo de atividade organizada. Os fundamentos teóricos para tal pensar tomam por base o conceito de humanismo, apresentado por Aktouf (1996), o conceito de liderança, apresentado por Davel, Machado e Grave (2000) e a concepção humana de ser humano discutida por Aktouf (2004).

As implicações de uma gestão organizacional mais humanizada evidenciam que o respeito à dignidade do ser humano deve orientar toda política de desempenho produtivo da empresa, para que possa contar com empregados mais bem formados, felizes e serenos, menos doentes e frustrados, mais cooperativos e responsáveis, mais presentes e criativos (Aktouf, 1996).

Trevisan (2016) explana que a empresa mais humanizada é entendida como sendo uma empresa que também assegura aos seus trabalhadores o direito à liberdade da palavra, à equidade, ao respeito, à maior autonomia, ao autodesenvolvimento e à autodeterminação, pois “o movimento por maior humanidade na empresa não é nem um ideal romântico, nem um ato de filantropia gratuita, mas uma necessidade” Aktouf (1996, p. 228).

A partir das reflexões críticas propostas por Aktouf (1996), Vergara e Branco (2001), considera que o conceito de “empresa humanizada” se relaciona com a co-evolução da rede

interna e do ambiente em que atua, no entanto, a humanização tem uma concepção filosófica mais ampliada. Para Landini (2009), a humanização está inserida ao cotidiano como espaço de reprodução das condições capitalistas de produção, o qual pode reproduzir práticas não humanizadas, a exemplo da perspectiva teórica do assédio moral (GRZYBOVSKI; MOZZATO; PEREIRA, 2012).

Esta busca pelo bem-estar das pessoas, alinhada ao desempenho da organização e à necessidade de remodelagem da forma de gestão, é compreendida como uma busca pela liderança humanizada. No entanto, Trevisan (2016) alerta:

“(...) o tema liderança humanizada é visto como literatura *top management*, que se caracteriza principalmente por ser desprovida de senso crítico e rigor teórico, desafiando os profissionais de áreas transdisciplinares (psicologia, administração, sociologia) a buscar uma consolidação do conceito...” (TREVISAN, 2016 p. 27)

Trevisan (2016) com base no olhar humanístico, especificamente o de Aktouf (2004), discorre os níveis de análise organizacional elaborado a partir de Chanlat (1996), com aspectos complementares de Morin e Kern (1995) e Huntington (1997), conforme observa-se no Quadro 1 a seguir.

Nível	Características
<b>Indivíduo</b>	E constituído pelo ser humano como ser biopsicossocial: podem ser realizadas análises enfatizando aspectos biológicos, psicológicos ou sociais, assim como as interfaces dos três tipos de aspectos, com peso maior para um ou outro.
<b>Interação</b>	Três tipos de relações: self-outro, ego-massa e nós-nós.

<b>Organização</b>	A ordem organizacional é produto da iteração de dois subsistemas: a) estrutural-material; b) simbólico. O primeiro remete às condições eco geográficas, aos meios materiais para assegurar a função de produção de bens ou de serviços. O segundo subsistema remete ao universo das representações individuais e coletivas que dão sentido às ações, interpretam, organizam e legitimam as atividades e as relações que homens e mulheres mantêm entre si.
<b>Sociedade</b>	E um conjunto econômico, político, social e cultural, situado num contexto espaço- temporal. Também possui um subsistema estrutural-material e um subsistema simbólico que articulam as relações sociais entre os diferentes indivíduos e grupos. O nível da sociedade engloba, penetra e irriga o universo dos indivíduos, das interações e da organização - a sociedade é o sentido, domínio e condição do sentido. O processo de socialização ou aculturação condiciona o indivíduo aos seus grupos, ensina-lhe um conjunto de gestos, de atitudes, de comportamentos que lhe permitirão atuar em conformidade com as normas (escritas ou não), ser reconhecido como um integrante de grupos e distinguir-se das pessoas pertencentes a outros grupos. Esse processo está na base da identidade e da alteridade.
<b>Mundial ou civilizatório</b>	E, via de regra, constituído por uma rede de relações econômicas, sociais, políticas e culturais mais ampla que as sociedades nacionais. Huntington, por exemplo, considera a existência das civilizações ocidental, africana, islâmica, sinica (chinesa), hindu, ortodoxa, latino-americana, budista e japonesa. No contexto atual, a globalização dos mercados é acompanhada por uma globalização dos contatos culturais, políticos, ecológicos, etc. A “Terra-pátria” vive uma “agonia planetária” (MORIN; KERN, 1995).
<b>Complexidade e interdependência</b>	Esta interdependência precisa ser evidenciada na análise, ainda que seja destacado um ou outro nível de análise O paradigma da complexidade (MORIN; KERN, 1995) facilita a percepção da interdependência enquanto alerta para a necessidade de evitar-se a unilateralidade ou disjunção entre os níveis.

*Quadro 1: Níveis de análise organizacional*

*Fonte: Trevisan (2016) adaptado de Chanlat (1996), Morin e Kern (1995) e Hantington (1997).*

O quadro acima revela que “o campo de investigação do fenômeno social “humanismo” nas organizações pode ser explorado nas diferentes dimensões e em diferentes níveis analíticos, configurando-se como um tema complexo e que é explorado pela perspectiva crítica” (TREVISAN, 2016, p. 53). No entanto, conforme o autor, as organizações concentram-se suas análises, preferencialmente, nos resultados econômicos.

“Na prática das estratégias organizacionais muitas empresas tomam decisões postuladas e fundamentadas com argumentos econômicos, nos quais o lucro derivado da competição parece ser o objetivo principal, contexto no qual há mais desumanidade e menos ética. Para Aktouf (2004), essa dinâmica no contexto organizacional compromete o funcionamento das organizações pela perspectiva da humanização, o que requer um olhar crítico.” (TREVISAN, 2016, p. 53).

Conforme Aktouf (1996) o termo humanização possui significativa relevância para gerar sinergia entre indivíduo e organização no local de trabalho, o que permite inferir uma nova liderança, à humanizada.

Trevisan (2016) em seu estudo sobre a liderança humanizada, enfatiza que:

“A temática “liderança humanizada” carece de detalhamento teórico para sua implementação na gestão empresarial em qualquer tipo organizacional, bem como carece de elementos orientadores para estruturar programas para capacitação dos profissionais da área de gestão de pessoas.” (TREVISAN, 2016, p. 54).

Com os propósitos de detalhamento teórico para a implementação na gestão empresarial e elementos orientadores para estruturar programas de capacitação de profissionais de área de gestão, Trevisan (2016) com base nos estudos de Aktouf (1996; 2004), discorre sobre uma proposição de categorias analíticas, descritas para a investigação empírica do humanismo nas empresas familiares, conforme pode ser visualizado no Quadro 2 a seguir.

<b>Categorias Analíticas</b>	<b>Características</b>
Concepção de ser humano	Ser dotado de consciência, de capacidade de julgamento e de livre arbítrio com aspiração ao próprio engrandecimento.
	Ator questionador consciente de que as práticas são obstáculos para obter reconhecimento da empresa e expressar seus próprios desejos.
Modelo de gestão de pessoas	Sistema de relações no qual o ser humano é fundamentalmente de comunidade, da sociedade, de relações com seus semelhantes.
	Práticas desalienantes por meio de um processo de humanização no trabalho e nas relações estabelecidas, bem como “o crescimento ilimitado do valor de troca”.
	Princípios éticos contra a fragmentação do trabalho e do sentido do trabalho e em favor da lembrança do ser humano simbólico, motivado e interessante.
	Espaços sociais no trabalho que facilitam questionar o trabalho e as relações, denunciar e evitar sofrimentos, violências físicas e simbólicas.
	Culto a valores, como honestidade, reconhecimento pelas conquistas advindas do trabalho, profissionalismo, ética e integridade.
	Os proprietários da empresa dão motivos para que os trabalhadores mostrem-se cooperativos e criativos; orientações estratégicas e ações que fornecem razões para o trabalhador mobilizar-se melhor naquilo que faz
Concepção de empresa	Resultado de uma combinação das diversas inteligências individuais, impelidas pelo desejo de colaborar
	Uma organização onde a sinergia desejada é alcançada com a reunião da totalidade de cérebros que compõem a empresa, os quais lhe conferem maior capacidade criativa ou soluções originais.

*Quadro 2: Categorias analíticas que descrevem empresa humanizada segundo Omar Aktouf*

*Fonte: TREVISAN (2016)*

De acordo com os fundamentos teóricos descritos no conceito de humanismo apresentado por Aktouf (1996), no conceito de liderança, apresentado por Davel, Machado e Grave (2000) e na concepção humana de ser humano, discutida por Aktouf (2004), Trevisan (2016, p. 55), infere que “a liderança humanizada é um fenômeno psicossocial observado no relacionamento entre trabalhadores, que centraliza o debate e a atenção sobre a pessoa, seus atos, seu próprio sentido e seu papel central em todo processo de atividade organizada”.

Trevisan (2016) também infere que a liderança humanizada é uma nova liderança, respaldada no termo de humanização utilizado por Omar Aktouf na exposição do seu pensamento sobre gestão humana de pessoas, na qual consiste significativa relevância para gerar sinergia entre ser humano e organização.

“A proposição em torno da “liderança humanizada” se insere ao nível de pensar, organizar, coordenar e compreender o ser humano em conjunto com a organização (“empregado-parceiro”), numa relação do líder com seus seguidores” (TREVISAN, 2016, p. 57).

Diante dos novos conceitos, no atual contexto, a representação do mundo como um sistema global, pode ser entendida como um dos mais significativos acontecimentos políticos, econômicos e sociais das últimas décadas, vindo a representar, em si mesmo, um marco simbólico que serve de referência indicativa do século XXI, além de configurar uma nova fase da história humana, com um foco direcionado para liderança humanizada (TREVISAN, 2016).

“a proposição para pensar a “liderança humanizada” no contexto organizacional pode ser entendida como resultado da necessidade de construção de novos modelos mentais, que possibilitem uma melhor leitura da realidade, sem o aprisionamento do sujeito” (TREVISAN, 2016, p. 57).

Conforme (Costa, 2014), a liderança focada nos resultados a qualquer custo, concentra-se maior parte do seu tempo atendendo os seus líderes, esquecendo-se da equipe. Este distanciamento e falta de comunicação dos líderes com os liderados compromete o engajamento dos colaboradores e, conseqüentemente, impactam negativamente nos resultados da organização. Neste sentido, observa-se que “um gestor preocupado com os resultados nunca pode negligenciar a importância da comunicação dele com a equipe” (COSTA, 2014 p. 73).

Com pensamento similar, França (2016) apresenta o livro “Gestão Humanizada: Liderança e Resultados Organizacionais”, citando Grün (2014), no qual conclama os líderes a promoverem cada vez mais, em suas organizações, relações com os colaboradores fundamentadas numa base de valores humanos. O autor compreende que “os valores dão sentido à minha vida, uma vida sem valores não tem sentido. E a falta de sentido leva a se perder o interesse. Precisamos de modelos que nos motivem, que despertem em nós o prazer de trabalhar neste mundo” (Grün, 2014 *apud* França, 2016).

De acordo com França (2016), esse é um dos grandes desafios para a formação e atuação dos líderes de hoje, focado em desenvolver processos de gestão cuja liderança sirva como

inspiração aos colaboradores e, ao mesmo tempo, promova a vivência das virtudes, para que potencialize a energia para a construção que consolida-se em líderes que promovam uma Gestão Humanizada, a qual visa, dentre outras ações, manter o bom convívio entre as pessoas e possibilitar, concomitantemente, o alcance de melhores resultados organizacionais.

### **2.3.2 Pressupostos**

Segundo França (2016 p. 37), há um paradigma da Gestão Humanizada que é constituído por elementos a partir da teoria da administração e da psicologia comportamental, com base na observação nas relações interpessoais dos colaboradores, gestores e de todos envolvidos no processo organizacional na busca de melhores resultados. Neste contexto, identificam-se alguns pressupostos fundamentais da Gestão Humanizada obtido por observações e de concepções teóricas (FRANÇA, 2016 p. 37) e que são apresentados nos itens a seguir.

#### **a) Observação**

Para França (2016 p.37), este pressuposto compreende a observação da realidade organizacional, a forma como se estabelecem as relações interpessoais na empresa, a relação gestor e cooperadores, a cultura e a dinâmica organizacional. Com base na observação é preciso planejar intervenções de forma a priorizar as relações intrapessoais, a valorização dos colaboradores e o cuidado com os espaços coletivos.

#### **b) Liderança integral**

A liderança integral está focada no papel do gestor, sendo este o grande responsável pelo funcionamento, da consolidação das boas práticas. Atitudes, comportamentos e concepções que buscam a vivência dos valores humanos na organização (FRANÇA, 2016 p. 38).

#### **c) Estar presente**

Este pressuposto implica numa relação interpessoal de qualidade do gestor com a equipe na qual prioriza “o momento de contato diálogo individual com cada colaborador ou em grupo. “O “estar presente” implica manifestar que o outro (o colaborador) é importante como indivíduo, independente do cargo organização” (FRANÇA, 2016 p.37).

#### **d) Escuta empática**

Com papel fundamental de comunicação no exercício da Gestão Humanizada, a escuta empática traz a ideia de que “quem deseja ter acesso à outra pessoa precisa percebê-la, ouvir o que ela tem a transmitir... é preciso que eu próprio esteja em silêncio para que a outra pessoa possa falar” (GRÜN, 2014 *apud* FRANÇA, 2016 p. 38).

Este é um pressuposto que supre uma das maiores necessidades dos seres humanos, que é a de se sentir valorizado, proporcionando um ambiente favorável para a resolução de problemas. A escuta empática não significa que ao ouvir atentamente o líder aceitará todas as colocações do outro, mais sim que se colocará no lugar do outro e tentará captar o conteúdo na percepção dos sentimentos e emoções do outro (FRANÇA, 2016 p. 38).

#### **e) Feedback**

O feedback é um dos temas trabalhado com frequência na atualidade, ressaltada a importância de se saber dar e receber, tendo evoluído ultimamente para o *feedforward* (FENTZ *at. al.*, 2017).

França (2016 p.39) traz o feedback como um pressuposto da Gestão Humanizada como um fator importante para o crescimento e aprendizagem das pessoas no ambiente organizacional. Para que os colaboradores se sintam seguros, eles precisam ter o reconhecimento positivo daquilo que está sendo bem realizado como forma de reforço, e apontados os pontos de necessidade de desenvolvimento, para que possa dar continuidade no processo de aprendizagem e alcance dos resultados planejados.

#### **f) Visão sistêmica**

Entende-se por sistema, um conjunto existente da interação entre as partes que o forma, um todo vivo e com toda a sua complexidade (GRÜN, 2014 *apud* FRANÇA, 2016 p.39). Neste contexto, a visão sistêmica é um olhar para o todo da organização, é contemplar todas as ações humanas envolvidas na organização. Visão sistêmica e práticas de gestão humanizada estão interlaçadas e impactam significativamente nos resultados organizacionais.

#### **g) Formação de equipes**

Conforme Carmelo (2013) *apud* França (2016 p. 39), não é a gestão que executará a atividade e sim a equipe que enfrentará os desafios de atender as demandas e realizará as



mudanças necessárias para atingir os resultados. Desta forma, a Gestão Humanizada busca formar equipes de alta performance, a partir de valores humanos fundamentais na relação interpessoal (FRANÇA, 2016 p. 40). Para Cury (2008) *apud* (França, 2016 p. 40), a tolerância é uma necessidade insubstituível, pois a partir do exercício dela outros valores humanos são agregados à equipe, atingindo os objetivos do trabalho num clima de sinergia favorável.

#### **h) Planejamento**

França (2016 p. 40), considera que planejamento é um pressuposto da gestão humanizada, contrapondo-se à cultura imediatista em que as organizações estão inseridas. É fundamental vencer os desafios de forma planejada e por meio de objetivos e metas executados e monitorados de acordo com o potencial humano das equipes constituídas.

#### **i) Espiritualidade**

Este é um pressuposto de sustentação no processo de construção de um ambiente com gestão humanizada. As pessoas espiritualizadas passam por esta vida com mais estabilidade física e psicologia. Uma liderança humanizada espiritualizada buscará os maiores valores dos seres humanos como um todo, despertando a vida dos liderados e dos demais líderes da equipe (GRÜN, 2014 *apud* FRANÇA, 2016 p. 40).

#### **j) Gratidão**

Segundo Abrashoff (2006), mais que aumento de salários e dividendos, os seres humanos querem ser reconhecidos, e “A gratidão é essencial para o fortalecimento” (FRANÇA, 2016 p. 41).

França (2016) cita que Mahatma Gandhi proclamava que a “gratidão é a mãe de todas as virtudes e ainda para “Hunter (2014) e Kash (2012), a gratidão é a base para nos sentirmos satisfeitos nos negócios e na vida. Além do benefício próprio, “o gesto de gratidão deixa na outra pessoa uma marca positiva indelével, pois as pessoas podem até esquecer palavras ditas, mas não esquecem sentimentos” (FRANÇA, 2016 p. 41).

#### **k) Legado para a humanidade**

A Gestão Humanizada busca mudanças significativas e duradouras nas vidas das organizações e nos seres humanos e isto deve estar intimamente ligado à Missão, Visão e Valores da organização (FRANÇA, 2016 p. 41). Conforme Hunter (2014, *apud* França, 2016

p. 41) o paradigma da Liderança na Gestão Humanizada consiste no legado que é deixado para a próxima geração, algo que impacta positivamente na vida dos colaboradores e da sociedade.

### 2.3.3 Caracterização práticas de recursos humanos

Seguindo a mesma linha das críticas apresentadas por Aktouf (1996), na qual o autor busca uma retomada aos valores humanos nas organizações, nas práticas, e não apenas no discurso, Nóbrega e Sá (2010) fazem uma pesquisa nos Anais dos EnANPAD (Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), no período de 2004 a 2008, mais especificamente na sessão GPR (Gestão de pessoas e relações do trabalho), visando investigar as práticas de recursos humanos voltadas para a valorização das pessoas no trabalho. As práticas de recursos humanos voltadas para a valorização das pessoas no trabalho de Nóbrega e Sá (2010), são consideradas práticas de gestão humanizada, segundo aktouf (1996).

No Quadro 3 a seguir apresenta-se síntese dos resultados alcançados referentes às variáveis do estudo realizado por Nóbrega e Sá (2010), na qual são elencadas as variáveis com as práticas de recursos humanos e possíveis influências para a valorização do ser humano no trabalho.

<b>Variável Analisada</b>	<b>Práticas de Recursos Humanos</b>
Recrutamento e seleção	Captação de talentos; Mobilidade interna; Processo tradicional de recrutamento e seleção; Processo seletivo público: Utilização de entrevistas, dinâmicas; Grupos formais de funcionários: celetistas e avulsos.
Integração	Reuniões; Grupo de discussões; Socialização; Eventos; Programa de relações humanas: Disseminação de valores.
Treinamento	Treinamento e desenvolvimento; Gestão por competências; Promoção da educação; Gestão de mudanças; Desenvolvimento contínuo do profissional; Utilização de práticas como: teatro, cursos a distância; Práticas de aprendizagem; Programa de desenvolvimento de líderes.

Avaliação de desempenho	Sistema de gestão de desempenho profissional; Uso do <b>Balance Scorecard</b> ; Gestão do clima organizacional: Avaliação e <b>feedback</b> 360°; Avaliação de desempenho individual; Gestão de desempenho profissional por competências; Gerenciamento do desempenho; Gestão por competências; Acompanhamento do alcance de metas, realização de cronogramas.
Qualidade de vida no trabalho	Gestão de pessoas fundamentadas na ética, compromisso, qualidade no trabalho e na vida; Investimentos em programas de qualidade de vida; Práticas de responsabilidade social; Segurança no trabalho; Criação e reformas de espaços físicos; Programas de saúde.
Administração de cargos, salários e benefícios	Distribuição de lucros e resultados para os funcionários; Remuneração, benefícios e incentivos não fixos; Remuneração variável; Remuneração fixa baseada no modelo de competências e remuneração variável; Programas de participação nos resultados, gestão de competências, gestão de clima organizacional, comunicação interna e programas de educação; Remuneração acionária; Salário base; Programa Bônus-meta; Reposição automática de perdas salariais; Análise funcional; Plano de cargos e salários; Programa de gestão por competências.
Relacionamento interpessoal	Trabalho em times; Colaboração; Solidariedade; Interação; Confiança; Práticas de aprendizagem.
Organização do trabalho	Participação; Autonomia; Colaboração; Rotatividade de tarefa; Envolvimento; Participação voluntária; Participação em reuniões; Ascensão hierárquica; Liberdade de comunicação; Atuação da área de recursos humanos; Liberdade no trabalho.
Estilo de direção	Programas de <b>coaching, mentoring</b> ; Desenvolvimento de lideranças; Autoridade exercida com benevolência; Gestão de recursos humanos; Sistema de comunicação interna, <b>Reconhecimento</b> ;

*Quadro 3: Síntese das práticas de valorização humana exercidas pelas organizações*

*Fonte: Nóbrega e Sá (2010)*

De acordo com os estudos das práticas de gestão de recursos humanos, Nóbrega e Sá (2010) afirmam que na ótica da humanização, as práticas de valorização humana podem ser consideradas no ambiente de trabalho ao passo que “humanizar” significa respeitar o trabalhador enquanto pessoa, enquanto ser humano.

“Práticas de valorização humana são desmembramentos de ações que se pautam em considerar o indivíduo como um ser dotado de necessidades e desejos, e que precisa ter um ambiente de trabalho que fortaleça a sua dignidade, como elemento participante da empresa no mercado e cidadão na sociedade “ (NÓBREGA E SÁ, 2010, p. 5).

Rocha (2017), no estudo de caso numa empresa de um grupo europeu, sobre a Humanização da Gestão de Recursos Humanos nas Organizações, de acordo com Lima (2017), destaca as melhores práticas da humanização na gestão com grande impacto nas organizações com finalidades de conciliar os objetivos pessoais e profissionais dos colaboradores bem como para manter ou aumentar a produtividade.

- **Respeitar** a história e o momento de vida de cada trabalhador, exercitando e estimulando a empatia na organização;

- Desenvolver **relações cordiais** na equipe possibilitando um ambiente agradável e saudável no qual todos se sintam integrados, tendo como consequência maior satisfação e retenção dos trabalhadores;
- Promover espaços que possibilitem a **comunicação**, onde os trabalhadores se sintam confortáveis em expor as suas percepções, expectativas, etc. negativas ou positivas relativas aos líderes, processos, ordens, entre outros;
- Ajudar os colaboradores a melhorarem as suas performances através de **feedback** contínuo;
- Oferecer **treinamentos** técnicos e comportamentais para uma atuação mais completa dos colaboradores.

Conforme Rocha (2017, p. 62), “estas medidas pretendem diminuir a rotatividade, diminuir o absentismo e afastamentos, aumentar o envolvimento dos trabalhadores e a sua motivação”. Entende-se desta forma que a humanização da gestão contribuirá para os resultados da organização.

No aspecto da comunicação, na era da informação e comunicações virtuais, onde encurtam-se as distâncias das informações e aumentam-se a distância entre as pessoas, Martins (2012; 2013) considera a prática da comunicação interna face a face uma força da oralidade dentro da perspectiva da gestão humanizada, e “a inserção de tais características na prática organizacional deve ser destinada a enriquecer o fazer da comunicação interna e adotada como uma estratégia para humanizar o ambiente de trabalho” (MARTINS, 2012, p. 228).

Camargo (2017), estuda de que forma a existência de uma gestão humanizada, pode vir a promover melhorias junto ao clima organizacional, proporcionando assim maior satisfação aos servidores públicos, e propondo um modelo que busque aplicar as práticas e políticas de gestão e de humanização de pessoas, conforme a realidade da pesquisa.

## **2.4 Desempenho organizacional**

A vida de uma organização está estritamente ligada ao seu desempenho e impacto na sustentabilidade do negócio. Não é para menos que as empresas procuram encontrar um modelo de gestão que contribua para o aumento da produtividade, melhoria de resultados e correspondente engajamento de seus colaboradores. Nesta ótica, não se admite falar de resultados organizacionais apenas como dados financeiros ou de produção, e sim como um

processo que começa, mantém-se e é melhorado por pessoas, de forma que estas possuem papel fundamental no desempenho organizacional.

Ao se analisar o quadro teórico que dá luz à gestão de resultados organizacionais, cabe apresentar aqui alguns conceitos relevantes. Um deles está relacionado ao Management by Objectives – MBO ou Management by Results (MBR), entende-se como está estruturada a gestão de resultados organizacionais. Um modelo com origem na década de 1950, cunhado por Peter Drucker, que busca proporcionar melhorias no desempenho organizacional com foco muito maior nas metas a serem atingidas do que no processo. Dito em outras palavras, o modelo propõe um trabalho por meio de planejamento e avaliação, fatores quantitativos, eleição de áreas prioritárias, estabelecimento de resultados a serem alcançados, dimensionamento das respectivas contribuições e estabelecimento de sistemática para acompanhamento do desempenho.

Posto a importância de gerenciar o desempenho organizacional, compreende-se que este processo exige das empresas o fortalecimento do processo de gerenciar pessoas. Por exemplo, é o que vemos na afirmação de França (2016) que apresenta os resultados organizacionais cada vez mais relacionados com a necessidade de uma gestão humanizada nas organizações.

Holanda (2007), num estudo de alinhamento de indicadores de resultados organizacionais e de pessoas, com referência à autores como Pontes (1996), Rabaglio (2014) e Lucenda (2004), considera que a avaliação de indicadores de desempenho é fundamental para que os gestores possam identificar os pontos críticos que comprometam os resultados, bem como possibilitam as ações de melhoria, dentro da realidade que a organização está inserida.

“Dessa forma, o papel primordial da avaliação de desempenho é assegurar à empresa de que as formas de utilização dos seus recursos estão contribuindo para o alcance das metas e objetivos propostos. No caso de identificar distorções, podem ser promovidas mudanças para maximizar o resultado organizacional.” (HOLANDA, 2007, p. 33).

A função dos indicadores na ótica de Holanda (2007) de acordo com (TAKASHIMA e FLORES, 1996; MAFRA, 1999; GRAEML, 2000; PEREIRA, 2005), é de orientar os resultados do negócio, integrar processos à estratégia organizacional, dar agilidade à identificação de possíveis problemas e apoiar as decisões e comunicação nos processos decisórios.

Dentre os diversos critérios e indicadores de desempenho existentes na literatura, Holanda (2007), destaca a importância de os indicadores estarem alinhados à realidade

organizacional. Nesta esteira, como exemplificação e para melhor compreensão, no Quadro 4 a seguir estão listados alguns indicadores de desempenho organizacional citados por Holanda (2007) e respectivas referências.

<b>Indicadores</b>	<b>Autor</b>
Consistência entre planos	FNQ (2005a)
Ações	FNQ (2005a)
Informações e decisões para apoiar estratégias	FNQ (2005a)
Objetivos e metas globais da organização	FNQ (2005a)
Financeiro	Kaplan e Norton (1997), Sink e Tuttle (1993), Slack (1993),
Clientes	Kaplan e Norton (1997),
Processos	Kaplan e Norton (1997), FNQ (2005a), Rummler Brache (1992),
Aprendizado Organizacional	Kaplan e Norton (1997), FNQ (2005a), Pontes (1996)
Responsabilidade socioambiental (BSC)	Holanda (2007)
Comunicação	Rummler Brache (1992), Pontes (1996)
Periodicidade	Lucena (1992), Pontes (1996)
Análise comparativa	FNQ (2005a)
Participação	Figueiredo (2003), Dixon (1999), Thor (1993), Ghalayni (1997)
Feedback	Rabaglio (2004), Pontes (1996),
Sistemas de incentivos	Becker, Huselid e Ulrich (2001), Marras (2000)
As fontes de avaliação de desempenho	Rabaglio (2004)
Recursos de apelação	Holanda (2007)

*Quadro 4: Indicadores de desempenho organizacional*

*Fonte: Adaptado de Holanda (2007).*

Ao se analisar o desempenho organizacional, Pieruccini (2002) estuda a melhoria dos resultados por meio de desenvolvimento de equipe de forma a humanizar o comportamento no desenvolvimento do potencial humano. Os principais resultados evidenciados foram: melhoria de habilidades interpessoais de comunicação, percepção, saber ouvir e feedback, aperfeiçoamento da integração, estabelecimento de canais de comunicação e exposição de opiniões, ideias e sentimentos, respeito às diferenças e sua utilização construtiva e criativa e amadurecimento comportamental.

No livro “Este barco também é seu”, Abrashoff (2006), na qual o comandante se utiliza de uma liderança estilo humanizada para fazer do navio USS Benfold o melhor navio de guerra

na época da guerra do Golfo Pérsico, o que se caracterizou como um resultado organizacional diferenciado, entre as práticas adotadas para atingir os resultados, foram: a valorização das pessoas, o diálogo olho no olho, o sentido de pertencer conferido às equipes, a quebra de paradigmas da hierarquia da estrutura rígida da marinha, ouvir as percepções dos liderados para construção de soluções, o aproveitamento adequado conforme as habilidades dos integrantes das equipes e o empoderamento dos liderados.

Ainda, buscando compreender a relação entre gestão humanizada e desempenho organizacional, tem-se a certificação do instituto Great Place to Work, ocorrida em 2018, na qual o diretor no Brasil Jean-François Quentin, da UBM Brasil, considerou o prêmio como fruto da gestão humanizada, e destaca:

“A certificação vem em um momento muito importante para nós e nos enche de orgulho, pois ratifica nosso esforço em criar um ambiente de trabalho inspirador e humanizado. Além disso, o selo é fruto de uma análise séria e imparcial de uma entidade externa que possui metodologia e credibilidade no mercado global. Alcançar esse marco nos incentiva a reafirmar o compromisso da continuidade das práticas valorizadas por toda a nossa equipe e, especialmente, a identificação e implementação contínua de melhorias e novidades para tornar o nosso dia a dia cada vez melhor”, (QUENTIN, 2018).

Conforme observado neste referencial teórico, na atual era de constante mudança, a liderança humanizada é possível, é necessária, e tende a ser uma condição para uma contribuição significativa de diferencial competitivo relevante nos resultados organizacionais.

### **3. METODOLOGIA**

Neste capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos que conduziram o presente estudo, estruturada nos seguintes tópicos: tipologia, universo e amostra e procedimento de coleta de dados.

#### **3.1. Tipologia**

A caracterização deste estudo segue a taxionomia apresentada por Vergara (2005), que qualifica a pesquisa quanto a seus fins e seus meios. Quanto aos fins, o estudo permeia pelas tipologias exploratórias, descritiva e explicativa.

Neste contexto, na etapa exploratória, pretendeu explorar dados e informações que contribuam para a compreensão de como as práticas de gestão humanizadas podem influenciar no desempenho organizacional. Na etapa descritiva, o objetivo é de organizar os dados coletados de acordo com categorias previamente definidas e descrever os fatos de forma a proporcionar estrutura que sustente a pesquisa. Já para a etapa explicativa, compreende a análise dos fatos descritos de acordo com o quadro teórico considerado como base para a pesquisa e corroborar para a compreensão do fenômeno e resposta confiável e adequada às questões de pesquisa apresentadas.

Quanto aos meios, a metodologia tipifica-se como um estudo de caso único, por se tratar de uma única empresa, no entanto compreenderá a parte bibliográfica com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas e documental no estudo de caso.

#### **3.2. Universo e Amostra**

O universo deste estudo abrange pessoas e organização relacionadas com o tema liderança humana e o desempenho organizacional, analisados num espaço de tempo de 4 anos em uma organização pública de grande porte. Não há pretensões de generalizações, extrapolando para outros tipos de empresas. A amostra, delimita-se como não probabilística.

#### **3.3. Procedimento de Coleta de dados**

Os dados foram obtidos por meio de fontes secundárias e primárias. As fontes secundárias, fornecidas pela empresa (manuais, normas, revistas internas entre outros) foram acessadas com o objetivo de explorar dois pontos importantes: (ii) as práticas adotadas pela empresa que caracterizam a humanização da relação entre gestores e empregados; e (iii)



desafios e resultados obtidos pela empresa no período em análise. Isto possibilitou o quadro analítico apresentado neste trabalho com foco numa gestão humanizada.

Para o primeiro grupo, foram acessados os seguintes documentos: relatórios de práticas de RH fornecidos pela empresa e relatórios de sustentabilidade disponível no site da empresa. Já para o segundo grupo, pesquisou-se os resultados organizacionais obtidos no período em duas frentes principais: indicadores operacionais (DEC & FEC) e Premiações e Certificações no período de 2015 à 2018.

Como fonte primária, encontram-se as conversas realizadas na empresa junto a gestores envolvidos no processo de inovação e mudança organizacional, nas quais o autor participou por meio de observação não participante, com o intuito de explorar o conteúdo e as práticas da empresa e compreender melhor o objetivo da presente pesquisa. Também, foram realizadas entrevistas não estruturadas, orientadas a partir de dificuldades de entendimentos de pontos da pesquisa com pessoas chaves do processo.

Os dados trabalhados neste estudo, apresentado em tabelas, quadros e gráficos, e os respectivos comentários descritivos estão apresentados no capítulo de tratamento de dados e análise dos resultados.

Para o acesso aos dados, foi solicitada autorização formal à organização estudada, mediante termo de consentimento, bem como será enviada ao entrevistado, após a finalização deste trabalho, uma cópia do trabalho e disponibilidade do link para acesso digital, a título de retorno das informações pesquisadas e como uma forma de reconhecimento pela disponibilidade dos atores em cederem suas percepções.

#### **3.4. Procedimento de análise e tratamento dos dados**

O procedimento de análise e tratamento dados, procedeu a partir de pesquisa de dados em relatórios oficiais no site Companhia em três eixos: Práticas de Recursos Humanos, Resultados Organizacionais Regulatórios e Resultados Organizacionais em Certificações e Premiações.

As práticas de Recursos Humanos foram relacionadas, de acordo com a ênfase dada pela empresa, considerando um resumo para melhor compreensão da aplicabilidade e contexto de

cada prática. As mesmas foram organizadas e reestruturadas a partir de modelos apresentados no quadro teórico.

Os resultados Organizacionais, Regulatórios e Certificações e Premiações foram organizados em planilha Excel, separados pelos exercícios anuais, 2015, 2016, 2017 e 2018. Em relação a este último ano, na primeira parte da pesquisa estava disponível somente resultados parciais. Mas, a partir de novas e recentes pesquisas, foi possível acessar resultados completos, possíveis a partir do fechamento do balanço da empresa em abril/2019.

A partir de então, foi possível concluir o tratamento dos dados, colocando em planilha com resumos descritivos, e fazendo a comparação item a item das práticas adotados com os dados teóricos para identificação da aderência da praticas com os fundamentos teórico da liderança humanizada.

## 4. RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os dados coletados com o objetivo de compreender o fenômeno estudado.

### 4.1. O perfil da empresa

A Copel é uma empresa de economia mista controlada pelo governo de estado do Paraná, fundada em outubro de 1954, é a maior empresa do estado, atua nas áreas de geração, transmissão e distribuição de energia e telecomunicações, com tecnologia de ponta, sendo destaque no cenário nacional. No âmbito da geração, possui um parque gerador próprio, com usinas hidrelétricas, termelétricas e eólicas, possui sistema de transmissão com linha e subestações, sistema de distribuição com subestações, linhas redes e um moderno sistema óptico de telecomunicações que integra todas as cidades do estado.

Atende quase 98% do estado do Paraná, e tem suas sedes distribuídas em 10 estados da União. Pioneira no Brasil em estudos e relatórios de impacto ambiental na construção de usinas hidrelétricas com responsabilidade ambiental e desenvolvimento sustentável. Adota as diretrizes GRI - *Global Reporting Initiative* - na elaboração do seu Relatório Anual e o principal resultado é a percepção e confiança do mercado, que se refletem no aumento do valor real da empresa na valorização das suas ações negociadas nas Bolsas de Valores de São Paulo, Nova Iorque e Madri.

A Copel holding, Companhia Paranaense de Energia (Copel ou Controladora) é a controladora de um conjunto de subsidiárias, sociedades anônimas de capital fechado. A Copel Distribuição S.A. (Copel Distribuição, Companhia ou DIS), objeto deste estudo de caso é a maior subsidiária integral da Copel, com atendimento de aproximadamente 4,6 milhões de consumidores de energia, em 1.113 localidades pertencentes a 394 municípios do Paraná e um em Santa Catarina, Porto União. Os municípios de Guarapuava e Coronel Vivida são atendidos parcialmente (Tabelas 1 e 2 a seguir).

<b>Classes</b>	<b>Dez/2018</b>	<b>Dez/2017</b>	<b>%</b>
Residencial	3755	3682	2
Industrial*	74	77	-4,2
Comercial*	401	390	2,7
Rural	352	355	-0,8
Outras	57	57	0,7
<b>TOTAL</b>	<b>4639</b>	<b>4561</b>	<b>1,7</b>
* Incluindo consumidores livres atendidos dentro da área de concessão			

*Tabela 1: Número de consumidores (em milhares)*

*Fonte: Site da Copel*

<b>Indicadores</b>	<b>dez/18</b>
Área de Concessão (km <sup>2</sup> )	194.854
Municípios Atendidos	393
Localidades Atendidas	1.113
População Atendida PR (Mil Habitantes) *	11.004
Taxa de Atendimento Urbana (%)	99,9
Consumo Médio Residencial (kWh/mês)	166,0
*Fonte: IBGE – preliminar	

*Tabela 2: Área de Atuação Indicadores*

*Fonte: Site da Copel*

A Copel Distribuição é uma empresa regulada e controlada por meio de Contrato de Concessão com a Agência Nacional de Energia Elétrica ANEEL, regida pelo Contrato nº 046/1999, firmado em 24.06.1999, cujo Quinto Termo Aditivo foi assinado em 09.12.2015, prorrogando a concessão até 07.07.2045. O Decreto nº 8.461, de 02.06.2015, regulamentou a prorrogação das concessões de distribuição de energia elétrica de que trata o art. 7º da Lei nº 12.783, de 11.01.2013. O Decreto nº 8.461, de 02.06.2015, regulamentou a prorrogação das concessões de distribuição de energia elétrica de que trata o art. 7º da Lei nº 12.783, de 11.01.2013, estabelecendo, como condição para prorrogação, indicadores de eficiência que deverão ser observados pela concessionária pelo período de cinco anos contados de 1º de janeiro de 2016.

A Copel Distribuição opera e mantém as instalações nos níveis de tensão até 138kV, sendo sua participação no mercado o que se apresenta na Tabela 3 a seguir:

<b>Participação no mercado <sup>1</sup></b>	<b>2018</b>
Brasil <sup>2</sup>	62,0
Sul <sup>2</sup>	33,8
Paraná <sup>3</sup>	97,1

*Tabela 3: Participação no Mercado*

*Fonte: Site da Copel*

Nota:

1 Mercado fio de distribuição

2 Fonte: EPE – Empresa de Pesquisa Energética

3 Dado estimado

## **4.2. Principais desafios enfrentados pela organização no período em análise**

Conforme pesquisa em Relatórios da Administração e Demonstrações Financeiras Regulatórias, disponíveis nas publicações oficiais no site da empresa, podem ser apresentado uma rápida análise dos principais desafios da empresa mediante as condições macroeconômicas do ano de 2015, o ambiente regulatório no cenário desde o ano de 2013 à 2015, potencializado à crise energética pelo fenômeno hidrológico. A seguir segue uma explanação dos principais desafios.

### **4.2.1. Aspectos Macroeconômicos**

Após a crise financeira que atingiu os mercados mundiais, em 2015 os Estados Unidos marcaram o cenário macroeconômico internacional com o aumento da taxa básica de juros, recuperando-se dos impactos atraindo recursos financeiros, enquanto que o mesmo não refletiu na zona do euro, tampou na China.

Os reflexos internacionais refletiram internamente no Brasil, que teve recessão em 2015 com: recuo na sua economia, aumento da taxa de desemprego, atribuído principalmente à indústria de transformação, à construção civil e ao comércio, inflação acima do teto estabelecido pelo Comitê de Política Monetária (10,67%) e incremento da dívida bruta agravado pelo segundo ano consecutivo de déficit fiscal (1,88% do PIB). Consequentemente perda da sua condição de “grau de investimento” e o dólar a valorizar-se cerca de 50% ao longo do ano.

O Estado do Paraná, fonte de praticamente toda a receita da Copel Distribuição, também de teve recuo no ano de 2015, na ordem de 1,9%, no entanto foi menor que a média fomentado pela a agropecuária e o setor de serviços, que inclui o comércio.

#### **4.2.2. Ambiente regulatório**

Enquanto isto, o Setor Elétrico Brasileiro, desde 2013 enfrentou uma importante crise que pode ser dividida em 3 momentos distintos: (i) a partir de 2013 um período de restrições hidrológicas que prejudicou a produção de energia elétrica no Sistema Interligado Nacional - SIN; (ii) a desestruturação financeira dos agentes de geração e distribuição causada pela exposição ao mercado de curto prazo, seguido por um quadro de intensa judicialização, praticamente travando as operações no mercado de energia nacional a partir de fins de 2014, e; (iii) repactuação dos passivos contraídos pelos agentes neste período e tentativa de destravamento do setor.

Na terceira fase da crise, ainda em 2015, o Governo Federal, após um longo período de discussões com a sociedade, editou a MP nº 688 de 18.08.2015, posteriormente convertida na Lei nº 13.203 de 08.12.2015. Na sequência, em 11.12.2015, a Agência Nacional de Energia Elétrica - Aneel publicou a Resolução Normativa nº 684, onde estabeleceu os critérios para anuência e as demais condições para repactuação do risco hidrológico de geração hidrelétrica por agentes participantes do Mecanismo de Realocação de Energia.

Ainda neste cenário, a distribuição teve grande impacto desde janeiro de 2013, na qual grande número de distribuidoras esteve expostas ao Mercado de Curto Prazo – MCP, com compra de energia com preços elevados, impactando significativamente na saúde financeira das distribuidoras. O Governo Federal buscou uma série de medidas para minimizar os impactos, que por fim permitiram a diluição dos efeitos dos custos ao consumidor final.

O aumento dos custos da Concessionária de Distribuição de Energia, impactado com a piora do cenário hidrológico em 2014 e 2015 e outras medidas como, a Exposição Involuntária ao MCP, risco hidrológico dos Contratos de Cota de Garantia Física - CCGF, ESS, o aumento dos custos de compra de energia em função do reajuste da tarifa de Itaipu, do resultado do 14º Leilão de Energia Existente e do 18º Leilão de Ajuste, e aumento da Quota de CDE, conduziu a empresa em aumentos tarifários verificados na Revisão Tarifária Extraordinária - RTE e no reajuste tarifário anual.

#### **4.2.3. Renovação da concessão**

Em paralelo a crise econômica e hidrológica, e o aumento dos custos da distribuição de energia, caminhou desde 2012 no ambiente regulatório o tema da renovação das concessões de

distribuição de energia elétrica que venceria entre os anos de 2015 e 2017. Assim o Poder Concedente estabeleceu novas regras para as concessões no setor, com permissão para a prorrogação desde que aceita uma série de contrapartidas pela concessionária. Desta forma, foi editada a MP nº 579/2012, e 22 da Lei nº 9.074/1995, posteriormente convertida na Lei nº 12.783/2013, que dispôs dentre outras, sobre o tratamento a ser dado às concessões de geração, transmissão e distribuição alcançadas pelos artigos 17, 19 e 22 da Lei nº 9.074/1995.

A publicação do Decreto nº 8.461 em 02.06.2015, que regulamentou a prorrogação das concessões de distribuição de energia elétrica de que trata o art. 7º da Lei nº 12.783, de 11.01.2013, permitiu o Ministério de Minas e Energia - MME prorrogar as concessões de distribuição de energia elétrica por trinta anos, com vistas a atender aos seguintes critérios:

- I – Eficiência com relação à qualidade do serviço prestado;
- II – Eficiência com relação à gestão econômico-financeira;
- III – Racionalidade operacional e econômica; e
- IV – Modicidade tarifária.

O requerimento para prorrogação da concessão foi deferido por Despacho do Ministro de Minas e Energia em 09.11.2015, e no início do mês seguinte, foi assinado o quinto aditivo contratual que formalizou a prorrogação do Contrato de Concessão do Serviço Público de Distribuição de Energia Elétrica nº 46/1999, até 07.07.2045.

Conforme dispões o contrato, o quinto termo aditivo impõe condicionantes relacionadas a indicadores de qualidade do serviço e sustentabilidade econômico-financeira, os quais são suportados por um programa de investimentos com foco em automação e novas tecnologias, pela aplicação integral dos reajustes tarifários aprovados pela Aneel, e pela implementação da estrutura de governança corporativa a ser definida pelo regulador, assegurando a blindagem e individualização da Copel Distribuição. A seguir na Tabela 4, apresenta-se as metas que foram definidas pelo Poder Concedente para a Copel Distribuição nos primeiros 5 anos de renovação:

Ano	Gestão Econômico-Financeira	Lajida (R\$)	Qualidade (Limites estabelecido)1
-----	-----------------------------	--------------	-----------------------------------

			DECi (2)	FECi (2)
2016		-	13,61	9,24
2017	LAJIDA $\geq$ 0	661.391,00	12,54	8,74
2018	LAJIDA (-) QRR (3) $\geq$ 0	550.675,00	11,23	8,24
2019	{Dívida Líquida / [LAJIDA (-) QRR]} $\leq$ 1 / (0,8 * SELIC)(4)		10,12	7,74
2020	{Dívida Líquida / [LAJIDA (-) QRR]} $\leq$ 1 / (1,11 * SELIC)(4)		9,83	7,24

(1) Conforme NT 0335/2015 Aneel(b) DECi- Duração Equivalente de Interrupção de Origem Interna por Unidade Consumidora; e FECi - Frequência Equivalente de Interrupção de Origem Interna por Unidade Consumidora.  
(2) DECi- Duração Equivalente de Interrupção de Origem Interna por Unidade Consumidora; e FECi - Frequência Equivalente de Interrupção de Origem Interna por Unidade Consumidora.  
(3) Lajida regulatório ajustado por eventos não recorrentes (PDV, benefício pós emprego, provisões e reversões) conforme cláusula sexta, anexo III, do Quinto Termo Aditivo ao Contrato de Concessão.  
(3) QRR: Quota de Reintegração Regulatória ou Despesa de Depreciação Regulatória. Será o valor definido na última Revisão Tarifária Periódica - RTP, acrescido do IPCA entre o mês anterior ao da RTP e o mês anterior ao do período de 12 meses da aferição de sustentabilidade econômico-financeira  
(4) Selic: limitada a 12,87% a.a.

*Tabela 4: Metas de Indicadores de qualidade do serviço e sustentabilidade econômico-financeira*

*Fonte: Copel Distribuição Sa (2016)*

#### **4.2.4. Diretrizes Estratégicas**

Diante dos desafios apresentados no cenário nacional e internacional, uma das primeiras ações tomadas decorrente das condições impostas no contrato de renovação da concessão em 2015, foi a definição das diretrizes estratégicas para dar o norte às tomadas de decisões para os próximos anos, conforme segue:

- Manter a concessão e atender os clientes com excelência; manter o equilíbrio econômico-financeiro da concessão; renovar e modernizar os ativos da concessão.
- Priorizar as pessoas e desenvolver talentos e reter o conhecimento; promover ações de melhoria de qualidade de vida dos empregados; primar pela segurança no trabalho.
- Contribuir para o desenvolvimento sustentável do Paraná, orientar sobre o uso seguro e racional da energia elétrica; promover ações de interesse social alinhados ao nosso negócio; investir em inovação e novas tecnologias.

Além de cursos e treinamentos específicos para alinhamento das lideranças e funcionários com as diretrizes estratégicas, no de 2017 iniciou o projeto de Mapeamento da Cultura organizacional da Copel Distribuição, para alinhamento cultural com as diretrizes estratégicas.

A seguir, são elencadas as principais práticas adotadas e praticadas pela empresa pelo período em análise, com foco em atendimento das diretrizes estratégicas.



### 4.3. Práticas de liderança adotadas

A empresa pesquisada, possui muitas práticas voltadas para o cuidado de seus empregados no dia a dia. A partir dos documentos acessados, foi possível identificar práticas relacionadas a aspectos como: desenvolvimento de pessoal (auxílio educação, programas de pesquisa e desenvolvimento, idiomas, cursos e treinamentos em geral); programa para desenvolvimento de lideranças; possibilidade de inter-cambio internacional; programas voltados à voluntariado, benefícios em geral.

No entanto, a partir do desafio de atender ao contrato de concessão, a empresa identificou a necessidade de mapear sua cultura organizacional, de forma a desenvolver ações assertivas que possibilitassem o envolvimento e desenvolvimento das pessoas para que os resultados fossem atingidos. Assim, com o objetivo de identificar os aspectos da cultura, favoráveis ou prejudiciais à execução de sua estratégia, tendo em vista os desafios de manutenção do contrato de concessão, foi realizado o mapeamento de sua cultura organizacional, com base no Modelo de Valores Competitivos – CVM.

Nesta metodologia, consideram-se quatro tipos de cultura, conforme apresenta-se no Quadro 5 a seguir:

Tipo de Cultura	Descrição
Clã	Organização flexível e internamente focada, parece mais com uma extensão da família do que com uma entidade econômica. O ambiente é informal com poucos níveis de hierarquia, funciona como um time, com empregados envolvidos, premia o trabalho de grupo, a participação e o consenso.
Adocrática (ou inovativa)	Organização flexível e externamente focada. A adaptação e a inovação lideram novos recursos e lucratividade, com ênfase na criação de uma visão de futuro, anarquia organizada e imaginação disciplinada.
Mercado (ou racional)	Organização flexível e externamente focada e se caracteriza por estar voltada para resultados. Como os líderes são rigorosos e exigentes, a organização se destaca por ser unida no objetivo de vencer; opera por mecanismos de mercado e com bases seguras de clientes.
Hierárquica	Organização estável e internamente focada. Tem o ambiente formal e estruturado para o trabalho, os procedimentos é que governam o que as pessoas fazem. Os líderes eficazes são bons coordenadores e organizadores. Pauta-se em conceitos de estabilidade, previsibilidade e eficiência.

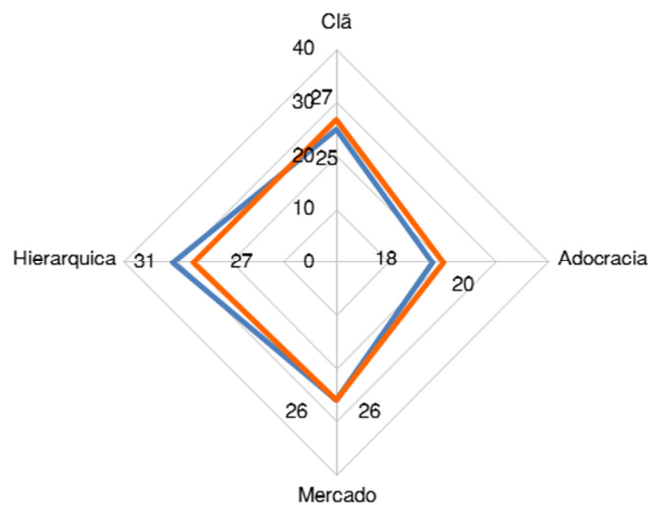
*Quadro 5: Mapeamento da Cultura*

*Fonte: Copel Distribuição Sa (2017)*

Para o mapeamento da cultura organizacional, foram coletados dados por meio de questionários, aplicados à empregados e gestores, e realizadas reuniões específicas para análise qualitativa dos aspectos culturais. O resultado da pesquisa demonstrou que a empresa possui

uma cultura mais hierárquica, voltada para mercado, uma cultura de clã baixa e cultura de inovação mais baixa ainda. A partir destes resultados, foram definidas ações relevantes para a sustentação da estratégia organizacional, seguindo a metodologia utilizada.

A partir dos resultados obtido, a empresa realizou análises e delineou qual seria a mudança cultural necessária, conforme pode ser visto na Figura 3 a seguir, mais à esquerda, a cultura da empresa, e mais à direita, a cultura necessária.



*Figura 3: Mudança Cultural*

*Fonte: Copel Distribuição Sa (2017)*

O desenho acima demonstra que a empresa possui uma cultura mais hierárquica, sendo necessário para o desafio estratégico proposto que houvesse um deslocamento para uma cultura mais adocrática e de clã, buscando alcançar um ambiente mais flexível, estabelecer maior conexão com seus empregados, desburocratizar seus processos, investir em inovação e na aprendizagem coletiva e em assumir desafios audaciosos entre outras melhorias.

Com o desafio de entender como a mudança cultural necessária poderia ser traduzida em ações operacionalizáveis e sensíveis no dia a dia, por meio de brainstorming com seus empregados e gestores, a empresa procurou identificar os traços culturais necessários de acordo com quatro pilares, a saber:

- (i) O que a empresa precisava manter: excelência, orientação para resultados e foco no cliente.
- (ii) O que a empresa precisava adquirir: conexão com empregados, ambiente para inovação e ousadia.
- (iii) O que a empresa precisava praticar +: engajamento, agilidade e decisões compartilhadas
- (iv) O que a empresa precisava deixar: paternalismo, conservadorismo e preciosismo

A partir desta classificação, foram listadas no quadro a seguir as práticas da empresa que poderiam contribuir para a mudança cultural necessária, com exceção do que precisaria ser mantido, pois este grupo não sofreria alteração, conforme pode ser visualizado no Quadro 6 a seguir:

ADQUIRIR	PRATICAR +	DEIXAR
<u>Conexão com os empregados</u>	<u>Engajamento</u>	<u>Paternalismo</u>
Reuniões Olho no Olho	+ Copel sem Distância	Comitê de Calibração
Oficinas Gerenciais	Encontro Anual da Liderança	Feedback Nossa Energia
Incentivo ao elogio formal	Diálogos de Gestão	Política de Consequência
Participação GPTW		
<u>Ambiente para Inovação</u>	<u>Agilidade</u>	<u>Conservadorismo</u>
Comitê Permanente para Gestão da Inovação	RAC mensal da DIS	Banco de Talentos
Programa DIS_aí +	Determinadíssimos	Mentoring / Coaching
Incentivo à P&D	Grupos de WhatsApp	Job Rotation
<u>Ousadia</u>	<u>Decisões Compartilhadas</u>	<u>Preciosismo</u>
Inclusão do Tema nos Diálogos de Gestão	Colegiado DIS	Ampla divulgação do tema à Liderança
Valorização e divulgação de atitudes ousadas	Reuniões de Staff	Abordar o assunto no COPEL sem Distâncias
Líder da mudança	DISafiados	Incentivo à simplicidade
Encontro gerencial		
Destaque		

*Quadro 6: Práticas à adotar*

*Fonte: Copel Distribuição Sa (2017)*

Para fazer essa mudança acontecer de forma significativa, a empresa partiu do conceito de Líder da Mudança, atribuindo ao gestor a responsabilidade em manter as práticas em funcionamento no dia a dia e levar aos empregados a importância de cada passo a ser dado pela empresa considerando os princípios do líder coach. No Quadro 7 a seguir, buscou-se apresentar de forma sumária o conceito de cada prática elencada no Quadro 6.

Pilar	Traço cultura	Prática	Descrição sumária
ADQUIRIR	Conexão com os empregados	Reuniões Olho no Olho	Conversa individual para ouvir o empregado e alinhar as expectativas.
		Oficinas Gerenciais	Encontro entre gerentes para dividir experiências e novos desafios.

		Incentivo ao elogio formal	Reconhecer por meio de elogios, os empregados que desenvolvem trabalhos que agregam resultado significativo à companhia, envolvendo também a família, por meio de cartas de agradecimento.	
		Participação GPTW	Pesquisa de clima organizacional que permite comparação com o mercado e melhoria da satisfação dos empregados.	
	Ambiente para Inovação	Comitê Permanente para Gestão da Inovação	Comitê criado para mapear as melhorias que podem ser implementadas por meio da inovação.	
		Programa DIS_aí	Ferramenta para receber e analisar as sugestões de melhoria propostas pelos empregados.	
	Ousadia	Inclusão do Tema nos Diálogos de Gestão	Momento para disseminação do conhecimento e compartilhamento de práticas de gestão.	
		Lider da mudança	Evento que busca inspirar e compartilhar experiências, para que os gerentes possam conduzir e orientar seus colaboradores da melhor maneira possível.	
		Encontro gerencial	Evento destinado à apresentação de resultados, celebração de conquistas, comunicação das estratégias, definição de metas e desafios para o próximo período, bem como promover um momento de integração entre lideranças.	
		Destaque	Ferramenta para fomentar a cultura do reconhecimento e agradecimento entre os colaboradores.	
	PRATICAR +	Engajamento	Copel sem Distância	Momento em que o diretor presidente da Copel DIS percorre as regiões do estado para falar com os empregados, expondo informações importantes, propondo novos desafios, e abrindo espaço para o diálogo.
			Diálogos de Gestão	Momento para disseminação do conhecimento e compartilhamento de práticas de gestão.
Agilidade		RAC mensal da DIS	Reunião para acompanhamento dos indicadores das áreas, apresentação do andamento de projetos e inovações nos processos.	
		Determinadíssimos	Grupo de gerentes no Whatsapp, que permite troca rápida de informações e compartilhamento de trabalhos desenvolvidos.	
		Grupos de WhatsApp	Ferramenta que permite comunicação rápida, mesmo através da distância física, que permite envolver e engajar a equipe.	
	DISafiados	Grupo de gerentes de Departamento no Whatsapp, que permite troca rápida de informações e decisões conjuntas.		
DEIXAR	Paternalismo	Comitê de Calibração	Ferramenta para alinhar o entendimento dos avaliadores quanto à compreensão dos quesitos de avaliação dos empregados e à redução da subjetividade no processo de avaliação.	
		Feedback Nossa Energia	Diálogo com o gerente sobre a avaliação do desempenho do empregado ao longo do ano, considerando comportamentos positivos e necessidades de melhoria e desenvolvimento.	
	Conservadorismo	Banco de Talentos	Forma de identificar e preparar sucessores para as lideranças atuais.	
		Mentoring / Coaching	Processos potencializadores de performance e maturidade ofertados aos talentos do banco.	

*Quadro 7: Glossário de práticas adotadas*

*Fonte: Copel Distribuição Sa (2017)*

Conforme apresentado, a Companhia possui muitas práticas voltadas para o cuidado de seus empregados no dia a dia, no entanto, o estudo está focado nas práticas que foram adotadas para atingir as diretrizes estratégicas. No item análise dos resultados é analisado a relação dessas práticas com a liderança humanizada.

#### **4.4. Principais resultados pela empresa no período em análise**

Os resultados organizacionais analisados estão elencados em dois grupos, em um grupo os resultados regulatórios que consideram a gestão financeira e a qualidade dos serviços prestados pela Companhia, o segundo grupo, considera as certificações e premiações revidadas no período.

#### 4.4.1. Resultados regulatório do período 2015-2018

Diante das condições impostas pelo Poder Concedente, o grande desafio da Companhia no período estudo, foi superar as metas Regulatórias, para garantir a sustentabilidade e perenidade da Companhia. A Tabela 5 a seguir apresenta as metas definidas para a Companhia nos primeiros 4 anos da renovação e os resultados apurados no período.

Ano	Gestão Econômico-Financeira	Lajida (R\$)	Qualidade - Limites (a)		Qualidade - realizado	
			DECi (b)	FECi (b)	DECi	FECi
2015	-	-			13,67	8,33
2016	-	-	13,61	9,24	10,8	7,14
2017	LAJIDA $\geq 0$ (c)	661.391,00	12,54	8,74	10,41	6,79
2018	LAJIDA (-) QRR $\geq 0$ (d)	550.675,00	11,23	8,24	10,29	6,20

(a) Conforme NT 0335/2015 Aneel  
 (b) DECi- Duração Equivalente de Interrupção de Origem Interna por Unidade Consumidora; e FECi - Frequência Equivalente de Interrupção de Origem Interna por Unidade Consumidora.  
 (c) Lajida regulatório ajustado por eventos não recorrentes (PDV, benefício pós emprego, provisões e reversões) conforme cláusula sexta, anexo III, do Quinto Termo Aditivo ao Contrato de Concessão.  
 (d) QRR: Quota de Reintegração Regulatória ou Despesa de Depreciação Regulatória. Será o valor definido na última Revisão Tarifária Periódica - RTP, acrescido do IPCA entre o mês anterior ao da RTP e o mês anterior ao do período de 12 meses da aferição de sustentabilidade econômico-financeira  
 (e) Selic: limitada a 12,87% a.a.

Tabela 5: Resultados Regulatório 2015 à 2018

Fonte: Copel Distribuição Sa (2016)

Conforme observa-se os limites impostos e a qualidade realizada na Tabela 5, a Companhia atingiu os indicadores anuais e reitera o seu compromisso com a sustentabilidade econômica da concessão e com a continuidade dos investimentos respaldada em uma gestão de controle de custos, maximização da produtividade e melhoria da eficiência operacional.

#### 4.4.2. Certificações e prêmios no período de 2015-2018

Assegurada pelos resultados apresentados no item anterior, vale destacar as certificações e prêmios obtidos pela Companhia, que podem ser considerados que estão inteiramente ligados

com frutos da estratégia adotada nos últimos anos, voltada à redução de custos, aumento da eficiência e melhoria da qualidade dos serviços prestados aos clientes.

O ano de 2015 foi o primeiro ano da renovação da concessão da Companhia, mesmo com todos desafios encontrado, o compromisso da Companhia em atender o cliente com qualidade foi reconhecido com muitos prêmios e certificações, conforme confere no Quadro 8 a seguir, onde aparecem tanto as certificações e prêmios recebidos pela Companhia como as certificações e prêmios recebidos pela Copel Holding (Controladora), uma vez que a Companhia, subsidiária integral, tem a maior representação no grupo, os resultados conquistados em 2015 são em função do desempenho do ano de 2014, e em 2014 se intensifica o processo de separação das subsidiárias. Portanto, desta forma pode-se entender que as conquistas da Copel Holding também fazem parte das conquistas da Companhia.

<b>Empresa</b>	<b>Certificações e Prêmios</b>	<b>Observações</b>	<b>Observações</b>
Copel Distribuição	Troféu - Segunda Melhor Distribuidora - Categoria prata	Comisión de Integración Energética	A Copel Distribuição recebeu o troféu de segunda melhor Distribuidora de energia da América Latina. A empresa concorreu com outras 67 empresas de 15 países sendo a melhor

		Regional - CIER América Latin	empresa brasileira melhor classificada no ranking de 2015. Em 2014 a Copel foi a vencedora do Prêmio
Copel Distribuição	Prêmio Abradee de Avaliação pelo Cliente	ABRADEE	A Copel Distribuição foi eleita a melhor distribuidora de energia do Brasil na Pesquisa Abradee 2015. É a quinta vez em seis anos que a Copel ganha o Prêmio Abradee na avaliação dos clientes. Distribuidoras de todo o país concorreram à premiação em diferentes categorias. A Copel recebeu a maior nota no Índice de Satisfação da Qualidade Percebida (ISQP).
Copel Distribuição	Empresa Cidadã	Sistema Firjan e Fecomércio	A Copel Distribuição recebeu este certificado pelas informações apresentadas em seu Relatório Social - ano base 2014. Conferido pelo Conselho Regional de Contabilidade do Rio de Janeiro, Sistema Firjan e Fecomércio.
Copel Holding	Homenagem - Responsabilidade Social	Hospital Erasto Gaertner	A Copel foi homenageada por sua política de Responsabilidade Social no apoio aos projetos de incentivo fiscal do Hospital Erasto Gaertner.
Copel Holding	Selo Pró Equidade de Gênero e Raça	Secretaria de Política das Mulheres	A Copel ganhou pela 2ª vez o Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça. A premiação representa o reconhecimento do Governo Federal às empresas e entidades que desenvolvem ações voltadas para a promoção da equidade de gênero e raça no ambiente de trabalho.
Copel Holding	Gestão Cidadã por fazer do Programa Parceiros do Ano	Pequeno Cotelengo Paranaense	A Companhia Paranaense de Energia - COPEL foi premiada na categoria Gestão Cidadã por fazer do Programa Parceiros do Ano, que reconhece os esforços e iniciativas para o sucesso dos trabalhos do Pequeno Cotelengo.
Copel Holding	uma das vencedoras durante os seus 15 de premiação da Fundação Coge	Fundação Coge	A Copel recebeu menção honrosa por ser uma das vencedoras durante os seus 15 anos de premiação da Fundação Coge.
Copel Holding	Troféu Parceiros do CIEE PR	CIEE PR	Outorgado à Copel pelo CIEE quando da comemoração dos 48 anos de fundação do Centro de Integração Empresa Escola - CIEE.

*Quadro 8: Certificações e Prêmios 2015*

*Fonte: Elaborado pelo auto (2019) Copel (2015)*

O ano de 2016 foi o segundo ano da renovação da concessão da Companhia, onde manteve-se o compromisso em atender o cliente com qualidade, qual foi reconhecido com muitos prêmios e certificações, conforme confere no Quadro 9 a seguir.

Conforme apresentados nos resultados da Companhia, o mais representativo resultado da empresa foi a Copel Distribuição ser eleita em 2016 uma das dez melhores grandes empresas do Paraná para se trabalhar pela Great Place to Work (GPTW), resultado de pesquisa de seus próprios empregados e avaliação de suas práticas de gestão de pessoas, mostrando assim o alinhamento com os valores da Companhia, em a gestão de pessoas. Observa-se que no ano de 2016 o número de certificações e prêmios recebidos pela Companhia foi nitidamente superior ao ano de 2015. No quadro a seguir estão apresentados alguns resultados da Copel Holding, pela importância da Companhia no grupo.

Empresa	Certificações e Prêmios	Certificador	Observações
Copel Distribuição	Uma das 10 melhores grandes empresas para se	GPTW	Ficou entre as dez melhores grandes empresas do Paraná para se trabalhar. O título foi concedido em 30/11/2016, pela Great Place to Work (GPTW), instituição que considera a percepção dos

	trabalhar no Paraná		empregados e as práticas de gestão de pessoas como critérios para avaliação e classificação das melhores empresas.
Copel Distribuição	Melhores Práticas na Gestão de Frota	Instituto Parar e Tom C. Johnson	Foi premiada com o segundo lugar entre as empresas com as melhores práticas de gestão de frotas na América Latina.
Copel Distribuição	Prêmio Abradee de Avaliação pelo Cliente	ABRADEE	Eleita a melhor distribuidora de energia do Brasil e a quinta vez em seis anos que ganha o Prêmio Abradee na avaliação dos clientes.
Copel Distribuição	Prêmio Abradee de Melhor Empresa do Sul do Brasil	ABRADEE	Recebeu o prêmio de melhor distribuidora do sul do Brasil, onde compara todas as distribuidoras que atendem os estados do sul do Brasil em 5 critérios diferentes: Avaliação pelo Cliente, Gestão Operacional, Gestão Econômico-financeira, Qualidade de Gestão e Responsabilidade Social.
Copel Distribuição	Prêmio CIER Melhor Distribuidora na categoria Ouro	Comisión de Integración Energética Regional - CIER América Latina	Prêmio concedido pela principal instituição do setor elétrico no continente. Esta é a quarta vez nos últimos seis anos que a Companhia é eleita a melhor distribuidora de energia da América Latina
Copel Distribuição	Empresa Cidadã	Sistema Firjan e Fecomércio	Recebeu o certificado pelas informações apresentadas em seu Relatório Social - ano base 2016. Conferido pelo Conselho Regional de Contabilidade do Rio de Janeiro, Sistema Firjan e Fecomércio.
Copel Distribuição	Índice ANEEL de Satisfação do Consumidor	ANEEL	Concedido à empresa como melhor distribuidora da Região Sul quanto à satisfação do consumidor residencial pela prestação dos serviços de distribuição de energia elétrica.
Copel Distribuição	Troféu Transparência 2016	Anefac e Fipecafi	Prêmio que incentiva a transparência corporativa no mercado. Com a avaliação técnica da FIPECAFI e o incentivo da Serasa Experian, a comissão julgadora avalia rigorosamente as práticas de transparência nas informações contábeis.
Copel Holding	Contribuição para formação de jovens	Elo Apoio Social e Ambiental	Certificado entregue pela contribuição da empresa na formação de jovens nos workshops “Uso Consciente e Eficiente de Energia Elétrica e de Recursos Naturais” e “Reflexões sobre Sustentabilidade”.
Copel Holding	Homenagem por Ações Pró-Equidade de Gênero	Secretaria de Política das Mulheres	Recebeu menção honrosa pelas ações desenvolvidas sobretudo por meio do Comitê de Diversidade e do Programa Pró-Equidade de Gênero.
Copel Holding	Prêmio - Destaque em processos	FNQ	Recebeu o prêmio pelo destaque na gestão de processos.

*Quadro 9: Certificações e Prêmios 2016*

*Fonte: Elaborado pelo autor (2019) Copel (2016)*

O ano de 2017 foi o terceiro ano da renovação da concessão da Companhia, e o primeiro ano da Mapeamento da Cultura Organizacional, onde manteve-se o compromisso em atender o cliente com qualidade, com alinhamento com a gestão de pessoas, qual foi reconhecido com muitos prêmios e certificações, conforme confere no Quadro 10 a seguir.

Conforme apresentados nos resultados da Companhia, o mais representativo resultado da empresa foi a Copel Distribuição ser eleita em 2017 uma das nove melhores grandes empresas do Paraná para se trabalhar pela Great Place to Work (GPTW), resultado de pesquisa de seus próprios empregados e avaliação de suas práticas de gestão de pessoas, mostrando assim o alinhamento com os valores da Companhia, em a gestão de pessoas, uma posição melhor que o ano anterior.



E ainda, conforme os resultados publicados, o grande triunfo, foi a Copel estar entre as 150 melhores para se trabalhar no Brasil, segundo pesquisa realizada pela Revista Exame com os funcionários de todas as subsidiárias da Copel Holding. Conforme já observado anteriormente, estes resultados da Copel Holding, são considerados entre as conquistas da Companhia pela importância e representatividade no grupo.

Empresa	Certificações e Prêmios	Observações	Observações
Copel Distribuição	Prêmio CIER Melhor Distribuidora na categoria Ouro	Comisión de Integración Energética Regional - CIER América Latina	É a quinta vez nos últimos sete anos que a Companhia é eleita a melhor distribuidora de energia da América Latina e Caribe.
Copel Distribuição	Prêmio Abradee Melhor distribuidora do Brasil	ABRADEE	Eleita pela sexta vez nos últimos sete anos, a melhor distribuidora do Brasil na categoria avaliação do cliente. São avaliados os aspectos de fornecimento de energia, conta de luz, atendimento ao consumidor, imagem da empresa e comunicação com os clientes.
Copel Distribuição	Prêmio IASC Sul	ANEEL	Eleita a melhor distribuidora de energia da região Sul. O índice da Aneel é aferido por meio de pesquisa de opinião realizada com os consumidores residenciais
Copel Distribuição	Melhor Grande Distribuidora do Brasil no Prêmio IASC.	ANEEL	Eleita a melhor grande distribuidora de energia de todo o País na percepção do cliente residencial em 2017 considerando os itens como a qualidade percebida, confiança e custo-benefício dos serviços.
Copel Distribuição	Prêmio Abradee Responsabilidade Social	ABRADEE	O desempenho socioambiental correto é um compromisso da Companhia que foi reconhecido pela premiação por meio de indicadores de pesquisa de satisfação, balanço social, meio ambiente, cidadania e outros.
Copel Distribuição	FNQ - Melhores em Gestão	FNQ	Promovido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), o prêmio é concedido às empresas brasileiras que se destacam pela excelência nas práticas de gestão.
Copel Distribuição	Prêmio Great Place to work Melhores Empresas para se Trabalhar no Paraná	GPTW	Foi a 9ª colocada entre as Melhores Empresas para Trabalhar no Paraná em 2017 a partir da nota atribuída pela percepção dos empregados e as práticas de gestão de pessoas como critérios para avaliação.
Copel Distribuição	Empresa Cidadã	Sistema Firjan e Fecomércio	Recebeu este certificado pelas informações apresentadas em seu Relatório Social - ano base 2017.
Copel Distribuição	Selo Sesi ODS 2017	SESI	Reconhecimento das práticas da Copel Distribuição em prol dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e o papel da companhia como articuladora do crescimento sustentável do Paraná.
Copel Holding	Boas práticas referentes aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	ONU	Reconhecida pela ONU como parceira sustentável em razão de suas boas práticas referentes aos objetivos de desenvolvimento sustentável.
Copel Holding	150 Melhores Empresas para Trabalhar	Conferido pela Revista Você S/A	Eleita uma das 150 melhores empresas para trabalhar em pesquisa realizada com os empregados pela revista.

Quadro 10: Certificações e Prêmios 2017

Fonte: Elaborado pelo autor Copel (2017)

O ano de 2018 foi o quarto ano da renovação da concessão da Companhia, o segundo ano da Mapeamento da Cultura Organizacional, e o recorte final deste estudo de caso. No Quadro 11 a seguir apresentam-se as principais certificações e prêmios recebidos, o que mostra

que a Companhia se manteve o compromisso em atender o cliente com qualidade, com alinhamento com a gestão de pessoas.

O grande triunfo, foi a Copel estar entre as 150 melhores para se trabalhar no Brasil pelo segundo ano consecutivo, obtido pela pesquisa realizada pela Revista Exame com os funcionários de todas as subsidiárias da Copel Holding. Conforme já observado anteriormente, estes resultados da Copel Holding, são considerados entre as conquistas da Companhia pela importância e representatividade no grupo. No Quadro 11 a seguir, estão apresentadas as certificações empresa no ano de 2018.

<b>Empresa</b>	<b>Certificações e Prêmios</b>	<b>Observações</b>	<b>Observações</b>
Copel Distribuição	Melhor gestão de frotas da América Latina 2018	Instituto Parar e Tom C. Johnson	O prêmio concedido pelo Instituto Parar reconhece as empresas que desenvolvem processos de gestão de frotas embasados na cultura da segurança e sustentabilidade (América latina).

Copel Distribuição	Índice de Satisfação do Cliente com a Qualidade Percebida	Comisión de Integración Energética Regional - CIER América Latin	A avaliação é feita com base na satisfação dos consumidores, que respondem a um questionário com perguntas sobre fornecimento de energia, informação e comunicação, atendimento ao cliente, conta de luz e imagem da empresa. A partir dos dados coletados, é calculado o Índice de Satisfacción del Cliente con la Calidad Percibida (ISCAL).
Copel Distribuição	Melhor Grande Distribuidora do Brasil no Prêmio IASC.	ANEEL	Pelo segundo ano consecutivo a Copel Distribuição foi eleita a melhor grande distribuidora de energia de todo o País e da região Sul na percepção do cliente residencial. O Índice ANEEL de Satisfação do Consumidor - IASC avalia itens como a qualidade percebida, confiança e custo-benefício dos serviços.
Copel Distribuição	Empresa Cidadã	Sistema Firjan e Fecomércio	A Copel Distribuição recebeu este certificado pelas informações apresentadas em seu Relatório Social - ano base 2017. Conferido pelo Conselho Regional de Contabilidade do Rio de Janeiro, Sistema Firjan e Fecomércio.
Copel Distribuição	Prêmio Abradee de Qualidade da Gestão	ABRADEE	A Copel Distribuição foi eleita a melhor distribuidora de energia do Brasil na Pesquisa Abradee 2018. Distribuidoras de todo o país concorreram à premiação em diferentes categorias. A Copel recebeu a maior nota na Qualidade de Gestão.
Copel Distribuição	Excelência em gestão da Copel Distribuição	FNQ	Reconhecimento da Copel Distribuição pela FNQ que se escolhe, para uma seleta lista, as melhores organizações em gestão do Brasil. Realizado anualmente, o processo de avaliação reconhece empresas nível classe mundial e ocupa uma posição central na missão da FNQ, de estimular e apoiar as organizações para o desenvolvimento e a evolução de sua gestão, por meio da disseminação dos Fundamentos da Gestão para Excelência, para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade.
Copel Distribuição	Selo Clima Paraná Ouro	SEMA	Concedida pela Secretaria do Meio Ambiente e Recursos Hídricos (SEMA) a certificação reconhece a companhias que realizam, voluntariamente, inventários sobre suas emissões de gases de efeito estufa e adotam medidas para reduzi-las. A categoria "Ouro", contempla as empresas que submetem os Inventários de Emissões à verificação de uma terceira-parte independente, acreditada pelo Inmetro.
Copel Distribuição	Viva Voluntário Categoria Voluntariado no Setor Público	Governo Federal	O prêmio é concedido anualmente pelo Governo Federal e reconhece a atuação de cidadãos e entidades responsáveis por atividades voluntárias. São avaliados critérios como sustentabilidade, inovação, frequência da atividade voluntária, quantidade de público atingido pela iniciativa, potencial de replicação, contribuição para o alcance das metas dos ODS, entre outros. A Companhia foi premiada pelo projeto EletriCidadania.
Copel Distribuição	Certificação Amamenta e Alimenta Brasil	Secretaria de Estado da Saúde	Certificação concedida pela Secretaria de Estado da Saúde dentro da Estratégia Amamenta e Alimenta Brasil (EAAB) devido a criação das salas de apoio a amamentação dentro da companhia.
Copel Holding	150 Melhores Empresas para Trabalhar	Conferido pela Revista Você S/A	Eleita uma das 150 melhores empresas para trabalhar em pesquisa realizada pela revista Você S/A em parceria com a Fundação Instituto de Administração (FIA).
Copel Holding	Destaque em Governança em empresas estatais	Conferido pela B3	O Programa Destaque em Governança de Estatais, voltado a estatais abertas ou em processo de abertura de capital, foi desenvolvido com o objetivo de incentivar essas empresas a aprimorar suas práticas e estruturas de governança corporativa.

*Quadro 11: Certificações e Prêmios 2018*

*Fonte: Elaborado pelo autor Copel (2018)*

Os resultados organizacionais da Companhia, no âmbito das Certificações e prêmios foram surpreendentes no período avaliado, estando a empresa com elevados indicadores nos principais avaliadores nacionais e internacionais, obtendo assim os indicadores suficiente para confirmar as diretrizes estratégicas da empresa para o período.

Além das relevantes certificações e premiações obtidas pelos principais avaliadores de indicadores de qualidade do setor de energia com ABRADDEE, ANEEL e CIER, destaca-se também a reconhecida FNQ e outros órgãos de relevância nacional e internacional e finalmente os importantes resultados da GPTW e as 150 melhores empresa para se trabalhar segundo a Revista Exame que confirmam um dos eixos da diretriz estratégica da Companhia com foco em priorizar a pessoas, como um reflexo da Liderança humanizada.

## **5. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo o objetivo foi discorrer sobre os resultados acessados mediante o quadro teórico utilizado, buscando encontrar aspectos que conferem e confirmam a teoria, mas também, por outro lado, que possibilitam ampliar o conhecimento.

### **5.1. Análise das práticas que caracterizam uma liderança humanizada**

Um dos objetivos específicos deste estudo foi identificar as práticas que caracterizam uma liderança humanizada, e no quadro teórico, foi primeiramente levantado as definições e histórico da liderança desde dos seus primórdios até chegar na liderança contemporânea e por fim a caracterização da liderança humanizada.

No quadro teórico, no item da liderança humanizada foram levantados três aspectos de identificação da liderança humanizada, no primeiro um quadro mais analítico crítico de definições de uma liderança humanizada; o segundo, são os pressupostos da liderança humanizada, que são obtidos por observações e de concepções teóricas; e ainda na mesma linha sem muita distinção as práticas de recursos humanos voltadas para a valorização das pessoas no trabalho, identificada neste estudo como caracterização da liderança humanizada.

De forma sucinta, conforme descreve Trevisan (2016), os fundamentos levantados demonstram que a liderança humanizada contém como princípios fundamentais a valorização do ser humano no ambiente de trabalho e além dele. Compreende as análises organizacionais em níveis que vão desde o indivíduo, a sua interação, organização, sociedade, mundial e interdependência.

As categorias analíticas de Aktouf (2004), que descrevem uma empresa humanizada, buscam a concepção do ser humano, consciente e um integrante ativo dentro da organização; modelos de gestão de pessoas voltados a relação dos seres humanos, humanização no ambiente de trabalho por meio de trocas, princípios éticos, ouvidorias ativas, culto aos valores e abertura para cooperação e criação; e a concepção da empresa na combinação de inteligências individuais com sinergia total dos cérebros conferindo em maior capacidade criativa.

Segundo França (2016), os pressupostos da liderança humanizada, são compreendidos como ações, pré-definidas ou suposições que estão ligadas com as categorias analíticas e as práticas de liderança humanizada, a destacar: a observação, liderança integral, estar presente,

escuta empática, feedback, visão sistêmica, formação de equipes, planejamento, espiritualidade, gratidão e legado para a humanidade.

Já a caracterização apresentada na visão de Nobrega e Sá (2010) buscou identificar as práticas de recursos humanos voltados para liderança humanizada, tais como: recrutamento e seleção; integração; treinamento; avaliação de desempenho; qualidade de vida no trabalho; administração de cargos, salários e benefícios; relacionamento interpessoal; organização do trabalho; e, estilo de direção.

Seguindo os aspectos teóricos apresentados Rocha (2017), destacam-se as melhores práticas da humanização na gestão com grande impacto nas organizações com finalidades de conciliar os objetivos pessoais e profissionais dos colaboradores bem como para manter ou aumentar a produtividade. Isto é observado a partir do empenho da empresa em respeitar a história e o momento de vida de cada trabalhador; desenvolver relações cordiais na equipe possibilitando um ambiente agradável e saudável; promover espaços que possibilitem a comunicação; feedback contínuo voltado à melhora de performances dos colaboradores; e oferecer treinamentos técnicos e comportamentais para uma atuação mais completa dos colaboradores.

Ainda, do quadro teórico, faz-se menção à importância da avaliação de desempenho organizacional, onde destacam-se que os indicadores de desempenho são fundamentais para alinhamento organizacional e assegurar que a empresa está utilizando os seus recursos da melhor maneira para atingir os seus resultados, e ainda alinhado com as pessoas (HOLANDA, 2017). Os resultados organizacionais estão cada vez mais relacionados com a necessidade de uma liderança mais humanizada (FRANÇA, 2016) e melhoria dos resultados por meio de desenvolvimento de equipe de forma a humanizar o comportamento no desenvolvimento do potencial humano (PIERICCINE, 2002).

Desta forma, observa-se que uma das maneiras de reconhecimentos e valorização das práticas da liderança humanizada são as certificações e premiações recebidas por uma empresa, como destaca o diretor da UBM Brasil, Jean-François Quentin, ao receber o certificação do instituto Great Place to Work ocorrida em 2018, “A certificação vem em um momento muito importante para nós e nos enche de orgulho, pois ratifica nosso esforço em criar um ambiente de trabalho inspirador e humanizado” (QUENTIN, 2018).

## 5.2. Análise das principais práticas de liderança humanizada adotadas pela organização no período

Para compreender como as práticas adotadas pela empresa convergem com os pressupostos da liderança humanizada, conforme estruturado por França (2016), a partir dos dados coletados, buscou-se avaliar a cobertura que estes pressupostos dão às práticas adotadas pela companhia no período de 2015 a 2018, àquelas caracterizadas à priori como voltadas para a humanização da relação entre gestor e empregado. Considerou-se para este exercício, demonstrado no Quadro 12 a seguir, a análise feita a partir do objetivo da prática.

Práticas	Pressupostos da Liderança Humanizada (França, 2016)										
	Observação	Liderança Integral	Estar Presente	Escuta Ativa	Feedback	Visão Sistêmica	Formação de Equipes	Planejamento	Espiritualidade	Gratidão	Legado
Reuniões Olho no Olho	x	x		x	x						
Oficinas Gerenciais	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Incentivo ao elogio formal	x	x			x	x	x			x	
Participação GPTW	x	x			x	x	x	x			
Comitê Permanente para Gestão da Inovação	x	x				x	x	x			
Programa DIS_aí	x	x				x	x	x			
Inclusão do Tema Ousadia nos encontros gerenciais - Diálogos de Gestão	x	x				x	x	x			
Líder da mudança	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Encontro gerencial	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Distaque	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x
Copel sem Distância	x	x	x	x	x	x			x	x	x
Diálogos de Gestão	x	x	x	x	x	x	x	x			
RAC mensal	x				x	x		x			
Grupos de WhatsApp c/ empregados	x	x			x	x	x	x			
Grupo Determinadíssimos	x	x			x	x	x	x			
Grupo DISafiados	x	x			x	x	x	x			
Comitê de Calibração - Desempenho	x	x			x	x	x		x		x
Feedback Nossa Energia	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Banco de Talentos	x	x				x	x	x	x	x	x
Mentoring / Coaching	x	x	x	x	x		x		x	x	x

Quadro 12: Análise das práticas adotadas com os pressupostos da Liderança humanizada

Fonte: Elaborado pelo autor (2019) (adaptado de França, 2016)

Conforme observa-se, a partir do cruzamento entre as práticas adotadas pela empresa e os pressupostos da liderança humana, no Quadro 12, a grande maioria, 75% das práticas

apresentam que estão relacionadas ou permitem o desenvolvimento da maioria dos pressupostos, no mínimo 6 e no máximo 11. Observou-se também que, numa faixa de corte superior, isto é, aderência das práticas a mais de 75% dos pressupostos, 45% das práticas enquadram-se aqui, e acima de 90%, 4 práticas se enquadram. De forma geral, as práticas estão aderentes a no mínimo 4 pressupostos.

Tendo este panorama, é possível afirmar que as práticas adotadas pela empresa, possuem características que sustentam o desenvolvimento e cristalização do perfil de liderança humanizada. Isto é relevante, conforme apresentado no quadro teórico deste trabalho, pois considera que os desafios da empresa são pensados e planejados a partir e por meio das pessoas, enquanto o líder tem sido instigado a ocupar cada vez mais o perfil do líder da mudança.

Complementarmente, considera-se que o processo de mudança cultural, foi mais uma evidência sobre a liderança humanizada, pois, sua premissa foi identificar o perfil atual da empresa, identificar o posicionamento estratégico ideal, e não apenas envolveu as pessoas na discussão do modelo como também as considerou como central para o desenvolvimento de ações e programas que permitissem a mudança cultural desejada.

Neste contexto, os aspectos culturais com o objetivo de adquirir conexão com os empregados, ambiente de inovação e ousadia, incentivar o engajamento, dar agilidade e suporte para o compartilhamento de decisões, deixar o paternalismo, o conservadorismo e o preciosismo, apresentam uma relação prioritariamente à pessoas e não aos processos, indo ao encontro do que é caracterizado como liderança humanizada.

Ao analisar as práticas adotadas pela empresa pela estrutura de práticas de recursos humanos, apresentada pelos autores Nobrega e Sá (2010), no Quadro 13, apresenta-se a análise da aderência identificada.



	Recrutamento Seleção	Integração	Treinamento	Avaliação de Desempenho	Qualidade de Vida no Trabalho	Adm Cargos, Salários e Benefícios	Relacionamento Interpessoal	Organização do Trabalho	Estilo de Direção
Reuniões Olho no Olho		x		x	x		x	x	
Oficinas Gerenciais		x	x		x		x	x	x
Incentivo ao elogio formal					x				x
Participação GPTW					x		x		x
Comitê Permanente para Gestão da Inovação			x					x	
Programa DIS_af			x		x			x	
Inclusão do Tema Ousadia nos encontros gerenciais - Diálogos de Gestão								x	x
Líder da mudança			x		x			x	x
Encontro gerencial		x	x		x		x		x
Distaque					x		x	x	x
Copel sem Distância		x			x		x	x	x
Diálogos de Gestão		x	x		x		x	x	x
RAC mensal		x	x				x	x	x
Grupos de WhatsApp c/ empregados		x					x	x	
Grupo Determinadíssimos		x					x	x	
Grupo DISafiados		x					x	x	
Comitê de Calibração - Desempenho			x	x					x
Feedback Nossa Energia		x	x	x		x		x	x
Banco de Talentos	x		x	x					x
Mentoring / Coaching	x	x	x	x	x				x

*Quadro 13: Análise das práticas adotadas e relação com as práticas de recursos humano*

*Fonte: Elaborado pelo autor (2019) (adaptado de Nóbrega e Sá, 2010)*

A partir do quadro anterior, observa-se que 40% das práticas adotadas pela empresa tem mais de 50% de aderência à estrutura de práticas apresentadas por Nóbrega e Sá, 2010. Ressalta-se que as práticas da empresa que estão sendo analisadas aqui referem-se exclusivamente àquelas desenvolvidas pela DIS no período de 2015 a 2018, com foco especialmente na mudança de cultura desejada e na necessidade de mobilizar pessoas em direção ao desafio estratégico da empresa.

Também, deve ser considerado que a empresa focou mais em práticas que consideravam o desenvolvimento do gestor, tal como já dito aqui, visto como o líder da mudança, com papel central para promover a mudança cultural desejada. Por outro prisma, a análise destas práticas de recursos humanos, permitem identificar que a Companhia teve atuação em diversas frentes, buscando alcançar resultados por meio de práticas que permeavam desde o estilo da direção até a integração do pessoal, evidenciando seu compromisso com a liderança humanizada.

### **5.3. Análise dos resultados organizacionais obtidos pela organização no período**

Conforme apresentado na seção de resultados, observa-se na Tabela 5, que a Companhia atingiu os Indicadores Regulatórios impostos pelo poder concedente, condições mínimas necessárias para garantir a concessão e a perenidade da Companhia. Melhorando a qualidade do fornecimento de energia aos consumidores e ao mesmo tempo melhores desempenho financeiro, mesmo num período de crises e recessão.

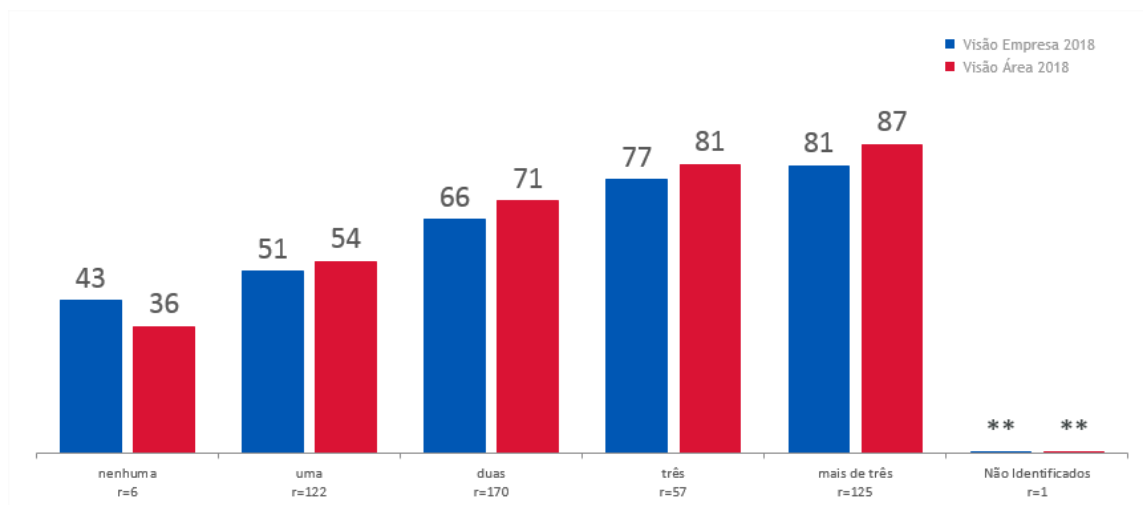
Em relação às certificações e prêmios, os resultados foram surpreendentes no período avaliado, estando a empresa com elevados indicadores na visão dos principais avaliadores nacionais e internacionais, obtendo assim níveis de resultados suficientes para confirmar as diretrizes estratégicas da empresa para o período.

Numa ótica quantitativa, observa-se que a Companhia saiu do número de três premiações no de 2015, subiu para 8 premiações no ano de 2016 e em 2017 e 2018 obteve 9 premiações em cada um destes anos.

Ao se voltar para os órgãos/empresas que concederam os prêmios à Companhia, relacionados à qualidade de processos e produtos, encontram-se avaliadores de indicadores de qualidade do setor de energia como a ABRADDEE, ANEEL, CIER, FNQ e outros órgãos de relevância nacional e internacional. Sobre aqueles que concederam os prêmios à Companhia relacionados à clima organizacional e satisfação no trabalho, encontram-se o instituto GPTW e a Revista Exame com a pesquisa 150 Melhores empresas para se trabalhar.

Na pesquisa organizada pelo instituto GPTW, a empresa ficou em 10<sup>a</sup> e 9<sup>a</sup> melhor empresa para ser trabalhar, respectivamente, nos anos de 2016 e 2017. Já na pesquisa organizada pela Revista Exame, 150 Melhores empresas para se trabalhar, a empresa se manteve no ranking nos dois últimos anos.

Especificamente da pesquisa GPTW, há duas questões que trazem entendimento relevante sobre as práticas de gestão humanizada na empresa. A primeira está relacionada ao número de feedbacks recebidos e percebidos pelo empregado, na qual, observou-se que quanto mais feedbacks o empregado percebeu, melhor a avaliação que ele fez da empresa, conforme pode ser visualizado na Figura 4 a seguir:



*Figura 4: Pontuação na pesquisa GPTW x Número de Feedbacks*

*Fonte: obtido a partir dos dados fornecidos pela empresa*

Observa-se a linha crescente a partir de duas conversas de feedback percebidas pelo empregado e até mais de três conversas, respectivamente, com 66/71 pontos até 81/87 pontos.

A segunda questão da pesquisa GPTW que corrobora para a visualização das práticas de gestão humanizadas na empresa está relacionada aos motivos de permanência do empregado na empresa, conforme visualiza-se na Figura 5 a seguir:

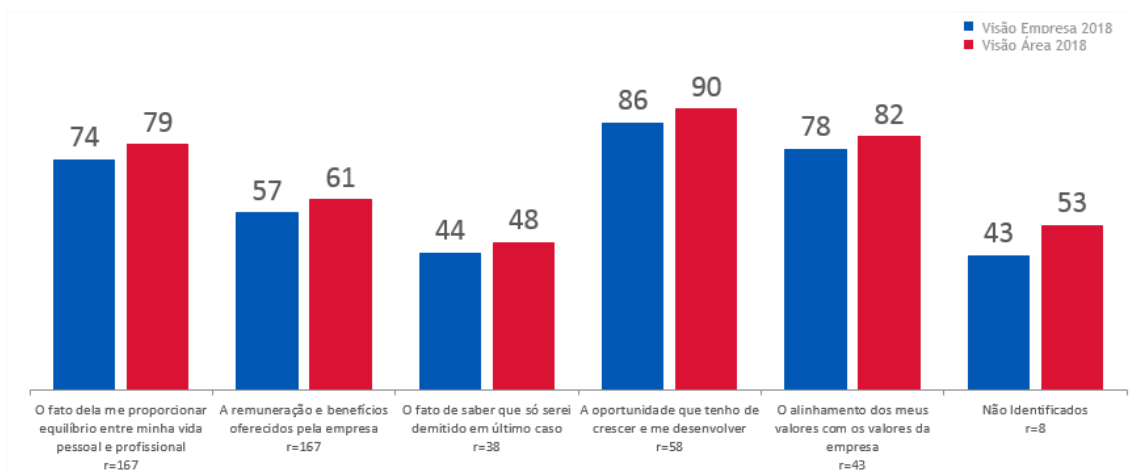


Figura 5: Notas da Pesquisa GPTW x Motivos de Permanência na Empresa

Fonte: obtido a partir dos dados fornecidos pela empresa

Os dados apresentados na Figura 5 demonstram que três motivos de permanência com maior índice de engajamento (considerando para isto, a nota da pesquisa apresentada nas barras verticais) estão relacionados à práticas de gestão humanizada, são eles: (i) o fato da empresa me proporcionar equilíbrio entre vida pessoal e profissional; (ii) a oportunidade que tenho de crescer e me desenvolver; e (iii) o alinhamento dos meus valores com os valores da empresa.

Esses resultados evidenciam novamente a preocupação da empresa em cuidar das pessoas de forma integral, isto é, considerando aspectos profissional e pessoal dos empregados como fator essencial para as conquistas da Companhia. O olhar para as pessoas, considerando o gestor como o fomentador, qualificador e no papel de agente da transformação, foi a forma identificada e comprovada pela empresa para avançar.

Ao se olhar os resultados organizacionais e as práticas de liderança humanizada adotadas pela empresa, identifica-se o engajamento da Companhia visando um reposicionamento cultural e o alinhamento com a diretriz estratégica com foco na liderança para atingir as metas organizacionais.

Portando este estudo comparativo permite identificar que houve por um lado o investimento de práticas caracterizadas como liderança humanizada, e que por outro lado houve melhora significativa nos resultados organizacionais, regulatórios (financeiro e qualidade de fornecimento de energia), acrescido às certificações e premiações recebidas no período.

Tendo estes dados e análises em tela, considerando que há linhas teóricas que dizem que quanto mais se investe em práticas humanizadas, menos se tem de retorno nos resultados

organizacionais, não é o que se apresenta no presente estudo de caso. Considera-se uma afirmativa arriscada generalizar que o investimento em liderança humanizada é inversamente proporcional aos resultados organizacionais.

E, ainda que não seja presente e conclusiva uma equação que defina a relação das práticas com os resultados organizacionais, comparativamente, neste estudo foi possível verificar que houve investimento em liderança e melhora dos indicadores organizacionais, no período analisado.

Apesar de identificar uma fragilidade na relação direta entre práticas e resultados organizacionais, pela ausência de metodologia que permita fazer essa ponte, ainda assim, visualiza-se que há sim ações e reflexos que dão sentido às ações tomadas e demonstram avanços da empresa, não somente em nível macro, olhando para o ambiente externo, mas considerando, efetivamente, o papel das pessoas na trajetória da empresa.

## 6. CONCLUSÕES

Este estudo permitiu uma compreensão da liderança humanizada, no contexto atual, como uma evolução dos estudos de liderança desde os seus primórdios, passando pela teoria clássica de liderança e pelas correntes contemporâneas, visando atender a demanda atual entre meio as tecnologias e necessidade de proximidade entre as pessoas.

O estudo de caso permitiu identificar a possibilidade dos investimentos na liderança humanizada, partindo de uma mudança cultural como elemento fundamental para atingir os resultados organizarias com valorização das pessoas como premissa.

Olhando para os resultados a Companhia apresentou indicadores de excelência, com certificações e premiações de relevância nacional e internacional, e contando também com participação da avaliação dos funcionários, que colocou a empresa entre as melhores por dois anos consecutivos, pelo instituto GPTW, e entre as 150 melhores empresa para se trabalhar nos dois últimos anos, pela Revista Exame.

A análise das práticas adotadas pela Companhia e os resultados alcançados no período, permitem concluir que a Companhia é uma empresa que apresenta na sua diretriz estratégica práticas de Liderança humanizada com foco em atender os resultados organizacionais.

Observou-se que a empresa mediante o desafio da renovação do contrato de concessão, ela definiu a diretriz estratégica e tem acompanhado qualitativa e quantitativamente, o que é confirmado pelas avaliações dos indicadores, certificações e premiações.

Os objetivos de manter a concessão e atender os clientes com excelência, manter o equilíbrio econômico-financeiro da concessão, renovar e modernizar os ativos da concessão, são validados pelos resultados regulatórios, certificações e premiações e os investimentos alcançados.

Já os objetivos relacionados a priorizar as pessoas, desenvolver talentos e reter o conhecimento, promover ações de melhoria de qualidade de vida dos empregados, primar pela segurança no trabalho, são confirmados pelos resultados organizacionais traduzidos pelas avaliações da GPTW e da Revista Exame.

Ainda, os objetivos de contribuir para o desenvolvimento sustentável do Paraná, orientar sobre o uso seguro e racional da energia elétrica, promover ações de interesse social alinhados ao próprio negócio, investir em inovação e novas tecnologias, são garantidos pelo resultados organizacionais, premiações e certificações de responsabilidade social e saúde financeira para investimentos em inovação e tecnologias conforme relatórios oficiais da Companhia.

Além do já exposto, neste estudo destaca-se a mudança percebida na forma de liderança. Em outras épocas, o foco da gestão estava no trabalho e não nas pessoas, isto é, as pessoas eram vistas em detrimento do trabalho. No entanto, este olhar mudou, o panorama é o trabalho visto a partir/por meio das pessoas, o que vai ao encontro das lentes de uma liderança humanizada. As pessoas estão na centralidade da gestão, é por meio delas que projetos e processos são realizados de forma sustentável, gerando valor aos negócios e deixando um legado para todos, empregados, empresa e comunidade.

## 7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Como complemento do pensamento sobre a liderança humanizada, sugerem-se estudos mais específicos, com olhar *stricto sensu*, buscando fenômenos estruturados que tragam ainda mais confiabilidade aos resultados e assertividade nas conclusões.

Também, seriam relevantes estudos para compreender como se dá o desenvolvimento da liderança humanizada dentro das organizações públicas, mistas privadas. Isto implica olhar o caminho, coletar dados por meio de fontes primárias e análises qualitativas.

Ainda, considera-se como avanço científico estudos sobre a liderança humanizada, com dados secundários, por meio de pesquisa exploratória, com aplicação de entrevistas e *survey* para mapeamento das percepções de funcionários e das lideranças sobre a liderança empresa.

Por fim, sinaliza-se como agregador estudo quantitativo e qualitativo com o objetivo de equacionar a relação dos investimentos em liderança humanizada com os resultados organizacionais.



## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRASHOFF, A. **Este Barco Também é Seu: Práticas Inovadoras de Gestão que levaram o USS Benfold a Ser o Melhor Navio da Marinha American/Capitão-de-Mar-e-Guerra D. Michael Abrashoff**; Tradução Henrique A. R. Monteiro, São Paulo: Cuçtrix, 2006.

AHN, H. **Applying the Balanced Scorecard concept: an experience report**. USA: Long Range Planning, Vol.34, 2001.

AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Pós-globalização, administração e racionalidade econômica: a síndrome do avestruz**. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **O que quer dizer gestão “humana” das pessoas na fase atual do capitalismo?** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 37, 2013. Rio de Janeiro. Painel convidado GPR. Rio de Janeiro: Anpad, 2013.

ALVES-MAZZOTTI, A.J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1998.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010

BARRETT, A.; BEESON, J. (2002). **Developing business leaders for 2010**. New York: The Conference Board.

BARRETO, L. M. T. S. *et al.* **Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?** Revista de Administração, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, mar. 2013.

BASS, B.M. **Leadership and performance beyond expectation**. New York: Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. **Handbook of leadership: survey of theory and research**. New York: The Free Press, 1990.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development**. Research in Organizational Change and Development, v. 4, p. 231-272, 1990.

BASS, B.M.; AVOLIO, B.J.; TWATER, L. **The transformational and transactional leadership of men and women**. International Review of Applied Psychology, vol. 45. p 5– 34, 1996.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_. **O líder eficaz: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 2002.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **O novo grid gerencial**. Trad. **Lélio de Barros**, 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1964.

BRYMAN, A. **Charisma and leadership in organizations**. London: Sage, 1996.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Perenium, 1978.

CAMARGO, E. J. B. **Os desafios para a concepção da política de gestão de pessoas humanizada: o caso da Administração Pública de Passo Fundo RS**. Passo Fundo, 2017. 124 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração). UPF, 2017.

CHANLAT, J. F. **O significado da pessoa na gestão de recursos humanos: uma perspectiva sócio-antropológica**. *Organização & Sociedade*, v. 2, n. 3, p. 07-34, 1996.

\_\_\_\_. **Por uma antropologia da condição humana nas organizações**. In: \_\_\_\_ (Org). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **Pipeline de Liderança: O desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo**. X. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company**, 2001.

COPEL. **Sobre a Copel**. Disponível em: <<https://www.copel.com/hpcopel/root/nivel2.jsp?endereco=%2Fhpcopel%2Facopel%2Fpagcopel2.nsf%2Fdocs%2F01C009432D735E57032573FA00687CC4>>. Acesso em: 25/02/2019

\_\_\_\_. **Prêmios**. Disponível em: <<https://www.copel.com/hpcopel/root/nivel2.jsp?endereco=%2Fhpcopel%2Froot%2Fpagcopel2.nsf%2Fdocs%2F085C36F5E75DEBAA832581D3004ADA60>> .Acesso em: 07/05/2019.

\_\_\_\_. **Central de Resultados**. Disponível em:< <https://ri.copel.com/ptb/central-de-resultados#2018>>. Acesso em: 07/05/2019.

\_\_\_\_. **Relatórios de Sustentabilidade**. Disponível em <<https://www.copel.com/hpcopel/sustentabilidade/>>. Acesso em: 07/05/2019.

COPEL DISTRIBUIÇÃO. **Área de Atuação.** Disponível em: <<https://www.copel.com/hpcopel/acopel/atuacaoDis.jsp>>. Acesso em: 25/02/2019.

\_\_\_\_. **Mapeamento da Cultura Organizacional: Copel Distribuição.** 2018.

\_\_\_\_. **Relatório da Administração e Demonstrações Financeiras 2015.** Disponível em: <<https://ri.copel.com/ptb/demonstracoes-financeiras-societarias/copel-distribuicao-sa>>. Acesso em: 04/03/2019.

\_\_\_\_. **Relatório da Administração e Demonstrações Financeiras 2016.** Disponível em: <<https://ri.copel.com/ptb/demonstracoes-financeiras-societarias/copel-distribuicao-sa>>. Acesso em: 04/02/2019.

\_\_\_\_. **Relatório da Administração e Demonstrações Financeiras 2017.** Disponível em: <<https://ri.copel.com/ptb/demonstracoes-financeiras-societarias/copel-distribuicao-sa>>. Acesso em: 04/04/2019.

\_\_\_\_. **Relatório da Administração e Demonstrações Financeiras 2018.** Disponível em: <<https://ri.copel.com/ptb/demonstracoes-financeiras-societarias/copel-distribuicao-sa>>. Acesso em: 30/04/2019.

COSTA, D. **Não existe gestão sem comunicação.** 1. ed. Rio de Janeiro: Dublinense, 2014.

DAFT, R. L. **Administração.** São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DAVEL, E.; MACHADO, H. V.; GRAVE, P. **Identificação e liderança nas organizações contemporâneas: por uma abordagem complementar.** In: ENCONTRO DA ANPAD, 24, 2000, Florianópolis. Anais do... Florianópolis: Anpad, 2000.

DAVEL, E.; MACHADO, H. V. **A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas.** Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n. 3, p. 107-126, set./dez. 2001.

FERNANDES, B. **Gestão Estratégica de Pessoas com Foco em Competência.** Elsevier Brasil, 2013.

FERNANDES, C. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; VIEIRA, A. M. **Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo: o papel moderador da liderança.** Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 8, n. 4, p. 140162, 2014.

- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- FNQ. **Rumo à Excelência 2006: critérios para avaliação do desempenho e diagnóstico organizacional**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2005a.
- \_\_\_\_\_. **Rumo à Excelência 2006: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e para o aumento da competitividade**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2005b.
- FRANÇA, A. **Gestão Humanizada Liderança e Resultados Organizacionais**. 1. ed. Fortaleza: Decifra, 2016.
- GARDNER, J. W. **Liderança: sucesso e influência a caminho da modernidade**. Trad. Eduardo Francisco Alves. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- GOLDSCHMIDT, C. C. **Comunicação Interpessoal, Liderança e Poder**. Rio de Janeiro, 2017. (Apostila).
- GRAEML, F. R. **Indicadores estratégicos: ferramenta de auxílio na administração municipal**. Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.
- GRZYBOVSKI, D.; MOZZATO, A. R.; PEREIRA, A. S. (orgs). **Assédio moral no trabalho: múltiplos olhares**. Passo Fundo: Imed, 2012.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. 4.ed., São Paulo: EPU, 1986.
- HOLANDA, M. S. **O alinhamento entre indicadores de resultados organizacionais e de pessoas: proposição de um modelo-diagnóstico**, 2007. 233 p. Dissertação (mestrado na área de concentração de Gestão Estratégica e Instrumental de Recursos Humanos) – Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2007.
- HUNTINGTON, S. P. **O choque de civilizações e a recomposição da ordem mundial**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: translating strategy into action**. USA: Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, 1996.
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

LIMA, R.. **Gestão humanizada reflete na relação entre colaboradores e clientes**, 2017. Disponível em <http://www.revistamelhor.com.br/gestaohumanizada-reflete-na-relacao-entre-colaboradores-e-clientes/> acesso em 22/01/2019.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico e gestão de desempenho para resultados**. São Paulo: Atlas, 1992.

MAFRA, A.T. **Proposta de indicadores de desempenho para a indústria de cerâmica vermelha**. Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1999.

MAIO, A. M. D. **Comunicação face a face nas organizações em tempos de sociedade midiaticizada**. ORGANICOM, ano 13, nº 24, 1º sem 2016, pp. 194-208.

MARTINS, M. T. M. C. **Diálogo e interações face a face na comunicação interna: um estudo da oralidade nas organizações**, 2012. 291 p. Tese apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Ciências da Comunicação – USP, São Paulo, 2012.

\_\_\_\_\_. **Diálogo e interações face a face, a força da oralidade na comunicação interna**. ORGANICOM, ano 10, nº 19, 2º sem 2013, pp. 194-208.

McGREGOR, D. **Motivação e liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1996.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2.ed., São Paulo: Atlas, 2002.

MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento Complexo**. Tradução Eliane Lisboa. 4ª Edição - Porto Alegre: Sulina, 2011.

MOTA, E. B. **MBA Projetos – Guia do Trabalho de Conclusão de Curso**. Rio de Janeiro. FGV Management, 2012.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2002.

NAGAI, T.A.A. **A importância de uma líder dentro da organização**, 2017. Disponível em Administradores: <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/a-importancia-de-um-lider-dentro-da-organizacao/106750/>. acesso em 22-01-2019.

NANDER, S. M. **Comunicação interpessoal e humanização no ambiente organizacional**, 2014. 13 p. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Foz do Iguaçu, PR – 2 a 5/9/2014.

NÓBREGA, F. A.; SÁ, MA. A. D. **Práticas de Recursos humanos e sua Influência na Valorização Humana no Trabalho: realidade ou apenas discurso?** 2010. 17 p. EnANAPAD- XXXIV Encontro no Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração – Rio de Janeiro, RJ – 25 a 29/9/2010.

PEREIRA, G. S. R. **Gestão estratégica: revelando alta performance às empresas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

PIERUCCINE, J. C. **Desenvolvimento de equipes na melhoria de resultados organizacionais**, 2002. 117 p. Tese (mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Federal do Rio Grande d Sul, Caxias do Sul, 2012.

PINTO, C. A. M. *ET AL.* (2010) **Fundamentos de gestão**. 3ª ed. Lisboa: Editorial Presença.

PONTES, B. R.; **Avaliação de desempenho: uma nova abordagem**. 6 ed. São Paulo: LTr, 1996.

PORTER, M.E. **Como as forças competitivas moldam a estratégia**. In: MINTZBERG, H uma nova abordagem. 6 ed. São Paulo: LTr, 1996.; QUINN, B. O Processo da estratégia. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RABAGLI, M.O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qulitymark, 2004.

QUENTIN, J. F. **A UBM Brazil conquista o selo de certificado Great Place to Work 2018**. Disponível em <https://portalradar.com.br/ubm-brazil-conquista-o-selo-de-certificacao-great-place-to-work-2018/> acesso em 24/01/2019.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. **A Verdade sobre gerenciar pessoas**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

ROCHA, O.M.F. **A Humanização da Gestão de Recurso Humanos nas Organizações: Um estudo de caso**, 2017. 117 p. Dissertação (mestrado em Gestão) – Universidade Lusófona do Porto. Porto, 2017.

SANT'ANNA, A. S.; NELSON, R. E. **Da leadership a novas formas de liderança: movimentos e tendências para além do mainstream**. *Reuna*, v.19, n.4, p.5-20, out. 2014.

SOUSA, E. S. L. **Desenvolvimento profissional: o gestor SENAC (SC) e o desafio da gestão humanizada**, 2012. 166 p. Dissertação apresentada como requisito para a conclusão do curso de Pós-Graduação “stricto sensu” Mestrado acadêmico em Educação da UNIPLAC, Lages, 2012.

STEWART, T. **Capital Intelectual - A nova riqueza das organizações**. (1ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo, 1999.

TAKASHINA, N. T.; FLORES, M. C. X. **Indicadores da Qualidade e do Desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 8.ed., São Paulo: Atlas, 1990.

TREVISAN, J. K. D. V. **A gestão humana de pessoas na empresa familiar: análise pela perspectiva teórica da liderança humanizada**, 2016. 116 P. Dissertação (mestrado em Desenvolvimento) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Ijuí, 2016.

TEIXEIRA, S. **Gestão das Organizações**. 2.ª Edição. Lisboa: McGraw-Hill, 2005.

TEIXEIRA, M. L. M; PAPADIUK, S. **Confiança e desenvolvimento de capital intelectual: o que os empregados esperam de seus líderes**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 2, Curitiba Apr./June 2003. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552003000200005>. Acesso em 28/12/2018.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo, Atlas, 1987.

VECHIA, J. K. D.; GRZYBOVSKI, D. **Humanização: Uma visão de Omar Aktouf no contexto organizacional**, 2014. 6 p. Salão do Conhecimento Unijui 2014 – Ensaio teórico Evento: XIX Jornada de Pesquisa – Unijui, RS – 2 a 5/9/2014.

VENTZ, E. M.; ZACCARON, V. J.; REGENT, R. **Feedback x Feedforward: Sua Inter-Relação e Complementação Como Ferramenta Para a Gestão De Pessoas**. *Visão*, Caçador, v. 6 n. 1, p. 27-39, jan./jun. 2017. Disponível em <http://periodicos.uniarp.edu.br/visao/article/view/1113/549> . Acesso em 17/05/2019.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. **Empresa humanizada: a organização necessária possível.** Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 2, p. 20-30, abr./jun. 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VRIES, M. F. R. K. **Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna.** Trad. Reynaldo Cavalheiro Marcondes. São Paulo: Atlas, 1997.

YUKL, G. **Managerial leadership: a review of theory and research.** Journal of management. v. 15, n. 2, p.251-289, 1989.

Yukl, Gary (1998). **Leadership in Organizations.** 4ª ed. Englewood Cliffs, New Jersey: PrenticeHall, 1998.