

CAMILA RUBIA LAMP

DIEGO NEVES XAVIER

ROBINSON VANDER DE CARVALHO

A EFICÁCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL APLICADA NA GESTÃO DE
FÁBRICA DA EMPRESA DARBRÁS EMBALAGENS LTDA (EMPRESA FICTÍCIA)

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,

A EFICÁCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL APLICADA NA GESTÃO DE FÁBRICA DA EMPRESA DARBRÁS EMBALAGENS LTDA (EMPRESA FICTÍCIA),

elaborado por CAMILA RUBIA LAMP 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.

Curitiba, 28 de Junho de 2019

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

A EFICÁCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL APLICADA NA GESTÃO DE FÁBRICA DA EMPRESA DARBRÁS EMBALAGENS LTDA (EMPRESA FICTÍCIA),

elaborado por DIEGO NEVES XAVIER 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.

Curitiba, 28 de Junho de 2019

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

A EFICÁCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL APLICADA NA GESTÃO DE FÁBRICA DA EMPRESA DARBRÁS EMBALAGENS LTDA (EMPRESA FICTÍCIA),

elaborado por ROBINSO VANDER DE CARVALHO 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.

Curitiba, 28 de Junho de 2019

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna 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 02/02/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **A Eficácia da Inteligência Emocional Aplicada na Gestão de Fábrica da Empresa Darbrás Embalagens Ltda. (empresa fictícia)**, é autêntico e original.

Curitiba, 28 de junho de 2019

Camila Rubia Lamp

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno 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 02/02/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **A Eficácia da Inteligência Emocional Aplicada na Gestão de Fábrica da Empresa Darbrás Embalagens Ltda. (empresa fictícia)**, é autêntico e original.

Curitiba, 28 de junho de 2019

Diego Neves Xavier

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno 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 02/02/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **A Eficácia da Inteligência Emocional Aplicada na Gestão de Fábrica da Empresa Darbrás Embalagens Ltda. (empresa fictícia)**, é autêntico e original.

Curitiba, 28 de junho de 2019

Robinson Vander de Carvalho

Dedicamos este trabalho de pesquisa e desenvolvimento profissional a todos os trabalhadores que buscam se aprimorar como diferencial em suas carreiras, voltando à escola em busca por mais conhecimento.

RESUMO

Este artigo abordou com detalhes a proposta do uso da Inteligência Emocional, não apenas conceitual, mas sim sua aplicação efetiva e a necessidade da aplicabilidade por parte da gestão de fábrica para a eficácia de ações propostas pela organização e engajamento de suas equipes. O objetivo geral deste estudo teve por necessidade analisar através dos pilares da Inteligência emocional os atributos necessários para que se obtenha resultados mais produtivos. Como as ferramentas de *coaching* trazem técnicas diretivas para a reflexão e tomada de decisões e os desafios diários para a gestão, como comunicação, motivação, integração de equipe e gerenciamento de conflitos, influenciam na satisfação do liderado. De que maneira o foco na liderança influencia na condução do clima organizacional e como o líder assertivo desenvolve equipes completas e engajadas. Contudo objetivando a formação de uma liderança moderna voltada a geração de equipes de alta performance e gestão por excelência. O líder tem como função desenvolver as habilidades de sua equipe, propondo prioridades e apontando direções, sendo entusiasmado, flexível, persistente, autoconfiante, com iniciativa e mantendo o otimismo. A liderança deve ser levada como uma missão, e o clima e a cultura organizacional um compartilhamento de experiências entre os colaboradores e seu líder.

Palavras-Chave: Estilos de liderança. Inteligência Emocional. Comunicação Assertiva. Motivação. Equipes. *Coaching*.

ABSTRACT

This article deals with the proposal to use Emotional Intelligence, not just conceptual, but rather the application and application of its application by a manager of actions management by the organization and engagement of its teams.

The objective of this study was in turn one of the pillars of Emotional Intelligence, the items needed to make the results more productive. As a coaching tool is to bring the rules to a decision making and challenges such as communication, motivation, team integration and conflict management, influence on the satisfaction of the led.

What to do and what to do in leadership in driving the organizational climate and how the assertive leader responds to the full and engaged teams.

News aiming at the formation of a modern leadership focused on the generation of high performance and management teams by excellence. The leader as a tool of creation as leader of his capacity, proposing and pointing to, being animated, flexible, persistent, self-confident, with initiative and maintenance of optimism.

Leadership must be taken as a mission, and the climate and organizational culture is a means of communication between employees and their leader.

Key Words: Leadership styles. Emotional intelligence. Assertive Communication. Motivation. Teams. Coaching.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – INTELIGÊNCIA EMOCIONAL – RAZÃO E EMOÇÃO.....	16
FIGURA 2 – FERRAMENTA DISC.....	22
FIGURA 3 - BENEFÍCIOS DO <i>COACHING</i>	23
FIGURA 4 – ESTILOS DE LIDERANÇA.....	30

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. A LIDERANÇA DE FÁBRICA E A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO DIFERENCIAL.....	16
3. <i>COACHING</i> : UMA ESTRATÉGIA NA LIDERANÇA	22
3.1 OBJETIVOS DO <i>COACHING</i>	24
4. DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA.....	26
4.1 CONCEITO DE LIDERANÇA	27
4.2 A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA EM UMA ORGANIZAÇÃO	32
5. OS DESAFIOS DO GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO	35
5.1 LÍDERES EFICAZES MOTIVAM E INTEGRAM A EQUIPE	36
5.2 DESAFIOS DA GESTÃO DE CONFLITOS.....	37
6. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS	39
7. CONCLUSÃO.....	41
8. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	43
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45
10. ANEXOS	50

1. INTRODUÇÃO

Assim como os vários ramos de atividades, a Indústria de Embalagens Plásticas Darbrás (nome fictício) localizada na cidade industrial de Curitiba, (mapa em anexos), com 300 funcionários aproximadamente, apresenta-se com este estudo novas alternativas por melhores resultados no processo produtivo contínuo, com foco no desenvolvimento das pessoas como meio fundamental de obter continuidade de melhorias e desenvolver em seus líderes de equipes a prática dos pilares da Inteligência Emocional, como premissa de desenvolver equipes de alta performance.

Este artigo aborda com detalhes a proposta do uso da Inteligência Emocional, não apenas conceitual, mas sim sua aplicação efetiva e a necessidade da aplicabilidade por parte da gestão de fábrica. Tem-se como sugestão e opção a aplicação de técnicas de *Coaching* para a eficácia de ações propostas pela organização e engajamento de suas equipes, assim somadas.

Quais as dificuldades em se manter implantada, mudanças de melhoria em processos na produção e que se torna um problema para empresa devido à falta de conclusão? Os investimentos financeiros, o tempo de elaboração do projeto de novas ferramentas de gestão de melhoria contínua, se perdem pouco tempo após seu lançamento sem resultados satisfatórios. Por que os gestores não conseguem influenciar suas equipes da necessidade do seguimento com a melhoria implantada? Deixando de gerenciar com detalhes seus processos.

O objetivo geral deste estudo tem por necessidade analisar a responsabilidade direta da liderança em casos de investimentos em projetos findados antes do tempo previsto sem sucesso, ocorrência e recorrência que tornam estes investimentos um custo, analisados na Darbrás.

Diante deste problema raiz, os objetivos específicos são verificar o clima organizacional e a influência nos resultados de projetos não terminados, analisar o perfil da liderança e sua abertura para mudanças, conhecer a cultura da empresa e as oportunidades de reconstrução da relação líderes e liderados, identificar as melhores ferramentas de gestão aos perfis de liderança da Darbrás, com melhor eficácia.

Este trabalho de estudo fará a ligação de conceitos que reforcem e deem embasamento a cada item sugerido como complemento por condição e meio de aplicação e mensuração de resultados contundentes. Os pilares da Inteligência Emocional: Empatia, Motivação/Autodesenvolvimento, Autoconhecimento, Sociabilidade e Autocontrole somadas às técnicas de diálogo (*coaching*): Escuta Ativa, Perguntas Investigativas, Advogar e Feedback e a análise dos Estilos de Liderança dos gestores da Darbrás, estão aqui sugeridas como um viés de solução ao problema.

Justifica-se este trabalho por disponibilizar uma nova opção de como fazer gestão por melhores resultados com o uso dos conceitos de Inteligência Emocional, entre outras técnicas que explorem as *soft skills*, abandonando o estilo clássico autocrático extremamente racional, *hard* de condução, ou de decisões impulsivas de caráter emotivo de decidir, de forma extremas, sem resultados contundentes.

Formando líderes como facilitadores, atualizados com um conceito moderno, onde as energias e esforços por tentativas e erros devem ser trocados por meios de convergência com suas equipes, baseadas em parcerias, respeito mútuo e objetivos comuns, questionando de forma coerente a aplicação da metodologia da Inteligência Emocional como geração de valor a organização como um todo.

A evolução do líder influenciador e liderados capacitados, será pela reciprocidade considerada pela dedicação como equipe e de melhoras nos resultados e ações concluídas, consequência do ganha-ganha.

A lógica exposta para fazer o envolvimento ser contagiante, para tal será abordado o estudo sugerido a pratica a ser realizada considerando um investimento de médio a longo prazo, considerando a mudança cultural, comportamental, a atitude e o engajamento conforme visto em algumas disciplinas do MBA/DHG.

Com embasamento na literatura existente, oficinas de aprendizagem, vídeos relacionados, estudos de caso na empresa mencionada, definição de perfis de liderança, mapeamento da problemática encontrada. Será aplicada como proposta de melhoria a relevância e a mensuração do ambiente em crescimento sustentável com equipes de alta performance e relações de confiança no chão de fábrica.

A busca por um trabalho consistente e viável, reforçadas com entrevistas de líderes e liderados da empresa citada, análise comportamental da gestão de planos de ações em campo, definição de treinamentos e comunicação interpessoal assertiva,

discussões em grupo de divergências e reposicionamento com o pilar mais indicado e monitoramento do resultado esperado.

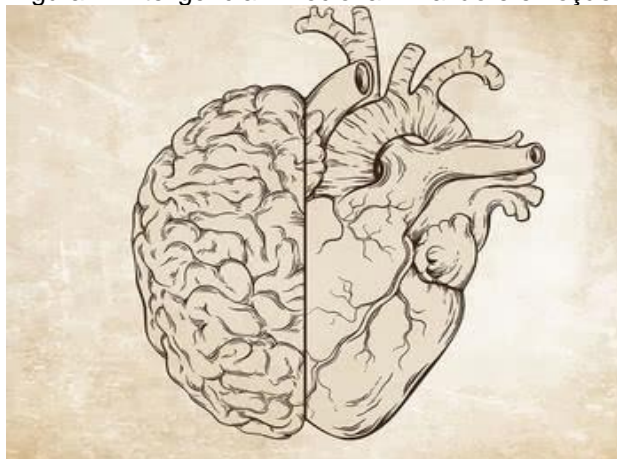
Os conhecimentos adquiridos durante o curso de Desenvolvimento Humano para Gestores do MBA, sobretudo dos módulos: comunicação interpessoal, programação neurolinguística, papéis, o facilitador, *coaching* e *mentoring*, delegação *empowerment* e teorias comportamentais. Considerando a experiência profissional como gestor de fábrica, práticas de logística na área educacional, relacionamentos com o público no âmbito financeiro, com uma tratativa única que deverá ser a desconstrução da falta de objetividade nas finalizações em ações, projetos direcionados por melhores desempenhos concluídos.

Estes conhecimentos adquiridos ao longo do curso somada as experiências profissionais dão a este trabalho embasamento prático e teórico e garantem a aplicabilidade ao trabalho.

2. A LIDERANÇA DE FÁBRICA E A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO DIFERENCIAL

Este estudo é fundamentado com base teórico e indicativo para aplicações dos conceitos de Inteligência Emocional na rotina diária de uma indústria.

Figura 1: Inteligência Emocional - Razão e emoção



Fonte: Site Hipercultura

Os atributos da inteligência emocional usados na liderança de equipes, na busca por um ambiente harmonioso que reflita em bons resultados produtivos com alto estima, espírito de equipe para vencer, é cada vez mais uma busca da nova gestão. Talvez a inteligência emocional compreendida seja o viés transformador de uma gestão segura no presente, que consiga olhar adiante, projetando uma gestão de conflitos preventiva. Portanto desde que haja opiniões contrárias conflitos existiram e fazer a gestão de algo sem preparo emocional, sem planejamento inteligente, pode deixar resquícios emocionais contagiantes para o ambiente de trabalho, contaminando a equipe toda.

Ajudar profissionais a perceber seu potencial como líderes significa abrir caminhos para que eles cresçam e também identificar o que precisam para desempenhar a função atual. É nesse ponto que a liderança torna-se muito pessoal. (CHARAN, 2007).

Um dos pilares mais conhecidos da inteligência emocional é o saber ser empático, praticar a empatia eficaz, descer de todo seu orgulho, abandonar sua verdade absoluta e aprender a ver o outro como ele te vê, sentir como o outro sente,

mas é preciso querer e entender como o outro de forma diferente de você se posiciona e o porquê. Segundo (Goleman, 2011) “empatia é a peça de edificação essencial para a composição. Temos que sentir o que o a outra pessoa está atravessando, o que está sentindo, de modo a despertar a compaixão em nós. ”

(Buckingham e Clifton, 2006) enfatizam a diferença entre empatia e solidariedade “você não concorda necessariamente com a perspectiva de cada pessoa. Nem sente pena da situação difícil de cada um – isso seria solidariedade e não empatia. ” Quando se deseja ganhar um jogo como time, o ego é posto de lado, o objetivo maior não é o individual e sim o coletivo, a comemoração solitária é mais curta e menos saborosa que quando se luta e ganha junto, e assim à comemoração se chama festa.

Saiba que as emoções são contagiosas e que, positivas ou negativas, recriamos inconscientemente aquelas que nossos interlocutores nos transmitem. Acredite ou não opera-se nesses casos uma espécie de transferência emocional. Autores - (MARTINEAUD; ENGELHART, 1997).

Portanto em uma breve síntese, a empatia é indicada como ação preventiva de conflitos de relações por interesses contraditórios, por relacionamentos com mais resiliência e geração harmônica na equipe de trabalho.

O líder atual precisa focar em ações modernas de gestão, a truculência, prepotência e outras “encias” de antes não são mais aplicáveis à condução de equipes, assim o desejável por Frederick Taylor em Princípios da Administração Científica, “que o sistema deve ser racional e acima de tudo deve dar lucro. ” Como citado por (Souza, 2017).

As necessidades do trabalhador como indivíduo no âmbito profissional, apontadas por Abraham Maslow em Hierarquia das Necessidades. Para (Periard, 2011) “as necessidades de uma pessoa não necessariamente atendem as de outra pessoa” e já não atendem mais as necessidades dos profissionais das novas gerações, que formam as equipes de hoje.

Talvez por não existir nenhum motivo urgente para ser grandemente inspirados, exceto por aqueles que têm iniciativa própria. Os empregados das empresas organizadas estão mais interessados em garantir a satisfação ao

longo prazo das suas necessidades básicas, em alcançar uma identidade de gozar de estímulos. (KOONTZ; O'DONNELL, 1981).

Muitos gestores são grandes construtores de barreiras emocionais, são retraídos por quem não lhes causam carisma, mas são estes que podem ser de grande apoio na hora de virar o jogo, por isso é tão importante à necessidade de baixar guarda e se envolver de forma a possibilitar a troca de ajuda.

Alinhar emoções e convergir ideias por um relacionamento consistente deve ser o olhar atento da liderança emocional e para tal é necessário se aprofundar em seu autoconhecimento, também um pilar da Inteligência Emocional, saber o que é capaz de fazer e se atrever a fazer melhor. Fazer uma análise é fundamental para se conhecer e reconhecer erros e acertos e tão fundamental se desafiar a fazer diferente por uma performance de crescimento e não perpetuar na estagnação. A zona de conforto é um local do ontem, o desejável para o líder e sua equipe deve ser a zona de sucesso. (Ryback, 2004) entende que: “Primeiro você tem de estar aberto aos seus próprios sentimentos para reconhece lós e admiti lós. Só se pode ficar aberto aos sentimentos dos outros quando se conhece bem os próprios sentimentos”.

E como associar a necessidade de meditar sobre o ser e como ser? Quando o imediatismo das cobranças por resultados produtivos em cumprimento a programas de metas, de um ambiente capitalista onde ter e fazer bens (bens de consumo) se sobre põe ao ser e suas emoções.

Por coerência e conhecimentos adquiridos a ciência é clara em afirmar que mentes saudáveis, são mais criativas que mentes doentes e que pessoas emocionalmente bem são mais produtivas. Estes são princípios lógicos da razão de ter e fazer para alguém ser mais feliz.

A liderança emocional não pode se ancorar em desculpas, argumentar o não realizável, é necessário deixar suas crenças limitantes e se desenvolver como referência para os liderados.

Paradoxalmente generalizações estreitam seu mapa do mundo e estabelecem limites porque limitam seu pensamento a um ou dois exemplos a partir dos quais você generaliza e assim perde as demais possibilidades ricas. (O'CONNOR, 2013).

Líderes com emoções sustentáveis, se preparam, aprendem a aprender assertivamente, entendem que o ciclo do autodesenvolvimento só será completo quando simultaneamente ensinam seus pares, subordinados e equipes. De que valeria aprender a falar mandarim sem ninguém por perto para lhe compreender? Com este simples exemplo provocativo para refletir de que o melhor resultado de desenvolvimento é o participativo, e novamente aprendendo e ensinando, gerando emoções como a gratidão, líderes inteligentes sabem do poder da gratidão que fideliza, fortalece e gera o mais poderoso *rapport* das relações.

Outro ponto significativo da inteligência emocional para líderes que buscam relações salubres com suas equipes é a sociabilidade, querer uma convivência respeitosa, justa com todos da equipe. O líder eficaz não escolhe uma estrela da sua equipe e muito menos ele, líder não quer brilhar sozinho e sim construir uma constelação e juntos brilharem. Isso contagia os demais a enfrentar com mais leveza momentos conturbados e que são ajustáveis sem tantos traumas.

O líder emocional não é cúmplice de bons relacionamentos, ele é o protagonista é o agente de mudança do seu grupo social, de seu ambiente. (Goleman, 2012) deixa claro que: “São competências sociais eficazes na relação com os outros aqui, as deficiências conduzem a inépcia no mundo social ou a repetidos desastres”.

Ser um líder no século XXI sem esforços por aplicar conceitos de inteligência emocional, sem dúvida é uma escolha das mais simples, mas também a mais árdua em resultados. As aptidões de líderes e liderados, não são mais mecanicistas, este conceito indiferente ao sentimento, é retrógrado e cada vez mais abolido pelo mercado, profissionais com este perfil são convidados a se adequarem aos novos tempos.

Para tanto a formação de equipes de alta performance, afinadas com líderes também em busca de alta performance, vem desconstruindo paradigmas de que o poder é de quem manda, de quem está mais acima na hierarquia e isso é o suficiente para resolver.

O líder inteligente tem emoção, reconhece o poder da emoção do liderado, da equipe e com moral administra sentimentos por resultados, gerando um forte engajamento, criando propósito comum e bem-estar da equipe. Para (Gottaman e Declaire, 2011) “o fato de não demonstrar afeição, raiva ou tristeza não significa que as pessoas não tenham esses sentimentos. Nem significa que sejam incapazes de reconhecer as emoções do outro e reagir a elas”. Tanto líder como liderados, nem

sempre terão facilidades de expressar seus sentimentos, mas quando fica claro o valor da mudança, o ganho de relacionamento, o esforço é validado e a prática leva a evolução. No mundo corporativo, líderes e equipes, neste caso em específico da indústria, onde este nicho organizado se reinventa, as pessoas em busca da interpessoalidade de sobrevivência profissional diante de tantas adversidades.

No contexto atual da gestão, os líderes devem abolir a reatividade aos fatos e incorporar a pró-atividade, influenciar pessoas sendo o exemplo a ser seguido e explorar a mais alta e qualificada qualidade de sua equipe, este será seu diferencial. O líder emocional que domina este conceito é capaz de guiar sua equipe para diagnosticar suas ameaças e oportunidades, de forma cada vez mais eficiente conclusiva, assim se espera do líder emocional e inteligente com visão sistêmica e convincente.

Em um posicionamento ultrapassado o gestor, ou o bom gestor sempre foi aquele que conseguia tirar o melhor dos membros de sua equipe, em uma visão repaginada e contemporânea de uso da inteligência emocional, o líder primeiramente é aquele que é capaz de se doar e doar o melhor de si para formar e desenvolver seu time. “Se de fato estou identificando e satisfazendo as necessidades legítimas das pessoas que lidero e as sirvo, elas também devem estar sendo beneficiadas por minha influência.” (Hunter, 2004).

A racionalidade e a emoção necessária para a liderança e harmonia das equipes precisam de postura, de coragem, de inovar, com uma proposta empática, sociável, com autoconhecimento e autodesenvolvimento, prevenindo, minimizando conflitos, mensurando a melhoria contínua dos relacionamentos. Para (Tzu, 2006) “se o comandante trata seus soldados como se fossem seus filhos, por recompensa eles o seguirão até os vales mais profundos com a própria morte”.

Em meio a esta convulsão de valores emocionais e constantes mudanças, estar atento e esclarecido lhes refuta a ignorância de sentimentos e razão. Não espere de mais de sua equipe se como líder você não fizer e demonstrar merecimento. (Goleman, 2012) afirma que: “Entendo que emoções se refere a um sentimento e seus pensamentos distintos, estado psicológicos e biológicos e a uma gama de tendências para agir.”

As métricas do melhor resultado de sua liderança emocional com sua equipe serão positivas, se estabelecido a mudança de cultura, a coragem de mudar e agir

diferente. Sincronizam a equipe pelo engajamento de time. O equilíbrio entre razão e emoção é o que se propõem com este estudo, conter as emoções mais explosivas e extrapolar a racionalidade mais contida, porém a estratégia adotada deve seguir com: as habilidades cognitivas desenvolvidas, o resultado esperado, sendo casos particulares que definem qual a melhor receita adotar.

3. COACHING: UMA ESTRATÉGIA NA LIDERANÇA

O *Coaching* é uma palavra de língua inglesa com origem e referência ao ato de andar de carruagem. Atualmente ganhou um novo significado, que se refere a um estimulante processo criativo e com principal objetivo de inspirar as pessoas a aumentar o máximo o seu potencial, atingindo transformações significativas que mudam vidas e possuem resultados magníficos.

Coaching é a facilitação de aprendizado e desenvolvimento com o propósito de promover melhoria de desempenho e fortalecer a ação eficaz, a realização de objetivos e a satisfação pessoal. Invariavelmente envolve crescimento e mudança, quer seja em perspectivas, atitudes ou comportamentos (BLUCKERT, 2005).

O processo de *coaching* é todo baseado na relação do *Coach* que fará uso de ferramentas e técnicas com seu *Coachee* apoiando-o em sua jornada de mudanças e aprendizados. É interessante notar que o sentido de conduzir da palavra se manteve. Um processo de autoconhecimento, de reconhecimento de seus pontos fortes e dos pontos que devem ser melhorados, uma maneira de desenvolver novas habilidades que irá ajudar na realização de metas e superação de obstáculos com uma postura mais otimista diante das adversidades. Uma boa ferramenta para aplicar em seu *coachee*, e identificar o seu perfil comportamental é o DISC, nele o *coach* consegue padrão é mais predominante em sua personalidade. DISC é a sigla para quatro perfis de comportamento: Dominância, influência, estabilidade e conformidade. Exemplo na figura 2:

Figura 2: Ferramenta DISC



Fonte: Site Proposito Maior

As empresas necessitam de um alinhamento estratégico que envolva, além do posicionamento do mercado e de seus produtos, como desenvolver as pessoas para atingir os objetivos desejados. Alinhando os caminhos, preparando e acompanhando as pessoas, em uma visão integrada de resultados coletivos, um enorme desafio para os líderes (PRAHALAT, 2000).

Os líderes precisam focar a sua atuação no desenvolvimento de pessoas, considerando seus interesses, talentos e motivação, com o direcionamento nas metas da empresa. Direcionar essas ações com os indivíduos para atingir as metas é uma descoberta na liderança, e o *Coaching* auxiliar o profissional nesta jornada de líder-coach.

No ambiente corporativo, o *Coaching* tem sido bastante utilizado nas empresas com o objetivo de aumentar a produtividade, planejar carreiras, gestão de equipes e o desenvolvimento de lideranças, entre outros, como mostra a figura 3 abaixo.

Figura 3: Benefícios do *Coaching*

Benefícios do Coaching		
Para gestores	Para colaboradores	Para empresa
Decisões assertivas	Desenvolvimento Pessoal e Profissional	Redução de <i>Turnover</i>
Desenvolvimento de planos de carreira	Novas competência e aprimoramento de habilidades	Cultura de Alta Performance
Desenvolvimento de T&D	Senso de propósito	Maior engajamento
Remanejamento de Colaboradores	Aumento de produtividade	Redução de Estresse e Conflitos
Retenção de Talentos	Autoconhecimento	Retenção de Talentos e desenvolvimento de colaboradores
Desenvolvimento profissional	Quebra de crenças limitantes	Planejamento Estratégico
Uma nova profissão, você será um Coach	Alinhamento de valores	Melhor gestão do tempo

Fonte: Site SlideShare

De acordo com (Montgomery e Porter, 1998), são necessários 7 anos para que uma empresa supere a número um em seu segmento e possui como base o desenvolvimento das pessoas. A empresa perderá sua posição em três anos se

estiver no topo devido a função do sistema de produção, se for pela publicidade e propaganda em um ano e devido aos preços em sessenta dias perderá sua posição.

A liderança se tornou essencial para o mercado, o líder é uma peça fundamental no jogo corporativo, pois é ele que orienta e estimula a sua equipe a liberar o melhor de suas habilidades, e assim construindo uma equipe com alto desempenho, por isso é importante o líder desenvolver suas habilidades e utilizar do *Coaching* para desenvolver a sua liderança.

3.1 OBJETIVOS DO COACHING

Estes objetivos ofertam um caminho para o desenvolvimento de um bom relacionamento entre o líder e sua equipe, e conseqüentemente para atingir a excelência na execução das tarefas. O primeiro objetivo é suspender qualquer tipo de julgamento. O ser humano possui uma tendência a dar rótulos as pessoas de acordo com seu comportamento, o que causa problemas em um relacionamento. Um líder precisa saber que as pessoas não são definidas conforme suas ações e, por isso, não omite juízo de valor e encaminha seus liderados para trabalhar em seus aspectos que necessitam de melhoria.

O segundo objetivo é o de ouvir na essência, algo essencial para um bom líder, ouvir é uma habilidade importante para desenvolver. Se costuma ouvir apenas o que nos interessa e ainda se interpreta conforme a própria percepção da realidade. O ouvir na essência é ter que se desconectar de suas crenças para conseguir se conectar com o outro profundamente, e sentir o mundo pelos seus sentidos. Essa desconexão com nós mesmo causa um *rapport*, uma conexão entre o líder e seu liderado que ao sentir-se ouvido cria maior confiança e compromisso, se sentindo mais importante e notado, desenvolvendo assim um trabalho melhor. Um grande desafio do líder é fazer com que cada indivíduo de sua equipe se sinta importante e parte da equipe, que a sua contribuição é essencial para que a empresa consiga atingir suas metas.

Segundo (Hunter, 2004), “[...] o líder nunca deve aceitar a mediocridade ou o segundo lugar – as pessoas têm necessidade de receber estímulo para se tornarem o melhor que puderem ser”. Porém, todos têm o direito de errar, não significando negligência por parte do indivíduo. Permitir-se errar é a busca do acerto no futuro, o

erro precisa ser visto como uma oportunidade para o acerto, permite que as estratégias se desenvolvam evitando futuros erros e aprimorando o trabalho. A função do líder é acompanhar e oferecer constantemente um *feedback* sem julgamento, conduzindo seu liderado a excelência e assim se tornando um líder-*coach* fundamental para a organização.

Tão fundamental quanto a escuta ativa e o *feedback*, são as ferramentas de diálogo perguntas investigativas (*inquiry*) e advogar (*advocacy*) para um resultado mais profundo na aplicação do *coaching* de gestão.

“Perguntas Investigativas: Ajudam a descobrir o raciocínio por trás daquilo que foi feito e dito.” Conforme (Legal, 2018).

“Advogar: Compartilhar seus conhecimentos e fazer sugestões explicando a linha de raciocínio que há por trás delas.” Conforme (Legal, 2018).

4. DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

Diversos aspectos necessitam de um *coach* na vida empresarial, e o desenvolvimento da liderança é um deles. De acordo com (Kouzes e Posner, 1997): “Liderança é a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas”.

A melhoria da etiqueta nos negócios, da conversação, construção da confiança, melhorias dos aspectos da personalidade, habilidades de comunicação, aumento de promoção na organização, facilidade na gestão com uma equipe difícil e até melhoria na aparência. Há *coaches* especialistas em determinadas áreas, que são diversas áreas de atuação, como gestão de conflitos, preparação de políticos, oratória, entre outros. Segundo (Malta, 2013), o processo de *coaching* passa por algumas etapas, descritas a seguir:

- Identificação da situação atual: essa primeira etapa busca trazer mais compreensão sobre quem a pessoa é, para que seja capaz de esclarecer onde se quer chegar;
- Definição de objetivos: etapa em que há o reconhecimento das competências essenciais para alcançar os objetivos e desenvolver metas mensuráveis, com prazo para ser realizada;
- Intervenções técnicas: nesta etapa o *coach* se compromete a criar um ambiente favorável, para que as mudanças tragam novos comportamentos, identificação de crenças e possibilitar as tomadas de decisões mais assertivas;
- Avaliação: essa etapa consiste na avaliação de como o processo está sendo desenvolvido, feito em conjunto pelo *coach* e *coachee*, com foco sempre no aprimoramento contínuo;

As empresas precisam ter um ambiente mais competitivo para sobreviver no mercado, aumentando seu desempenho, inovando, se reinventando sempre. Este processo precisa de uma liderança engajada e visionária.

Para (Diniz, 2007), se um líder assumir o papel de *coach*, o respeito e a confiança se tornam mais importantes, no entanto, há uma diferença entre o líder-*coach* e o chefe padrão que acredita em certas funções e habilidades suas, que são:

- Um chefe empurra sua equipe adiante; o *coach* acredita e apoia a equipe.
- Um chefe apenas dá ordens; o *coach* facilita a tomada de decisão em equipe.
- Um chefe sabe todas as respostas; o *coach* incentiva a busca pelas respostas.
- Um chefe resolve problemas e toma decisões; o *coach* facilita a resolução dos problemas e a tomada de decisões por meio da equipe.
- Um chefe aponta erros; o *coach* celebra o aprendizado.

A transição não é uma tarefa simples, requer capacidade de observação e disciplina, para saber o momento certo de por estes novos hábitos em prática no dia-a-dia. A liderança *coach* concede aprendizado e crescimento contínuo. O líder *coach* trabalha com o indivíduo propiciando uma direção objetiva e profissional, com o objetivo de aumentar o desempenho por meio de ajuda.

4.1 CONCEITO DE LIDERANÇA

Um dos maiores estudiosos da liderança, Bernard Bass, descreveu a liderança como um fenômeno ‘universal’ (BASS, 2008). Alguns outros autores, argumentam que a busca de uma única definição de liderança pode ser em vão uma vez que a definição correta de liderança depende do interesse do pesquisador e do tipo de problema ou situação em estudo. Embora difícil, é importante ter uma boa definição de liderança. É um dos termos mais utilizados em muitas áreas da atividade humana, incluindo forças armadas, negócios, política, religião, esportes, etc. Dezenas de livros e milhares de artigos sobre liderança são publicados todos os anos.

(Bass, 2008), definiu liderança como “[...] um intercâmbio entre dois ou mais elementos de um grupo que muitas vezes envolve uma estruturação ou reestruturação da circunstância e a percepção das expectativas dos membros”.

A liderança é um processo de influência social em que o líder busca a participação voluntária de subordinados em um esforço para atingir os objetivos da organização (BENNIS, 2007). Um líder pode ser definido como uma pessoa que delega ou que influencia outros a agir de modo a cumprir objetivos especificados (LARSSON; VINBERG, 2010).

As organizações de hoje precisam de líderes efetivos que compreendam as complexidades do ambiente global em rápida mudança. Se a tarefa for altamente estruturada e o líder tiver um bom relacionamento com os funcionários, a eficácia será alta por parte dos funcionários.

Neste caso fica clara a importância da conexão emocional entre o líder e o liderado, onde reforçada a importância em levar em consideração às motivações especiais de seguidores, assim como suas emoções e preocupações. Ética e comportamento são características observadas por seguidores, líderes devem levar em consideração o alinhamento total entre seu discurso e comportamento prático, não somente junto aos liderados, mas também aos colegas de trabalho e superiores.

O estilo de liderança é o “[...] padrão de comportamento relativamente consistente que caracteriza um líder” (DERUE; WELLMAN, 2009). Diferentes estilos de liderança podem afetar a eleição ou o desempenho organizacional. De acordo com (Reichard et al., 2011), “[...] o sucesso ou o fracasso das organizações, nações e outras unidades sociais tem sido amplamente creditado na natureza do estilo de liderança”, (Kirkman et al., 2009) explicaram na empresa de manufatura, que a liderança é realmente um processo para impactar o compromisso dos outros com o reconhecimento de seu pleno potencial na consecução de metas, visão com paixão e integridade.

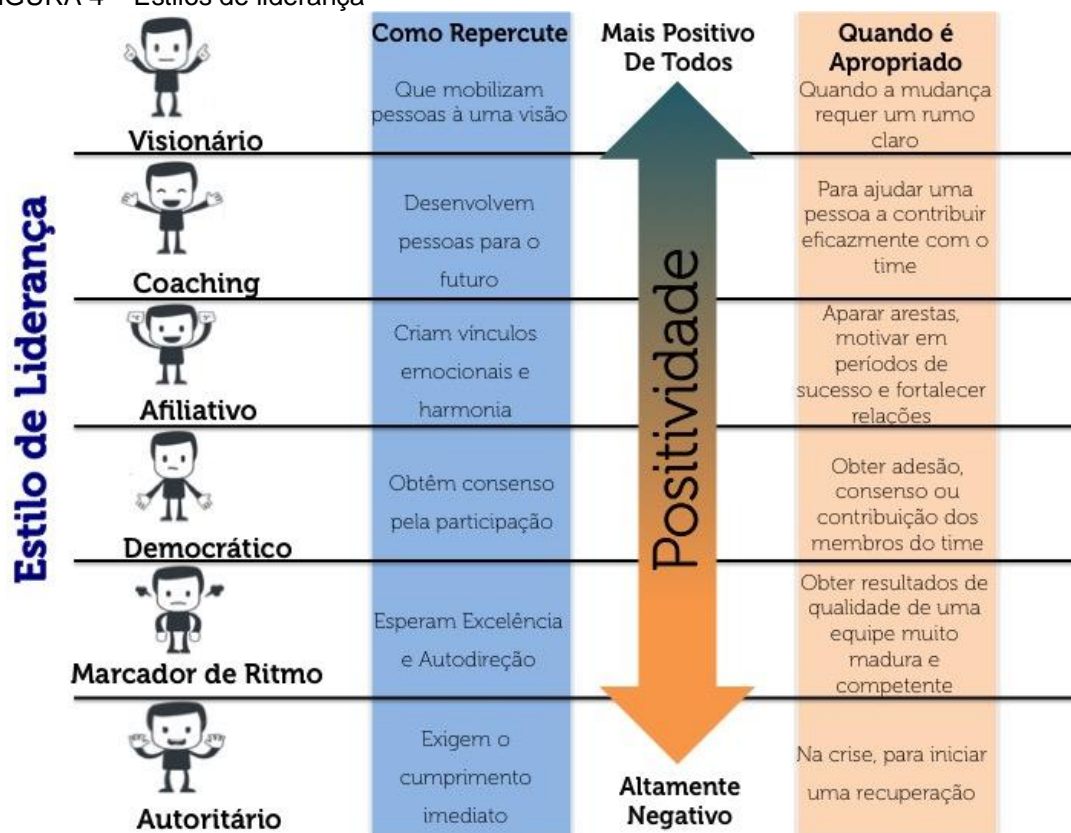
O estudo também revelou que as associações entre líder e trabalhador dão ao empregado adicional a satisfação dos funcionários que são consideravelmente afetados pelo estilo de liderança adotado pelo líder. No entanto, a partir da literatura disponível, pode-se resumir as diferentes dimensões dos estilos de liderança e seu efeito sobre a satisfação dos funcionários, o trabalho em equipe, a mudança organizacional e o desempenho dos funcionários.

Os líderes democráticos têm grande cuidado em envolver todos os membros da equipe em discussão e podem trabalhar com uma equipe pequena, mas altamente motivada. (Brescoll, 2011) mediram a eficácia da liderança e o papel de liderança e

sua influência no desempenho, comportamentos de liderança e atitudes. Eles descobriram que os altos índices de liderança não estão relacionados aos registros de desempenho passados, mas associados tanto a maior potencialidade de desempenho aprimorado e maior reputação das organizações, apontando na direção de uma influência significativa de complexidade comportamental e dinâmica no nível percebido pela liderança. Um mecanismo de estilos de liderança que afeta a inovação em equipe nos centros de pesquisa investigou a relação entre diferentes estilos de liderança, compartilhamento e comunicação em equipe (BRYMAN et al., 2011).

Os estilos de liderança têm um impacto direto e único no ambiente de trabalho, na equipe e no desempenho financeiro de uma empresa. (Goleman, 2015) define alguns estilos: Líderes democráticos obtêm consenso pela participação. Líderes visionários mobilizam pessoas rumo a uma visão. Líderes afiliativos criam vínculos emocionais e harmonia. Líderes marcadores de ritmo excelência e auto direção. Líderes *coach* desenvolvem pessoas para o futuro. E líderes coercivos exigem o cumprimento imediato. A aplicação dos estilos de liderança que afetam positivamente o clima organizacional trazem melhores resultados financeiros para a empresa, isso não quer dizer que as condições econômicas e competitivas são menos importantes, mas em análise realizada, o clima organizacional é responsável por um terço do resultado, e esse impacto deve ser levado em consideração. (GOLEMAN, 2015). A figura 4 a seguir mostra o nível de positividade dos estilos de liderança e como cada um atua em seu perfil gestão.

FIGURA 4 – Estilos de liderança



Fonte: Site Enora.

(Yukl, 2008) descobriu a influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho dos trabalhadores em organizações do setor público nos Malaios. Eles usaram fatores como salários, autonomia de trabalho, segurança no trabalho, flexibilidade no local de trabalho. Desses fatores, eles descobriram que o estilo de liderança transformacional tem um relacionamento mais forte com a satisfação no trabalho. (Burns, 1978) identificaram que o estilo de liderança pode afetar positivamente o compromisso organizacional e a satisfação do trabalho e a satisfação do trabalho interno pode afetar positivamente o compromisso organizacional e o desempenho do trabalho. A liderança é amplamente orientada culturalmente, abraçando crenças tradicionais, normas e valores.

As organizações da atualidade ainda são muito administradas, mas pouco lideradas. Para ultrapassar o que muitos chamam de vácuo da liderança, é necessário, antes de tudo, caracterizar e delinear ações típicas que comprometem a atitude produtiva daqueles líderes verdadeiramente eficazes. O líder eficaz surge no momento em que o desafio das forças da mudança parece estar causando pressão sobre executivos e empregados. Buscando sobreviver, as organizações sentem a

necessidade de acompanhar o ritmo e a complexidade do ambiente em que se encontram. Líderes verdadeiros são aqueles que conseguem, em meio a situações turbulentas, determinar com precisão o que deve ser feito e mobilizar os seguidores no caminho da execução dessas transformações (BERGAMINI, 2002).

Percebe-se então, que o papel do líder é vital quando há metas a serem atingidas e é necessário desenvolver estratégias para chegar ao resultado final com sucesso. Indivíduos com essa habilidade latente têm características que os diferenciam das demais pessoas, exatamente por saberem conduzir e principalmente motivar os liderados a colocarem em prática os objetivos que foram propostos. Não é unicamente o que os líderes fazem ou sabem que o tornam um modelo de excelência para seus seguidores, ao longo do tempo “outras variáveis surgem e vão se confirmando como referencial crítico para o desempenho de um líder, ou seja, suas habilidades interpessoais” (BERGAMINI, 2002).

Uma pessoa para ser caracterizada como líder, tem de saber fomentar boas relações: apoia, desenvolve e, por meio da confiança e da justiça, gera um ambiente adequado. Em seu livro, (BERGAMINI, 2002) explora diversas interpretações de estudiosos do tema sobre as características que tornam um profissional um líder

[...] acima de tudo (...) existe uma verdade fundamental sobre liderança: liderança é um comportamento e não um cargo. Nesse caso, a eficácia a ser avaliada não está na dependência de nenhum tipo de autoridade formal ou posição de poder que porventura o líder possa ter. Assim concebido o papel de liderança, acredita-se que o líder necessita forçosamente de um excelente conhecimento das pessoas que o seguem e de como lidar o melhor possível com elas. (BERGAMINI, 2002).

Fica claro que as competências citadas são o ponto de partida para a determinação da real eficácia em liderança. Autoridades conservadoras que consideram seus subordinados como iguais comprometem de maneira significativa o desempenho produtivo em liderança, por remeter em segundo plano o respeito à individualidade (BERGAMINI, 2002).

De acordo com (Avolio, 2010), o estilo de liderança está significativamente influenciado pela família, clã e tribo imediata e alargada do líder. Este estudo encontra os vínculos entre a liderança organizacional e a ética empresarial, contribuindo assim para aumentar a qualidade da vida organizacional que pode e tem uma influência

positiva tanto para os membros da organização quanto para a comunidade em geral. O estudo de (Liu et al., 2011) explicou as percepções dos funcionários sobre o estilo executivo de liderança transacional ou transformacional, ambos têm uma correlação altamente positiva com as percepções sobre os fatores de incentivo do executivo em seu clima de inovação.

(Shin, Heath e Lee, 2011) disseram que o comportamento de liderança pode afetar a confiança e a satisfação dos funcionários com a organização e o comportamento da cidadania organizacional aumenta ainda mais a relação entre o estilo de liderança e o compromisso organizacional diretamente.

4.2 A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA EM UMA ORGANIZAÇÃO

A influência positiva de uma liderança em uma empresa do setor industrial está relacionada a questão cultural na gestão de equipes de projetos globais, à qual estão relacionadas à existência de um ambiente heterogêneo que possibilita a apresentação de diferentes pontos de vista, novos conhecimentos, maior criatividade e apresentação de diferentes soluções aos problemas que surgem nas equipes, diferentes formas de tomada de decisão e maior incentivo ao respeito às diferentes culturas. Todos esses fatores facilitam uma maior colaboração e favorecem relações mais coesas, possibilitam também uma melhor comunicação e confiança entre os envolvidos no projeto, favorecendo conseqüentemente um melhor desempenho das equipes, do andamento dos projetos e das organizações. (LIMA et al, 2016).

O líder tem como desafios e também estímulos manter a persistência com foco definido em seus objetivos, na missão e valores da organização. As transformações constantes e repentinas, em nível organizacional e em nível ambiental, podem fazer uma grande tensão nos gestores. Muitas organizações demonstram dificuldades em adaptarem-se a situações de um mercado cada vez mais profundo. Pensando nas organizações enquanto sistema dinâmico, com um ciclo de vida próprio, pode-se identificar desafios característicos e considerar suas influências no comportamento da liderança. (SOUZA et al., 2004).

Exercendo um papel importante na questão da dinâmica organizacional, o líder é representado na figura de um dirigente, um orientador que conduz as pessoas na realização das atividades dentro da organização, no conhecimento das habilidades

de cada indivíduo do projeto, além da administração dos conflitos que são comuns ao ambiente de trabalho. “Um líder deve ser um modelo para a organização” (MOREIRA, 2010).

A existência de uma liderança que acredita na implantação do Planejamento Estratégico faz com que as coisas aconteçam, sendo primordial para o seu sucesso organizacional. Do mesmo modo, (Spee e Jarzabkowski, 2009) salientam que a estratégia, é um instrumento capaz de interligar a estrutura de uma organização, quando vem de um planejamento estratégico, facilitando as interações sociais dentro da empresa.

A função exclusiva do líder é fornecer a segurança fundamental para que a organização comece a produzir com eficiência e chegar aos resultados. Muito se diz a respeito do olhar detalhado dos empresários, mas não o suficiente sobre a incrível energia que demonstram ao tentar uma abordagem após a outra, assim como seus esforços para iniciar ou liderar uma empresa, independentemente de seu tamanho ou ramos de atividade. (SOUZA *et al.*, 2004).

A liderança é um dos fatores importantes dentro das organizações, o sucesso da empresa pode muitas vezes estar nas atitudes do gestor. Segundo (Drucker, 2006) o líder é o indivíduo que possui seguidores que executam suas tarefas com eficácia, ele é capaz de fazer com que estes hajam da melhor forma possível.

Por outro lado, a liderança fundamenta-se na crença dos seguidores a respeito das qualidades do líder e de seu interesse em segui-lo. Os membros do grupo acreditam e confiam no poder e papel do líder de resolver seus problemas dentro da organização. “A liderança é limitada ao grupo que acredita ou precisa do líder, ou seja, define a área de influência, é produto de fatores como características de tarefa ou missão, características pessoais do líder e do contexto organizacional e social da liderança”. (STEFANO, 2008).

Segundo (Hrebiniak, 2006), a liderança “deve motivar o sentimento de pertença com relação ao processo de execução e firmar um compromisso com ele”, isso porque se torna mais fácil executar uma estratégia quando ela tem o apoio da alta gerência.

A liderança está relacionada a lidar com desafios, em que liderar é dar ênfase nas pessoas, na autonomia, no comprometimento dos colaboradores, no investimento, no fazer a coisa certa, nos propósitos e princípios, na eficácia, etc.

Segundo (Bowditch e Buono, 2002) afirmam que “[...] a liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas”.

A liderança como objeto de estudo dentro da teoria administrativa tem sua origem na evolução das primeiras escolas da administração. A atuação deste líder, tem relação direta com a eficácia do grupo e da organização. Pode se dizer que a estrutura organizacional contribui para todo o funcionamento empresarial, e com as inovações tecnológicas e a competitividade, as organizações frequentemente estão recebendo novas formas de configuração, ou seja, surgem inovados tipos de estrutura para as empresas se prepararem. É definida como a “[...] soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas” (JULIO *et al.*, 2003).

Liderança tem a ver primeiramente com comportamento e, depois, com habilidades. As pessoas respondem a líderes que inspiram confiança e respeito, em vez de às habilidades que eles possuem. Nesse sentido, liderança é diferente de gerenciamento, que se baseia mais em planejamento, organização e habilidades de comunicação. Liderança também inclui habilidades de gerenciamento, mas são fundamento da liderança qualidades como integridade, honestidade, humildade, coragem, compromisso, sinceridade, paixão, confiança, sabedoria, determinação, compaixão, sensibilidade e carisma pessoal. (CARNEGIE, 2012).

5. OS DESAFIOS DO GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO

A comunicação pode ser uma importante ferramenta para estabelecer relacionamentos positivos, e favorecer a interação tanto no ambiente organizacional como no contexto pessoal. Quando utilizada com empatia e baseada nos valores éticos, estabelece uma integração com os colaboradores, fazendo com que trabalhem de forma alinhada com os objetivos da empresa, ajudando a alcançarem o desempenho esperado. (MACHADO, 2007).

No entanto, a falha na comunicação pode trazer grandes problemas para a organização. Um dos desafios da gestão está no gerenciamento da comunicação e das informações, o objetivo desse processo é a correta interpretação e compreensão da mensagem transmitida. Ao fazermos uma comparação no o ambiente organizacional, no dia a dia acontece o chamado “radio peão”, que distorce a mensagem e pode causar consequências negativas desnecessárias para a organização. No mundo dos negócios, deve existir uma atenção extra para as falhas na comunicação, sendo que o desafio para o gestor é estabelecer e manter uma rotina de comunicação eficiente e eficaz, evitando que as mensagens sejam mal interpretadas e passadas a diante. (KNAPIK, 2006).

“Se quiser obter sucesso, os gestores das organizações devem, em primeiro lugar, dirigir suas atenções para as necessidades de comunicação de seus colaboradores.” (NASSAR, *et. al.* 2005).

(Kanapik, 2006) mostra que a comunicação é um a via de mão dupla, e para ser completa é preciso acontecer nos dois sentidos. O *feedback* é o processo fundamental para que comunicação seja completa, ele que permite medir a efetividade das mensagens transmitidas. Todos precisam saber se suas ações são realmente eficazes, *feedback* é a disposição para dar e receber críticas e sugestões, sua prática é um indicador de maturidade, de autodesenvolvimento e auxilia na formação de equipes engajadas e comprometidas com as metas traçadas. O *feedback* é utilizado para reforçar um comportamento desejado, demonstrar uma comunicação clara e precisa, mas também pode identificar falhas no processo, comportamentos indesejados ou inadequados, e nesses casos, quem recebe essas informações pode demonstrar certa resistência, o papel do gestor nesse caso, é utilizar melhores práticas para dar um retorno negativo, sempre com o propósito de ajudar e não de

julgar, contornando a resistência e fazendo com que o receptor reflita sobre a situação. Precisa ser em tempo e local adequado, sempre de maneira muito clara, transparente e assertiva e assegurar que o receptor tenha oportunidade de falar.

Assim sendo, podemos concluir que o retorno ou *feedback*, é a ferramenta que promove as mudanças de atitudes, comportamentos e pensamentos necessários para auxiliar individualmente ou a um grupo a melhorar os processos de comunicação interna e externa e, conseqüentemente, a alcançarem seus objetivos e atingirem suas metas. (LUIZARI, 2012).

5.1 LÍDERES EFICAZES MOTIVAM E INTEGRAM A EQUIPE

Líderes atuais integram suas equipes em todos os aspectos do negócio, eles entendem que os integrantes são capazes de tomar decisões importantes, e delegar poder para essas decisões é uma forma vital de motivação. Características importantes e essenciais para o dia a dia de um líder são: ser agradável, interagir com sua equipe, conhecer cada um, reconhecer bons resultados, ser motivador. Motivação significa dar às pessoas um sentido real de propósito, um sentimento de que estão trabalhando na direção de um objetivo valioso, alcançável e coletivamente importante. (CARNEGIE, 2012).

Motive sua equipe e vocês atingirão seus objetivos em menos tempo e com melhor satisfação. É muito importante para o gestor conhecer os mecanismos de motivação da sua equipe, de como mobilizar energia e esforços para atingirem seus objetivos. No atual cenário globalizado e competitivo a motivação é uma estratégia que deve ser utilizada para despertar a criatividade, evitar a acomodação e impulsionar a busca pela realização pessoal. A motivação varia de pessoa para pessoa, muda de acordo com o tempo e dependem de fatores como percepção do estímulo e suas necessidades individuais. (KNAPIK, 2006).

Líderes que sabem jogar num time geram uma atmosfera de relaxamento, amabilidade e cooperação e são modelos de respeito, gentileza e cooperação. Convencem outros a se dedicar ativamente e entusiasmadamente ao esforço coletivo, e criam espírito e identidade. Acham tempo para forjar e cimentar estreitas relações que vão além das simples obrigações de trabalho. (GOLEMAN, BOYATZIS, MCKEE, 2018).

O verdadeiro entusiasmo resulta de duas atitudes: ser ávido e ter confiança. Para criar um ambiente cooperativo e colaborativo para toda a equipe, (Carnegie, 2012) mostra alguns princípios que orientam como colocar em prática a capacidade de inspirar e promover a integração:

- Esclareça quais são os papéis: defina tarefas e responsabilidades individuais.
- Compartilhe informações: transmita o máximo de informações que puder para evitar boatos desnecessários.
- Desenvolva confiança: Cumpra o que foi prometido, seja digno de confiança. Trate todos com justiça, e não com favoritismo.
- Incentive: de uma forma positiva desafie seus liderados a buscarem o aprendizado constante. Reconheça os pontos fortes e ofereça ajuda.
- Elogie a equipe: comemore suas vitórias, recompense toda a equipe pelos resultados alcançados.
- Trabalhe com alegria e empolgação: a empolgação é contagiante. Não se prenda ao ambiente de trabalho, faça encontros descontraídos para que todos interajam de uma maneira mais leve.
- Delegue: distribua tarefas orientando como devem ser realizadas e deixe que a equipe realize.
- Acima de tudo, inspire: seja um exemplo a ser seguido. Diga “nós” e nunca esqueça que a responsabilidade sempre será sua, não culpe os outros, e quando for a hora certa discuta com a equipe o motivo do fracasso e o que foi aprendido com a situação.

5.2 DESAFIOS DA GESTÃO DE CONFLITOS

Em situações mais intensas, seus liderados começam a discordar, o clima fica mais pesado e negativo, as discussões começam a gerar impasses e brigas, fazendo com que cada um defenda seu ponto de vista e não enxerguem uma possível solução para o problema, nem o que poderia ser aprendido com a situação. A colaboração do

grupo enfraquece, alternativas criativas não são exploradas, impactando na produtividade. Para que situação seja revertida o líder tem um papel fundamental na mediação dos conflitos, utilizando autocontrole e empatia, deve proporcionar um ambiente colaborativo que tenha comunicação clara e assertiva que permita que as pessoas se expressem e entendam as necessidades um do outro, deve empenhar-se em mostrar que a equipe precisa vencer com o outro e não contra o outro. Esse processo fortalece o relacionamento, faz com que a equipe se sinta valorizada e comprometida com a missão da organização. (KOFMAN, 2018)

Pode-se observar que a maior parte dos conflitos podem ser administradas. (MACHADO, 2007) relata que os conflitos podem ter aspectos positivos, como exemplo, o envolvimento relacional entre os integrantes da equipe, pois ao buscarem estratégias para solucioná-los, acaba ocorrendo uma maior aproximação entre o líder e a equipe. Em certas situações, após várias discussões, o conflito passa a ser interpretado de outra forma, deixando muitas vezes de ser algo negativo. Nesses casos ele pode motivar a mudança e ser fonte de novas estratégias. A capacidade de gerenciar conflitos é uma prática muito importante no exercício da liderança e precisa ser extremamente desenvolvida, por três motivos principais: para gerenciar mudanças, para entender as diferenças culturais e como estratégia, para formar parte de equipes eficientes. E para encontrar a solução eficaz dos conflitos, a comunicação clara e assertiva é uma excelente ferramenta, servindo também para evitar possíveis conflitos. E a análise detalhada de cada situação, identificando suas causas a fim de encontrar uma estratégia adequada para cada situação.

Líderes que sabem administrar conflitos são capazes de induzir todas as partes a falar, compreender diferentes perspectivas e descobrir um ideal comum que todos possam endossar. Trazem o conflito à superfície, reconhecem os sentimentos e opiniões de todos os lados e redirecionam a energia para um ideal compartilhado. (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018).

6. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS

O presente tópico tem por finalidade apresentar os resultados procedentes da coleta dos dados, obtidos através de entrevista realizada na empresa Darbrás (nome fictício) em 22 de agosto de 2018, com quatro líderes de equipe, sendo dois formais e dois informais, para identificar qual o nível de conhecimento/aplicação da inteligência emocional em sua rotina diária de trabalho e qual estilo de liderança melhor se aplica a cada gestor.

Destaca-se o fato de que todos os entrevistados demonstraram conhecer apenas o conceito básico do tema, e conseqüentemente, não utilizam e não aplicam efetivamente todas as habilidades necessárias para o desenvolvimento pleno da inteligência emocional.

Entrevistado A: líder informal, conduz a equipe informalmente, está em desenvolvimento acadêmico para assumir uma equipe. Participativa, comunicativa e sociável, demonstrou energia e alegria ao desempenhar sua função e conhecimento técnico sobre as tarefas realizadas. Tem influência sobre a equipe e suas decisões são baseadas na motivação. Já passou por várias lideranças e evidenciou uma insatisfação com a sua atual liderança, devido as barreiras impostas para seu processo de desenvolvimento. O estilo de liderança identificado foi o democrático, com traços participativos.

Entrevistado B: líder de equipe, há quase duas décadas, demonstrou autocontrole e domínio da equipe. Iniciou sua carreira como operadora e traz essa experiência na forma como trabalha com a equipe. Muito acessível, está sempre presente na linha de produção, tem percepção sobre sua equipe, identifica o estado emocional dos liderados. Carismática, se envolvendo em situações particulares, porém, essa atitude gera uma relação de confiança. Sofre com derrotas, mas procura não passar a frustração para a equipe, de forma cordial compartilha o motivo pelo qual o objetivo não foi alcançado. O estilo de liderança identificado também foi o democrático, com traços conservadores.

Entrevistado C: líder informal, também está em desenvolvimento para assumir uma equipe, um pouco introvertido, demonstrou autocontrole, e segurança na realização de suas tarefas. Lidera por influência, ampara a equipe diante das dificuldades e transfere seu conhecimento. Demonstrou ter percepção sobre o estado

emocional dos seus liderados e ser justo na forma de lidar diante dessas situações. O estilo de liderança identificado foi o democrático, com traços analíticos.

Entrevistado D: líder de equipe, competitivo, de imediato não lida muito bem com as derrotas, mas reflete sobre a situação e não repassa essa frustração para a equipe. Tem percepção da equipe, tenta se pôr à disposição do liderado caso ele se sinta confortável para falar sobre uma situação que está o incomodando, com isso gera uma relação de confiança. Toma decisões de acordo com situação, pois relata que cada caso pode ser tratado de formas diferentes. Claro em suas orientações aparenta ser firme e energético em suas decisões. O estilo de liderança identificado foi o situacional, com traços autoritários.

7. CONCLUSÃO

Concluimos que este artigo possibilitou entender melhor os estilos de liderança que existe na empresa Darbrás (empresa fictícia), quais as técnicas usadas, e tratamentos com seus liderados. Após entrevistas feitas *in loco*, percebe-se que todos os líderes entrevistados entendem pouco o que é inteligência emocional, o que acaba prejudicando o andamento das atividades dentro da empresa, e dificultando a evolução do contato líder e liderado.

A liderança é um processo que influencia um indivíduo e/ou uma equipe em suas atividades em busca de um objetivo em comum. Então, a liderança é a competência que mais possui influência nos resultados da organização, pois está conectado diretamente na habilidade de gerenciar. Um bom gestor, sabendo utilizar bem as técnicas de Inteligência Emocional, ganha um aumento considerável de performance em sua equipe, pois constrói um relacionamento mais sólido e de confiança com sua equipe. Portanto, as conquistas e as derrotas na empresa geralmente estão relacionadas com o nível da competência da liderança, e então uma empresa não atingirá suas metas e objetivos sem esta competência.

Junto das técnicas de inteligência emocional, um gestor por sua vez pode utilizar também as técnicas de *coaching*, e a sinergia dessas duas ferramentas trará uma evolução exponencial nos resultados.

As lições que um *Coaching* pode passar, podem ter uma contribuição muito significativa na organização, com a capacidade de transformação do líder em um ser estratégico para a empresa ser competitiva dentro do mercado corporativo. Quando o líder adota uma visão sistêmica do ser humano, ele se torna capaz de orientar e estimular o seu desenvolvimento profissional e também pessoas de sua equipe, despertando o melhor de si, o potencial de cada um.

Com a introdução das ferramentas *Coaching* no dia-a-dia da empresa, irá transformar o líder em um *Coach*, assim, ampliando a sua visão do mundo. O líder-*coach* pode ser capaz de levar sua equipe a obter excelentes resultados, fazendo com que a empresa se mantenha no mercado e suba para a primeira posição. Enfim, com a adoção do *Coaching* como uma filosofia de liderança na organização permite olhar as relações no ambiente de trabalho de outra maneira.

No ambiente de trabalho, é necessário que o líder tenha capacidade de administrar suas emoções e seja suficiente para influenciar positivamente seus colaboradores e leva-los aos resultados que são esperados e importantes para a empresa. O líder tem como função desenvolver as habilidades de sua equipe, e também aumentar a autoconfiança, contornar as emoções negativas e ser empático com sua equipe, propondo prioridades e apontando direções, sendo entusiasmado, flexível, persistente, autoconfiante, com iniciativa e mantendo o otimismo.

Para o líder conseguir que sua equipe trabalhe unida, é uma tarefa fácil a partir do momento que utiliza as ferramentas do *coaching*. Atingir o sucesso, depende de como o líder administra o seu estilo de liderança. Um líder autocrático, não permite a participação de sua equipe em decisões; um líder liberal, permite que sua equipe tome a maioria das decisões; um líder democrático, incentiva sua equipe a participar da tomada de decisões. A liderança deve ser levada como uma missão, e o clima e a cultura organizacional um compartilhamento de experiências entre os colaboradores e seu líder e a inteligência emocional é fundamental para que o sucesso esperado seja consolidado.

8. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Esta proposta de implantação de novas ferramentas de gestão para a Empresa Darbrás, facilitará a resolução e a minimização de problemas que tem afetado a não conclusão de ações de melhoria em sua linha de produção. A empresa tem uma média de 8% de *turnover* em seu nível base que conta com 40% de sua mão de obra, a meta é de 5%. Não conseguindo um vínculo de gestão e perdendo tempo em capacitar pessoas que acabam saindo, por não se adaptarem ao processo, gestão ou ao ambiente. Em pesquisa de clima realizada no último ano, além do objetivo de se integrar ao modelo GPTW (*Great Place To Work*), a empresa tenta identificar onde são estão os pontos fracos que necessitam de atenção especial.

Diante do resultado e de indicadores negativos com o *turnover* alto, falta de capacitação devido a gestão considerar perda de tempo, sem engajamento, sem comprometimento, uma situação sem evolução de melhoria, desta forma em reunião diante da problemática apresentada e dos KPI's (*Key Performance Indicator*) alertando um possível caos. A gestão estratégica, porem com a atuação dentro deste contexto, com um perfil corretivo, concluiu que se deve aplicar tais ações para o desdobramento desejado. A proposta de repensar a gestão, se utilizando das ferramentas de *coaching* e interagindo de forma profunda com os pilares da inteligência emocional, proporcionando um agir diferente do existente, pensando num gestor/humano.

A frente de desenvolvimento dos gestores e equipes na Darbrás deverá seguir o caminho de treinamentos teóricos e práticos, as equipes de treinamento podem ser flexíveis em que os treinados façam as vezes de treinadores, com os objetivos principais de nivelamento e troca de conhecimentos e experiências. Desta forma descontraída de interação se muda o paradigma de gestor autoritário, distante, gerando *rapport*, humanizando a relação. Passando a ser estes um dos motivos pelos quais os colaboradores irão querer permanecer na empresa.

A liderança da Darbrás será estimulada a praticar a escuta ativa, propiciando a seus colaboradores a oportunidade e a vontade do autodesenvolvimento, os colaboradores por sua vez se sentiram valorizados com demonstrações empáticas, reformulando suas crenças, ancorando novas expectativas por ser parte de um processo onde todos são principais e fundamentais. O mercado de trabalho em que a Darbrás está inserida é carente de mão de obra especializada e a retenção de talentos

se faz necessária, com as aplicações das ferramentas propostas com base nas referências bibliográficas pesquisadas em contraponto com a realidade identificada pelo grupo aqui reunido. O planejamento deverá seguir os tópicos aqui apresentado e deverá ser apresentado a todos os grupos envolvidos e por coerência da maioria e de um mediador conhecedor das técnicas e da problemática a decisão por mudanças de rumos, sem deixar de ser interessante o processo de aprimoramento.

Não se deve separar líderes de seus liderados diante de ocorrer um desdobramento sem sustentabilidade e quebra de relacionamento, a sociabilidade neste caso é fundamental para o cumprimento do plano de engajamento.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AVOLIO, Bruce J. ***Pursuing authentic leadership development***. NOHRIA, Nitin. KHURANA, Rakesh (org). ed.1. p. 721-750. *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Harvard Business Review Press, 2010.

BASS, Bernard M. BASS, Ruth. ***The bass handbook of headership: Theory, Research, and Managerial Applications***. 4.ed. New York: Free Press, 2008.

BENNIS, Warren G. TOWNSEND, Robert. ***Reinventing leardership***. New York: *Business Essential*, 2007.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2002.

BLUCKERT, P. ***The foundations of a psychological approach to executive coaching***. *Industrial and Commercial Training*. vol. 37 (4), p. 171-178, 2005.

BOWDITCH, James L. BUONO, Anthony F. ***Elementos do comportamento organizacional***. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

BRESCOLL, Victoria L. ***What do learders need to understand about diversity?*** Yale Insights, 2011.

BRYMAN, Alan. COLLINSON, David. GRINT, Keith. JACKSON, Brad. UHL-BIEN, Mary. ***The SAGE Handbook of Leadership***. 592 p. *SAGE Publications*, 2011.

BUCKINGHAM, M. E CLIFTON, D.O. ***Descubra seus pontos fortes***. Rio de Janeiro: GMT Editores Ltda, 2008.

BURNS, James MacGregor. ***Leadership***. 1.ed. New York: Harper & Row, 1978.

CARNEGIE, D. ***Como fazer amigos & influenciar pessoas na era digital***. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2011.

CARNEGIE, D. ***Liderança – Como superar-se e desafiar outros a fazer o mesmo***. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2012.

CHARAN, R. Know-How. **As 8 competências que separam os que fazem dos que não fazem**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2007.

COACHING, Ibc. **Coaching como ferramenta de liderança e gestão de pessoas**. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/IbcCoaching1/25-092013-coaching-como-ferramenta-de-liderana-e-gesto-de-pessoas>. Acesso em 09/11/2018.

DERUE, D. S.; WELLMAN, N. **Developing leaders via experience: the role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability**. *Journal of Applied Psychology*. v.94. n.4. p. 859-875. 2009.

DINIZ, Arthur. **Coaching – A arma secreta dos grandes líderes**. 2007.

Enora cursos *in company*: disponível em: <http://www.enora.com.br/wp-content/uploads/2015/03/Slide1.jpg>. Acesso em 07/10/2018.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional – A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Editora Schwarcz S.A, 2012.

GOLEMAN, D. **Liderança – A inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro. Objetiva, 2015.

GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., MCKEE, A. **O poder da inteligência emocional – Como liderar com sensibilidade e eficiência**. Rio de Janeiro. Objetiva, 2018.

GOLEMAN, D. **O cérebro e a inteligência emocional – Novas perspectivas**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva Ltda, 2011.

GOTTMAN, J. E DeCLAIRE J. **Inteligência emocional e a arte de educar nossos filhos**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva Ltda, 1997.

HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida**. ed.1. Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.

HUNTER, James. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JULIO, C. A.; SALIBI NETO, J. (Org.). **Estratégia e planejamento**. Coletânea HSM Management. São Paulo: Publifolha, 2002.

KIRKMAN, Bradley L. CHEN, Gilad. FARH, Jiing-Lih, CHEN, Zhen Xiong. LOWE, Kevin B. **Individual Power Distance Orientation and Follower Reactions to Transformational Leaders: A Cross-Level, Cross-Cultural Examination**. v.52. p. 744-764. *Academy of Management Journal*. 2009.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoa e talentos**. Curitiba. Ibplex, 2006.

KOFMAN, F. **Liderança e propósito – O novo líder e o real significado do sucesso**. Rio de Janeiro. Harper Collins, 2018.

KOONTZ, H. E O'DONNELL, C. **Fundamentos da administração**. São Paulo: Enio M. Guazzelli & Cia. Ltda, 1981.

KOUZES, James M; POSNER, Barry Z. **Credibility**: how leaders gain & lose it, why people demand it. *Review Canadienne des Sciences de l'Administration*. v. 13, n. 3, p. 277-295, 1997.

LEGAL, Carlos. **Apostila: Papéis e Atuação – Facilitador, Coaching e Mentoring**. Curitiba: Isae/FGV, 2018.

LUIZARI, K. **Comunicação empresarial eficaz – como falar e escrever bem**. Curitiba. InterSaberes, 2012.

LARSSON, Johan. VINBERG, Stig. **Leadership behaviour in successful organisations: Universal or situation-dependent?** v.21. p.317-334. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2010.

LIMA, Nádia. PATAH, Leandro Alves. **A questão cultural e sua influência na gestão de equipes de projetos globais**. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*. v. 8. n. 1. p. 90-112. 2016.

LIU, Jun. LIU, Xiaoyu. ZENG, Xianju. **A liderança transacional conta para a inovação da equipe?** v.24. p. 282-298. *Jornal da Gestão da Mudança Organizacional*. 2011.

MACHADO, Regina M. **Relacionamento interpessoal**. Curitiba. Ibplex, 2007.

MARTINEAUD, S E ENGELHART, D. **Teste sua inteligência emocional e aprenda a utilizá-la**. Rio de Janeiro: Ediouro Publicações Ltda, 1997.

MONTGOMERY, Cynthia A. PORTER, Michael E. (Org.) **Estratégia – A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOREIRA, Rejane de Melo. **O Papel do líder na motivação da equipe**. 2010, 9 f. Artigo acadêmico produzido para a disciplina Estágio Supervisionado V, curso de Psicologia do Centro Universitário Newton Paiva, Belo Horizonte, MG, 2010.

NASSAR, P., Vários Autores. **Comunicação interna – A força das empresas**. São Paulo. ABERJE, 2005.

O'CONNOR, J. **Manual de programação neurolinguística – PNL**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2013.

O que é e como desenvolver inteligência emocional. Disponível em: <https://www.hipercultura.com/busca/?s=inteligencia+emocional>. Acesso em 08/09/2018

PERIARD, G. **A Hierarquia de necessidades de Maslow – O que é e como funciona**. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow> > Acesso em: 27/10/2018.

PRAHALAT, C.K. **Preparando para a liderança**. In: The Peter Drucker Foundation (Org.) *Liderança para o século XXI*. São Paulo: Futura, 2000.

REICHARD, Rebecca J. RIGGIO, Ronald E. GUERIN, Diana Wright. OLIVER, Pamela H. GOTTFRIED, Allen W. GOTTFRIED, Adele Eskeles. ***A longitudinal analysis of the relationships between the personality and the intelligence of the adolescents with the emergence of the adult leader and the transformational leadership***. v.22. p. 471-481. *The leadership Quaterly*. 2011.

RYBACK, D. **Emoção no local de trabalho**. São Paulo: Editora Cultrix Ltda, 2004.

SOUZA. H.A. **Os Princípios da administração científica**. Disponível em :< <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/teoria-geral-da-administracao>>. Acesso em: 27/11/2018.

SOUZA, Maria Tereza Saraiva. PEREIRA, Raquel da Silva. MAFFEI, Paulo Antonio de Jesus. **Ética e liderança: sua influência na cultura organizacional da empresa.** v.1. n.1. p. 89-100. Revista de Administração e Inovação. 2004.

SHIN, Jar-Hwa. HEATH, Robert L. LEE, Jaesub. ***A Contingency explanation of public relations practitioner leadership styles: situation and culture.*** v.23. *Journal of Public Relations Research.* 2011.

SPEE, A. P.; JARZABKOWSKI, P. **Strategy tools as boundary objects.** Strategic Organization. v. 7. p. 223–232. 2009.

STEFANO, Silvio Roberto. **Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoa e o bem-estar organizacional:** Um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais. Universidade de São Paulo. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 2008.

TZU, S. **A Arte da guerra.** São Paulo: Jardins dos Livros Editora Ltda, 2006.

Teste Disc disponível em: : www.propositomaior.com.br/teste-disc-online. Acesso em: 12/01/2019

YUKL, Gary. ***How leaders influence organizational effectiveness.*** v.19. p. 708-722. *The leadership quarterly.* 2008.

10. ANEXOS

