

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA  
MBA EM GESTÃO DE PESSOAS

CAROLINA PEREIRA VIDAL

A LIDERANÇA ESTRATÉGICA DE PESSOAS E O DESENVOLVIMENTO DE  
EQUIPES

PORTO ALEGRE

2011

Carolina Pereira Vidal

A LIDERANÇA ESTRATÉGICA DE PESSOAS E O DESENVOLVIMENTO DE  
EQUIPES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
como requisito parcial para a obtenção do  
título de Especialista em Gestão de Pessoas,  
pelo MBA em Gestão de Pessoas, da  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -  
UNISINOS.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Ms. Cátia T. L. Venturella

Porto Alegre

2011

## **RESUMO**

O presente trabalho de conclusão tem como objetivo principal estudar o contexto da liderança e desenvolvimento de equipes, buscando analisar os fatores que tornam uma liderança eficaz, de modo que contribua para o desenvolvimento de equipes e alcance bons resultados. Neste trabalho utilizou-se a pesquisa exploratória e a estratégia do estudo de caso com abordagem qualitativa, no qual foi estudado o cenário real de uma empresa de pequeno porte, com o intuito de analisar o processo de gestão de pessoas e propor sugestões de melhoria. Através dos resultados da análise na empresa, verificou-se que o processo de gestão de pessoas não possui políticas e padrões estabelecidos e, por isso, foram propostas algumas importantes ações de melhoria, com o objetivo de preparar melhor a liderança, criar um processo adequado de gestão de pessoas e promover a aproximação dos funcionários com os líderes. Através da realização deste estudo, verificou-se a importância do estabelecimento de uma liderança eficaz para o desenvolvimento de pessoas e equipes, motivação e alcance de bons resultados.

Palavras-chave: Liderança. Equipes. Desenvolvimento. Pessoas.

## **ABSTRACT**

The present conclusion work has as a main objective to study the context of leadership and development in teams, trying to analyze what makes a leadership an effective one, in such a way that it contributes to team developments and help them reach good results. This work has made use of exploratory research and the strategy of case study with qualitative approach, in which the real setting of a small company has been studied, with the aim to analyze the process of people management and come up with suggestions of improvement. By the analysis results in the company, it has been noticed that the process of people management has no established patterns or policies and, because of that, some improvement actions have been proposed, with the aim to give a better preparation for leadership, create an appropriate process of people management and to promote the access of employees with the leaders. By the realization of this study, it has been verified the importance of foundation of an effective leadership for the development of people and teams, motivations and the achievement of good results.

Key words: Leadership. Teams. Development. People.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA.....	6
1.2 OBJETIVOS .....	6
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>7</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	7
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>8</b>
2.1 LIDERANÇA .....	8
2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA.....	11
2.3 EQUIPES.....	14
<b>3 MÉTODO .....</b>	<b>20</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	20
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE .....	20
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	20
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS .....	<b>21</b>
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....	22
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO .....</b>	<b>23</b>
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....	23
4.2 RESULTADOS DO GRUPO DE FOCO E OBSERVAÇÃO .....	23
4.3 SUGESTÕES DE MELHORIA .....	26
<b>4.3.1 Programa de imersão .....</b>	<b>26</b>
<b>4.3.2 Desenvolvimento de liderança .....</b>	<b>27</b>
<b>4.3.3 Melhoria dos fluxos de comunicação .....</b>	<b>29</b>
<b>4.3.4 Gestão do clima organizacional.....</b>	<b>31</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>32</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>33</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso abordará assuntos relacionados à liderança e equipes, focando-se no tema “A Liderança Estratégica de Pessoas e o Desenvolvimento de Equipes”. A justificativa para a escolha deste tema é que nos dias atuais, cada vez mais se faz necessária a preparação para que os líderes de equipes saibam trabalhar efetivamente como gestores de pessoas, com o objetivo de atuar no desenvolvimento de suas equipes e trazer bons resultados para as organizações. Além destes fatores, o que torna um líder estratégico é o fato de as suas ações estarem permanentemente alinhadas com os propósitos e objetivos da empresa, e também quando ele consegue transmitir esses aspectos para sua equipe através de uma interação e comunicação eficazes, fazendo assim com que todos atuem no mesmo sentido, focados nos mesmos objetivos. Por exemplo, se um dos objetivos da organização é atuar constantemente na satisfação de seus clientes, os líderes devem saber transmitir isso para as suas equipes, para que todos proporcionem uma ótima experiência aos seus clientes. Agindo assim, a liderança se torna estratégica para a organização, pois está alinhada com os objetivos e contribui diretamente para o alcance das metas e resultados. Com isso, também os líderes fazem a diferença no processo de desenvolvimento de pessoas, pois os funcionários passam a entender melhor as estratégias organizacionais e atuar de acordo com elas. Por isso, é muito importante também que a organização tenha uma comunicação eficiente com seus funcionários, assim como os gestores devem saber comunicar-se com seus subordinados. Quanto mais as equipes entenderem o negócio, o cenário e os objetivos da organização, mais elas se sentirão parte da empresa e responsáveis pelo alcance dos resultados.

É necessário que o funcionário tenha uma boa experiência desde a sua entrada na empresa, e isso significa conhecer e entender profundamente a empresa, o mercado em que ela atua, a sua cultura, missão, visão, valores, entre outras questões fundamentais. Além disso, é importante que o novo funcionário sinta-se bem recebido e acolhido, isso auxilia em seu processo de adaptação e identificação com a empresa. Os líderes têm um papel fundamental em proporcionar a boa experiência para os profissionais que fazem parte de sua equipe, por isso também eles devem estar preparados para atuarem como verdadeiros gestores de pessoas.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

As organizações devem atuar permanentemente na construção do seu relacionamento e aproximação com as equipes, para que assim possam estabelecer uma relação de confiança e comprometimento. Por isso, as empresas devem atuar no preparo dos gestores de equipes, para que de fato eles aprendam a trabalhar como líderes e contribuir para o desenvolvimento das pessoas que formam as suas equipes. Os líderes têm forte influência sobre a motivação de suas equipes, sendo assim também importante que eles construam uma relação de confiança com seus subordinados e saibam atuar como *coachs*, ou seja, como orientadores, como pessoas que ajudam outras a atingirem os resultados estabelecidos.

Muitas vezes, quando um processo de gestão de pessoas não é bem estruturado, pode contribuir para a desmotivação das pessoas, o que por sua vez pode causar o declínio das equipes, ou seja, as equipes passam a obter baixos resultados e apresentar um rendimento ruim. O declínio das equipes deve-se a fatores diversos, mas normalmente, trata-se de um processo e não de um único acontecimento. Os gestores têm uma forte influência e podem contribuir tanto para a evolução quanto para o declínio de suas equipes. Os líderes das organizações devem estar permanentemente atentos aos sinais e mudanças do ambiente, assim como devem também saber ouvir os colaboradores. Conforme Rego e Cunha (2003, p. 48): “As equipes e a organização podem sofrer graves danos se os gestores não souberem ouvir os funcionários”. Diante desta problemática apresentada, faz-se a seguinte pergunta: como melhorar o processo de gestão de pessoas de uma empresa e promover a aproximação entre os líderes e a equipe?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é estudar o contexto de liderança e desenvolvimento de pessoas e equipes e ainda, estudar o cenário real de uma empresa de pequeno porte, identificar pontos de melhoria e assim, propor um projeto que vise melhorar o processo de gestão de pessoas e promova a aproximação dos líderes com a equipe.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Estudar os estilos de liderança;
- Analisar as variáveis que impactam o desenvolvimento de equipes;
- Propor sugestões de ações em uma empresa de pequeno porte, que promovam a aproximação entre os líderes e a equipe e melhorem o processo de gestão de pessoas.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho justifica-se pela necessidade de estudo da liderança estratégica nas organizações, e das variáveis que impactam a motivação e o desenvolvimento das equipes.

Este trabalho torna-se importante para a empresa objeto de estudo porque foi realizada uma análise do contexto interno da organização e do processo de gestão de pessoas, e com isso, foram percebidas algumas oportunidades de melhoria. Através dessa análise, este trabalho propõe algumas ações que têm o objetivo de desenvolver a liderança da empresa e de promover uma aproximação dos funcionários com o negócio da organização, buscando assim a melhoria dos resultados.

O assunto deste trabalho tem relevância para pesquisas na área do meio acadêmico e para os estudantes de gestão de pessoas, por abordar um fator chave para o sucesso das organizações, que é a liderança estratégica de pessoas, e analisar o cenário e o processo de gestão de pessoas de uma empresa de pequeno porte e assim, abrir ainda um leque de possibilidades de discussões e planejamento de ações que visem melhorar a gestão de pessoas das empresas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste trabalho abordará assuntos relevantes relacionados à liderança estratégica e ao desenvolvimento de equipes.

### 2.1 LIDERANÇA

Com o objetivo de acompanhar as constantes mudanças nos aspectos organizacionais, os líderes também devem adotar novas maneiras de atuação. Eles devem saber incentivar a integração, o compartilhamento de idéias e a busca de objetivos comuns pelos membros de uma equipe, para que essa equipe esteja alinhada e trabalhando em busca dos mesmos resultados. A liderança deve saber utilizar fortemente quatro alavancadores fundamentais (CHIAVENATO, 2002).

O primeiro é Autoridade, que é saber dar poder às pessoas para que elas estejam preparadas para tomar decisões sozinhas. Assim, o líder transmite autoridade e autonomia às pessoas, compartilhando desafios e responsabilidades, de acordo com os objetivos definidos na equipe. O segundo, Informação, significa compartilhar informações relevantes do negócio com os membros da equipe, com o objetivo de facilitar o trabalho, a tomada de decisões e a aproximação das pessoas com o negócio da organização. Recompensas é o terceiro, que consiste em saber dar recompensas como sinal de reforço positivo por um trabalho bem feito e também com o objetivo de tornar claro o que a organização espera dos seus funcionários. E por último temos Competências, que é saber identificar e desenvolver as competências necessárias das pessoas, para que elas possam ter condições de entregar da melhor forma possível os resultados que a empresa espera delas.

Quando a liderança é integrada e baseada em valores, onde está presente a valorização das relações colaborativas, tende a ser mais eficaz, pois este modo de liderar divide o conhecimento entre o líder e a equipe, fazendo com que todos tenham informações e as ferramentas necessárias para o alcance de objetivos comuns. Todos tendem a ganhar com isso.

Na visão de Ulrich (2011), é necessário também que os líderes tenham visão de futuro. Eles não devem permitir que ações que resultaram em sucessos no passado orientem todas as suas ações futuras, pois os cenários se modificam. Repetir uma boa escolha que foi

feita no passado não garante bons resultados, então, é necessário que os líderes estejam sempre atentos às mudanças e ao dinamismo do mercado e da organização que atuam.

Devido às constantes mudanças nas organizações e a necessidade de busca de resultados, é necessário que todos estejam preparados para alcançar novas metas e objetivos.

Por isso, a aprendizagem dentro das organizações deve ser contínua, pois é um dos fatores que impulsionam as pessoas a obter um contínuo desenvolvimento e bom desempenho. O desenvolvimento dos líderes deve ser um dos itens prioritários dentro da organização, pois estes devem adquirir cada vez mais competência para obter bons resultados na função. Para Chiavenato (2002, p. 32): “*Coaching* constitui a maneira mais simples, barata e efetiva de garantir a aprendizagem contínua das pessoas em uma organização”. Os líderes devem ser criadores de talentos e incentivar a busca contínua da aprendizagem em suas equipes. Porém, existem algumas questões que podem atrapalhar o desenvolvimento dessa cultura na organização, como por exemplo, as pressões existentes no ambiente interno de trabalho pela entrega de resultados de curto prazo, uma visão inadequada da alta direção, pouco espaço para inovação, entre outros fatores. Isto faz com que os líderes de equipes tenham pouco tempo para de fato desenvolver as pessoas. Empresas que agem assim não conseguem enxergar que quanto mais eficiente for o preparo e desenvolvimento dos líderes, mais estes poderão desenvolver e ajudar as pessoas que fazem parte de suas equipes a agregarem competências, o que consequentemente, refletirá no alcance de resultados.

Outra dificuldade que pode ocorrer na disseminação dessa cultura é, muitas vezes, o modo de pensar de alguns gerentes, que são totalmente focados em processos e controles, mesmo com tudo que ouvimos falar sobre a importância das pessoas. Estes gerentes estão muito preocupados com a rotina do trabalho, com o que se refere às questões técnicas e, com isso, não dão a devida importância de trabalhar no desenvolvimento das pessoas.

No processo de desenvolvimento de lideranças, é importante disseminar a cultura de que os líderes devem deixar de ser executores (quando fazem ou ensinam a fazer) e passar a serem condutores, que é quando estimulam e orientam as pessoas a pensarem sobre o que e também como fazer, ensinam as pessoas a refletir sobre uma ação e suas consequências, fazendo assim com que possam caminhar mais sozinhas e agir de maneira mais crítica.

Estas questões estão relacionadas ao conceito de *coaching*, que é um tema em pauta atualmente, porém às vezes não é claramente explicado. Quando um líder é preparado para atuar como um *coach*, o processo de gestão de pessoas tende a se tornar mais completo e

eficaz, abrindo caminhos para a aprendizagem e reflexão de como atingir os resultados. Por isso, nesta pesquisa, aborda-se este conceito.

O *coach* atua de forma direcionada para resultados, mas também para a realização pessoal. Segundo Chiavenato (2002, p. 41): “O *coaching* é um tipo de relacionamento no qual o *coach* se compromete a apoiar e ajudar o aprendiz para que este possa atingir determinado resultado ou seguir determinado caminho”. O processo de *coaching* não significa somente um esforço e compromisso voltados à busca de resultados, mas também com as questões relacionadas à pessoa em si, com a busca da sua realização e do seu desenvolvimento. O *coaching* promove novas competências para o aprendiz e também para o *coach*, pois através da interação e da troca de experiências, ambos adquirem novos conhecimentos.

Conforme Chiavenato (2002, p. 41): “*Coaching* é um relacionamento que envolve pelo menos duas pessoas – o *coach* e o aprendiz”. O processo de *coaching* agrega valores, pois trabalha no estímulo de potencialidades e competências, é um relacionamento onde o *coach* orienta, desenvolve e impulsiona o aprendiz, com o objetivo de este conhecer-se cada vez mais e melhorar o seu desempenho.

O *coaching* visa constantemente orientar, incentivar, descobrir competências no aprendiz, desenvolver habilidades para o alcance de resultados eficazes e para a busca de novas metas, com o objetivo de alcançar resultados. Na visão de Chiavenato (2002, p. 41): “O *coaching* permanece com a pessoa até o momento em que ela conseguir atingir o resultado esperado ou chegar até o ponto que se espera chegar. Uma espécie de missão que somente termina quando o objetivo é alcançado”.

É importante que o *coach* auxilie a pessoa a identificar seus pontos fortes e a utilizar de maneira eficiente essas características na busca dos objetivos. Além disso, é fundamental que o *coach* também ajude a identificar os pontos de melhoria, para que eles possam traçar juntos planos de ação e trabalhar na busca de resultados. Neste relacionamento, é importante que o *coach* conheça o profissional e, a partir das experiências que este trouxer, o *coach* deve trazer sugestões e comentários que agreguem no processo constante de desenvolvimento, que deve estar atrelado às experiências.

Além do estímulo à aprendizagem da prática do *coaching* em uma organização, é importante que também haja uma cultura de troca de *feedbacks* constantes entre líderes e as equipes, promovendo assim uma prática de abertura e transparência.

O *feedback* tem o objetivo de orientar, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações de melhoria, sobre as ações futuras ou aquelas executadas anteriormente.

Segundo Rabaça e Barbosa (1987 apud MATOS, p. 19): “O conceito feedback é originário da teoria de sistemas e significa, na tradução literal, retroalimentação, isto é, processar informações e transmiti-las ao sistema para a continuidade do seu funcionamento. Em outras palavras, é o retorno da informação”

Para que a prática de troca de *feedbacks* seja eficaz, é essencial estabelecer uma relação de confiança, também é necessário que os líderes observem e acompanhem o trabalho de suas equipes, para que realmente saibam os pontos positivos e oportunidades de melhoria e assim, possam trazer exemplos reais de ações e atitudes. Também é importante que o receptor do *feedback* esteja engajado e motivado a melhorar constantemente sua performance.

No processo de *feedback*, é importante falar às pessoas não apenas o que elas estão fazendo ineficientemente, mas também aquilo que elas estão realizando com eficiência, com o intuito de reforçar os aspectos positivos.

Na visão de Matos (2009, p. 20): “O feedback é um processo que promove mudanças de atitudes, comportamentos e pensamentos”. Durante a troca de *feedbacks*, é importante que o gestor deixe claro para o funcionário como seu comportamento ou atitudes estão afetando outras pessoas, seja positiva ou negativamente. Para que um *feedback* seja eficaz, é importante que ele auxilie as pessoas a melhorar seus desempenhos, e conseqüentemente, alcancem objetivos e bons resultados. Além disso, o *feedback* deve fortalecer as atitudes positivas do profissional. Sendo assim, existem dois tipos principais de *feedbacks*: o *feedback* positivo, que tem como propósito estimular as pessoas e reforçar suas ações e comportamentos positivos, e o *feedback* de desenvolvimento, cujo propósito é ajudar a pessoa a refletir sobre como poderá agir de uma maneira melhor e mais eficiente. O *feedback* positivo pode ser dado publicamente e de preferência logo após a ação positiva ter sido realizada. O *feedback* de desenvolvimento deve ser dado individualmente e antes da próxima avaliação. Além disso, o *feedback* de desenvolvimento deve ser dado não como uma ameaça, mas sim como uma oportunidade de melhoria. É importante que o líder tenha reuniões frequentes individuais com cada membro de sua equipe, pois esta ação ajuda a reforçar a cultura de aproximação e transparência entre os líderes e as equipes.

## 2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

A boa liderança representa uma forte relevância para os grupos que modelam o modo de vida das pessoas, como os negócios, o governo, entre outros.

Na visão de Robbins (2010, p. 154): “Definimos liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos”. Esta influência que uma pessoa exerce sobre as demais pode ser formal, como o que ocorre na liderança que faz parte de um cargo gerencial, por exemplo. Porém, o fato de a organização atribuir um cargo gerencial a um profissional não significa a certeza de que ele cumprirá este papel com eficácia. Os líderes também podem surgir fora do contexto da estrutura gerencial, isto acontece quando pessoas exercem influência e liderança de forma natural em um grupo, e esta forma de liderar pode ser tão ou até mais importante do que a formal.

No final do ano de 1940, estudos foram realizados na Universidade Estadual de Ohio, onde os pesquisadores buscaram identificar dimensões independentes do comportamento do líder. Foram estudadas muitas dimensões, afuniladas até chegarem a duas principais dimensões, que receberam os nomes de estrutura de iniciação e consideração.

Segundo Robbins (2010, p. 156): “A estrutura de iniciação refere-se à extensão em que um líder é capaz de definir e estruturar seu papel e o de sua equipe para atingir as metas estabelecidas”. Essa estrutura engloba a forma como o líder define a organização de processos no trabalho e os objetivos a serem cumpridos. Um líder que possui um alto grau desta estrutura, normalmente é alguém que valoriza o cumprimento de prazos, deixa claro e define tarefas específicas para os integrantes da equipe, o que torna os processos de trabalho mais organizados, com papéis definidos para os membros da equipe.

A outra dimensão, a consideração, conforme Robbins (2010, p. 156): “é descrita como a extensão em que uma pessoa é capaz de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às idéias dos funcionários e consideração pelos sentimentos deles”. Este líder demonstra preocupação com o bem estar e equilíbrio entre vida pessoal e profissional de seus funcionários, tende a ser amigável, aberto e procura tratar todos do grupo da mesma maneira, pois valoriza a motivação e satisfação da equipe.

Muitas pesquisas que analisam essas definições verificaram que um líder que possui um alto grau de iniciação e também de consideração, tende a apresentar bons resultados com maior frequência do que aqueles que apresentam um grau baixo em uma das categorias ou em ambas.

O Centro de Pesquisa da Universidade de Michigan também realizou estudos de liderança de forma semelhante, buscando analisar as características comportamentais dos líderes relacionadas com o desempenho eficaz. Este grupo de estudos identificou dois tipos de comportamento de liderança, definidas como orientação para o funcionário e orientação para a

produção. As pesquisas mostraram que os líderes que são orientados para os funcionários são aqueles que demonstram respeitar as diferenças dos seus comandados, valorizam as relações e se preocupam com as necessidades dos membros da equipe, o que ajuda a promover um clima favorável dentro do grupo. Já os líderes que são orientados para a produção tendem a ter um foco muito maior na execução de tarefas, nos processos e demais aspectos práticos do trabalho. As conclusões destes estudos observam que o tipo de liderança orientada para os funcionários está mais associado com motivação e satisfação no trabalho. Estes estudos mostram que os funcionários gostam de sentir-se valorizados e vistos também como seres individuais, não somente como profissionais que produzem e entregam resultados.

Frequentemente as atitudes dos líderes variam em relação aos membros dos seus grupos. É este fator que dá fundamento à teoria da troca entre líder e liderados (LMX – Leader- Member Exchange), que sugere que o líder mantém um relacionamento diferenciado com uma parte das pessoas da sua equipe. Estas pessoas formam o grupo de “dentro”, são aquelas em que o líder tem muita confiança e que dá uma atenção especial e talvez até mesmo alguns privilégios. As demais pessoas da equipe formam o grupo de “fora”, são aquelas que recebem menos atenção do líder e a relação estabelecida é mais devido à estrutura formal de autoridade. Não há clareza sobre a forma exata de como o líder desmembra a equipe entre esses dois subgrupos, mas conforme Robbins (2010, p. 161): “Há evidências de que os membros “de dentro” são escolhidos em função da similaridade de atitudes e características de personalidade ou por possuírem um nível de competência superior ao dos demais”. De modo geral, as pessoas que ocupam o grupo “de dentro” costumam receber melhores avaliações de desempenho e uma maior satisfação em relação aos seus líderes e à empresa. Este fato, conseqüentemente, faz com que os membros deste grupo sintam uma maior motivação em relação ao trabalho. Por outro lado, os membros do grupo “de fora”, ao perceberem essa divisão, embora não declarada, normalmente está implícita, podem sentir-se prejudicados e desvalorizados, o que pode causar desmotivação no trabalho e prejudicar os resultados.

Outra abordagem sobre a liderança, que é bastante respeitada atualmente, é a teoria da meta e do caminho. Foi desenvolvida por Robert House, que utilizou elementos dos estudos da Universidade Estadual de Ohio, sobre estrutura de iniciação e consideração. (ROBBINS, 2010)

Segundo a teoria da meta e do caminho, um papel importante do líder é auxiliar na busca de caminhos para que os seus funcionários consigam atingir as metas estabelecidas,

para que elas estejam alinhadas com os objetivos da organização. É importante que o líder saiba orientar os seus funcionários, para que eles se desenvolvam permanentemente e consigam atingir bons resultados. Conforme Robbins (2010, p. 161), essa teoria diz que: “Os termos meta e caminho derivam da convicção de que líderes eficazes abrem os caminhos para ajudar os liderados a atingir suas metas, tornando a jornada mais fácil ao reduzir os obstáculos e as armadilhas”. De acordo com esta teoria, o comportamento do líder se torna motivacional quando ele oferece apoio, orientação e recompensas que estejam alinhadas com os objetivos propostos e para o alcance do desempenho eficaz.

Para verificar essas afirmações, House identificou quatro comportamentos de liderança. O líder diretivo age de forma que os liderados saibam o que é esperado deles, organiza os processos e o trabalho que será executado, sabe orientar e fornecer as informações adequadas que visam facilitar o andamento e o cumprimento das tarefas estabelecidas. Este comportamento é bastante semelhante à estrutura de iniciação, vista nos estudos da Universidade de Ohio. Existe também o líder apoiador, que dá atenção às necessidades dos liderados e tem um bom relacionamento com eles, conceito muito semelhante à consideração, vista nas pesquisas de Ohio. O líder participativo é aquele que valoriza a troca entre a equipe, e muitas vezes toma decisões levando em consideração as idéias apresentadas por seus liderados. Já o líder orientado para a conquista é um gestor que valoriza metas desafiadoras e estimula os membros da equipe a se esforçarem ao máximo para alcançá-las. Na visão de House os líderes são flexíveis, e por isso podem mostrar qualquer um destes comportamentos ou até mesmo todos em determinadas situações. (ROBBINS, 2010)

### 2.3 EQUIPES

Os líderes influenciam de forma significativa na motivação de suas equipes. Por isso, é importante que eles construam uma relação de confiança e de abertura, incentivando a troca de conhecimentos e de idéias. Além disso, é fundamental que os líderes conheçam profundamente os objetivos da organização e saibam transmiti-los para os seus liderados, fazendo com que todos tenham objetivos comuns.

Os líderes devem utilizar estes meios para incentivar a constante evolução e crescimento do desempenho de suas equipes, evitando assim o declínio das mesmas, que pode ocorrer quando os membros do grupo estão desmotivados e têm o seu rendimento

prejudicado. O declínio das equipes pode ocorrer por diversos fatores, entre eles, por uma gestão de liderança ineficiente.

Na maioria das vezes, o declínio das equipes se dá através de um processo longo, e não de apenas um acontecimento. Por isso, é necessário que os gestores que estão à frente das equipes estejam permanentemente atentos aos eventos que ocorrem, para que assim possam amenizar ameaças, realizar as mudanças necessárias, tentando deste modo evitar o declínio.

Segundo Rego e Cunha (2003, p. 48):

O declínio e o colapso de empresas têm sido definidos de modos diversos, mas é consenso que se trata de um processo, e não de um evento, e que tal processo se relaciona com a incapacidade de antecipar e tratar ameaças e condições desfavoráveis. Dessa incapacidade resulta a perda de controle e de recursos, o que, em última instância, quando a gravidade do processo já se tornou crônica, pode levar ao desaparecimento da organização.

A organização pode sofrer danos muito fortes quando seus líderes deixam de dar a devida atenção aos sinais do ambiente e deixam de ouvir seus colaboradores. Os líderes têm papel fundamental no processo de desenvolvimento de suas equipes.

Rego e Cunha (2003) abordam algumas grandes causas para o declínio e o colapso organizacional. É necessário identificar rapidamente essas causas, pois este é o primeiro passo para o seu tratamento:

- a) Olhos e ouvidos fechados: a organização pode sofrer danos se seus líderes se tornarem insensíveis aos sinais que o meio lhes envia, se deixarem de escutar seus colaboradores e se não incorporarem nas decisões as contribuições por eles geradas. A gestão autocrática pode tornar a organização “cega e surda” aos eventos de mudança;
- b) Morte ao mensageiro: existem colaboradores que procuram agir de forma franca e aberta e, por isso, muitas vezes tentam comunicar notícias ruins e antecipar problemas, mas seus líderes não têm uma boa reação, frequentemente desconsiderando a mensagem. Alguns “mensageiros” então podem permanecer corajosos e sustentar as suas posições, porém, depois perceberão que a sua clareza não auxiliou na tomada de ações e resolução de problemas, e que sua atitude pode ter prejudicado o relacionamento com seus líderes. Talvez então, decidam que não devem agir com tanta transparência e devam ser mais discretos, para preservarem-se. Provavelmente, muitos desses profissionais podem passar a falar com os seus

líderes somente o que estes querem ouvir, prejudicando assim a equipe e a organização. Assim, os colaboradores ficam inibidos de falar sobre suas discordâncias, os sinais de mudança não são transmitidos com clareza e as tomadas de decisão baseiam-se em informações incompletas. Conseqüentemente, segundo Rego e Cunha (2003, p.49), “será criado um cenário fantasioso e falsamente seguro para o líder”;

- c) Desconfiança: as empresas contemporâneas são sistemas dinâmicos e complexos, onde a confiança é fundamental. Quanto mais dinâmico e aberto for o ambiente do qual a organização faz parte, mais se torna difícil estabelecer procedimentos e normas e por isso, mais forte é a necessidade da construção e do estímulo de confiança entre os profissionais e entre estes e a empresa. Na visão de Rego e Cunha (2003, p. 49): “quando certos eventos e comportamentos, especialmente de líderes, comprometem a base de confiança, todo o sistema sofre: a necessidade de controle aumenta, perde-se eficiência e sinergia e os relacionamentos deterioram-se”.

Por isso, os problemas devem ser tratados de forma rápida e eficaz, pois caso contrário, a desconfiança pode se intensificar e levar a graves conseqüências para o equilíbrio da organização, como a tomada de decisões errada e o não atingimento de resultados.

As organizações estão em constante movimento, e é essencial que os líderes e as equipes se adaptem às mudanças que ocorrem, principalmente nos dias de hoje, onde as empresas estão em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo.

Na visão de Chiavenato (2010, p. 4): “As organizações são verdadeiros seres vivos. Quando elas são bem sucedidas, tendem a crescer ou no mínimo, a sobreviver”. Na medida em que uma empresa cresce, o nível de complexidade também aumenta, como por exemplo, a melhoria da qualidade da tecnologia e aumento do número de funcionários e, conseqüentemente, a intensificação da disseminação do conhecimento dentro das organizações.

A forma como a área de gestão de pessoas é vista dentro de uma empresa depende muito da mentalidade que esta organização possui, envolve fatores como a cultura, a estrutura, o estilo de gestão, entre outros aspectos.

Com as mudanças constantes que ocorrem no ambiente organizacional, as empresas estão mudando alguns conceitos relacionados à mobilização de pessoas. Por exemplo, muitas vezes, ao invés das empresas investirem diretamente em seus produtos e serviços, elas

preferem intensificar o investimento nas pessoas que criam, desenvolvem e vendem os produtos e, portanto, são peças-chaves neste processo. O mesmo cenário acontece na relação com os clientes, pois são os funcionários das empresas que conhecem os clientes e sabem a melhor maneira de atendê-los e como torná-los satisfeitos. As organizações percebem que é vantajoso investir em seus colaboradores. Segundo Chiavenato (2010, p. 4): “As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial”. As organizações devem enxergar seus funcionários como parceiros e tratá-los como tal, pois eles fornecem conhecimentos, habilidades e competência para as empresas, o que constrói resultados alinhados com os objetivos organizacionais.

O contexto empresarial está em constante mudança. É necessário que as pessoas que fazem parte das organizações estejam preparadas para desafios e mudanças que podem ocorrer no ambiente interno e externo dos quais as companhias fazem parte, pois cada vez mais, a sobrevivência e o desempenho das empresas dependerão das habilidades e conhecimentos das pessoas. Conforme Chiavenato (2002, p. 3): “A vantagem competitiva e sustentável da empresa depende hoje da transformação do conhecimento em resultados organizacionais concretos”. Mesmo com os avanços da tecnologia, ainda são as pessoas que detêm o conhecimento e são peças-chaves nas organizações. E quando falamos de conhecimento, estamos falando também do que diz respeito aos processos de uma empresa e aos relacionamentos da organização com seus públicos estratégicos, como por exemplo, clientes, fornecedores, acionistas, gerentes e funcionários. (CHIAVENATO, 2003).

As pessoas e organizações formam uma relação de interdependência, pois enquanto as pessoas passam uma considerável parte de suas vidas dedicando-se ao trabalho nas empresas para adquirirem o sustento e alcançarem o sucesso pessoal e profissional, as organizações também dependem das pessoas para poderem funcionar, obter sucesso e atingir seus objetivos. As pessoas dão energia, dinamismo e racionalidade para as empresas, por isso, há uma relação de mútua dependência e de agregação de valores e benefícios.

Diz Chiavenato (2003, p. 5): “A instituição que mais se assemelha a uma empresa do conhecimento é a orquestra sinfônica, na qual vários e diferentes instrumentistas tocam em conjunto partituras diversas como uma equipe integrada e coesa”. A organização, assim como uma equipe de trabalho, deve funcionar como uma orquestra equilibrada, afinada e com objetivos claros e comuns. Cada funcionário possui características próprias e é o “todo” que deve reunir as melhores características, cujo foco será um objetivo comum. O papel do maestro ou de um líder é ajudar a tornar os músicos ou membros da equipe mais produtivos e

eficientes como um todo. O bom líder é aquele que sabe identificar as características e potenciais de cada pessoa e dedica seu tempo para desenvolver essas características.

Existem fronteiras organizacionais que precisam ser reestruturadas, devido às constantes mudanças envolvidas neste contexto. Chiavenato (2002) cita quatro tipos de fronteiras organizacionais:

- Fronteiras verticais: são os andares que separam os profissionais em níveis hierárquicos dentro das empresas. A hierarquia cria barreiras e distanciamento, por isso devem ser removidas ou amenizadas, pois uma diferenciação muito acentuada pode criar mais problemas do que soluções;
- Fronteiras horizontais: são as paredes internas que separam os profissionais por funções e setores, por exemplo. As barreiras fazem com que, muitas vezes, pareça que as áreas funcionam de maneira independente, sem relação entre si. Essas barreiras devem ser flexibilizadas, as áreas e equipes de diferentes setores devem comunicar-se mais e criar vínculos mais fortes, pois na verdade é o conjunto de áreas de uma empresa que faz esta funcionar como tal, os setores são inter-relacionados, porém, agem como se não fossem;
- Fronteiras externas: são as paredes externas que separam as organizações de seus clientes, fornecedores, comunidades e outros grupos externos. As empresas com visão mais apurada estão derrubando essas barreiras, pois as empresas devem ter uma integração maior e um relacionamento mais forte com estes públicos estratégicos;
- Fronteiras geográficas: são as paredes culturais que muitas vezes envolvem as organizações. Contudo, a globalização exige que essas barreiras sejam atenuadas, para que as empresas não corram o risco de perderem oportunidades. Devido a este cenário, muitas empresas estão se transformando em companhias globais.

Dentro de muitas equipes de trabalho também existem barreiras que separam os membros do grupo, fazendo com que eles atuem de forma isolada e sem uma conexão. Para Biehl (apud BITENCOURT, 2010, p. 103): “O trabalho coletivo nem sempre é visualizado de forma sistêmica por seus integrantes, ou seja, o simples agrupamento de pessoas não resulta em objetivos comuns, aprendizagem em grupo e busca por resultados”. Com isso, o grupo de pessoas não forma de fato uma equipe e sim somente um conjunto de pessoas, mas sem uma inter-relação. Na visão de Bitencourt (2010, p. 109):

Para a empresa avançar no estágio das pessoas, ultrapassar o estágio de grupos e atingir o estágio de equipes, ela precisa investir inicialmente no desenvolvimento do indivíduo; depois, aprimorar as relações interpessoais, aprofundando-as no sentido de coesão. Os membros precisam aprender a dialogar a respeito de como estão trabalhando, a visualizar seus comportamentos e a processar suas ações e os desempenhos no grupo. Somente assim desenvolverão o senso-percepção e criarão, por fim, um modo de aperfeiçoamento constante.

Os líderes têm papel fundamental no estímulo da troca e conexão entre os membros da equipe, fazendo com que as pessoas contribuam entre si e tenham objetivos comuns. Os líderes devem traçar metas ou propósitos em comum, devem incentivar o trabalho em conjunto com cooperação, a responsabilidade e compromisso da equipe com os resultados do grupo e estimular a prática da comunicação aberta e efetiva. Segundo Margerison e McCann (1996, apud BITENCOURT, 2010, p. 104):

[...] as equipes reais estão profundamente compromissadas com seu propósito, suas metas e sua abordagem. Os participantes da equipe de alta performance encontram-se também muito compromissados entre si. Eles compreendem que a sensatez das equipes surge ao se dar enfoque aos produtos do trabalho coletivo, ao crescimento pessoal e aos resultados da performance.

Uma equipe deve acreditar nos mesmos propósitos e ter vontade de alcançar juntos os objetivos. É natural que cada um dos membros do grupo queira atingir objetivos individuais através de suas atividades, mas devem ter sempre em mente que é fundamental atuarem para alcançar o sucesso do grupo, através das metas estabelecidas. O autor Mailhiot (apud BITENCOURT, 2010) reforça a importância do líder em criar um clima de integração e equilíbrio entre o grupo, pois este é um ambiente essencial para formar uma equipe criativa, que troca idéias e divide informações, estimulando assim a tarefa e a busca por resultados. Segundo o mesmo autor, a confiança é fundamental para que a comunicação possa fluir em um grupo, e a comunicação é a base para que o trabalho em equipe aconteça.

### 3 MÉTODO

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Nesta pesquisa utilizou-se a pesquisa exploratória e a estratégia do estudo de caso com abordagem qualitativa.

Na visão de Marconi e Lakatos (1999, p. 43): “Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”.

Segundo as mesmas autoras (2008), pesquisas exploratórias ajudam o pesquisador a ter uma maior familiaridade com um ambiente.

Já o método de estudo de caso, conforme Yin (2005), deve ser utilizado quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Estes métodos foram escolhidos com o objetivo de analisar um contexto organizacional real de uma empresa de pequeno porte e, a partir disso, perceber os pontos de melhoria no que diz respeito à forma de liderança e o desenvolvimento de pessoas e equipes.

#### 3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

A pesquisa foi realizada com uma empresa de pequeno porte de assessoria jurídica e previdenciária, que possui cinco sócios (sendo um deles sócio-diretor) e sete funcionários. Uma dessas funcionárias é gerente geral, que gerencia cinco funcionários. Participaram da coleta de dados os cinco sócios e a gerente.

#### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada através de observação não participante, visando analisar mais profundamente o contexto real e o dia a dia da empresa e também através de grupos de foco, que consistem em reuniões com os sócios da empresa e a gerente. Além disso, foi feita uma análise de documentos da empresa. Essas técnicas têm o objetivo de conhecer

melhor a estrutura e funcionamento da organização, para assim propor um projeto que esteja adequado e alinhado à realidade e necessidades da empresa.

Segundo Marconi e Lakatos (2008, p. 76): “A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade”. As mesmas autoras afirmam que na observação não participante, o pesquisador tem contato com o grupo que está estudando, porém não se integra a este grupo, permanece observando de fora.

As observações foram feitas através de duas visitas, com o objetivo de conhecer melhor o modo como as pessoas trabalham e interagem, observar como a gerente se relaciona com os seus liderados e como os sócios interagem com a equipe, com o intuito de verificar como se dão os processos de relação entre as pessoas e de gestão de pessoas.

Já o grupo de foco, conforme Malhotra (2006, p. 115), consiste em:

Uma entrevista com um pequeno grupo realizada por um moderador treinado, que leva a discussão de maneira não estruturada e natural. O principal objetivo da discussão em grupo é obter percepção das questões de interesse do pesquisador, contemplando um grupo de pessoas do mercado-alvo apropriado.

Assim, é possível obter informações ricas, que são coletadas através da livre discussão de dados e idéias que fluem no grupo. De acordo com o autor, grande parte das discussões em grupo está planejada para demorar em torno de uma a três horas, tempo necessário para se construir uma harmonia e maior interação entre os participantes do grupo e analisar mais detalhadamente as suas percepções e atitudes em relação aos tópicos discutidos.

Cada encontro dos grupos de foco realizado na empresa levou em torno de uma hora e meia. Durante estas reuniões, os sócios explicaram como é o funcionamento da organização e como ocorre o processo de gestão de pessoas atualmente, itens que foram aprofundados durante as conversas.

### 3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Análise de conteúdo, com categorização.

Segundo Franco e Puglisi (2005), tradicionalmente, a análise de conteúdo trabalha com materiais textuais escritos. Existem dois tipos de textos: os textos que são elaborados

durante um processo de pesquisa, como por exemplo, dados coletados de entrevistas ou de observação; e textos já produzidos devido a outras finalidades, como jornais e revistas. Segundo os autores, na análise de conteúdo, a mensagem é o ponto de partida, mas também é necessário que sejam analisadas as condições contextuais de seus produtores e a concepção crítica e dinâmica da linguagem, ou seja, deve ser considerada a interpretação que um indivíduo atribui às mensagens e contextos apresentados.

Para Minayo (2003), a análise de conteúdo tem o objetivo de verificar hipóteses e/ou descobrir o que está por trás de cada conteúdo apresentado. Na visão da autora (2003, p.74): “[...] o que está escrito, falado, mapeado, figurativamente desenhado e/ou simbolicamente explicitado sempre será o ponto de partida para a identificação do conteúdo manifesto (seja ele explícito e/ou latente)”. Assim, a análise e a interpretação dos conteúdos obtidos envolvem os processos a serem seguidos.

Dentro da análise de conteúdo, o estabelecimento de categorias tem um grande valor. Lasswell (Apud MARCONI; LAKATOS, 2008) indica cinco tipos de categorias que podem ser encontrados em um determinado assunto: “pessoas, grupos, comunidade, organizações e ideologias. Todavia, o que é importante não são as categorias em si, mas as subcategorias, pois nelas é que estão inseridas as unidades de análise.”

Neste trabalho, a categoria de conteúdo utilizada na análise de dados foi o estudo do processo de gestão de pessoas de uma empresa de pequeno porte, onde se buscou aprofundar o estudo em conteúdos que podem ser classificados de subcategorias, por exemplo: como se dá o processo de fluxos de comunicação da empresa e como os funcionários se relacionam com os seus líderes, com o intuito de identificar oportunidades de melhoria.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Por tratar-se de um estudo de caso há limitações, pelo fato de não ser um método generalizado, pois a aplicação depende do contexto real e específico da empresa. Também é limitador o fato de ser qualitativo, pois depende das percepções das pessoas, tornando as respostas subjetivas.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO**

### **4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

A pesquisa foi realizada com uma empresa de pequeno porte de assessoria jurídica e previdenciária, que neste trabalho atenderá pelo nome de “X&Y Assessoria”. A empresa é familiar e composta por cinco sócios (sendo um deles sócio-diretor), sete funcionários e um prestador de serviços. A empresa possui uma grande carteira de clientes, está presente no mercado há aproximadamente 14 anos e vem crescendo sem um planejamento definido de gestão de pessoas.

A X&Y Assessoria presta serviços previdenciários, como aposentadoria por tempo de serviço, aposentadoria por invalidez, pensões e revisão de aposentadoria. Foi fundada por três sócios e entre 2004 e 2006 passou a contar com cinco sócios. Atualmente a empresa é composta por, além dos sócios, um prestador de serviços, um contador, uma gerente geral e financeira, que gerencia diretamente cinco funcionários, sendo dois funcionários do setor administrativo, dois funcionários do setor judicial e uma recepcionista. A empresa possui aproximadamente 3.600 clientes ativos e um arquivo inativo de mil processos. O perfil dos clientes da X&Y Assessoria é composto, em grande parte, por pessoas de classe baixa e com idade avançada. Cerca de 30 clientes são atendidos por semana.

### **4.2 RESULTADOS DO GRUPO DE FOCO E OBSERVAÇÃO**

Através das observações e das reuniões realizadas com os sócios da empresa, ficou claro que não existe um processo de gestão de pessoas estruturado. A gerente geral inicialmente foi contratada para trabalhar somente como gerente financeira. Devido à necessidade de a empresa ter uma gestão e acompanhamento mais intensos da área operacional, ela assumiu então a função de gerente geral das pessoas que trabalham neste núcleo. Porém, a gerente não recebeu nenhum treinamento específico de liderança, o que prejudica o processo de gestão de pessoas. É essencial que um profissional seja preparado adequadamente para assumir uma posição de liderança, já que um líder exerce uma forte influência nos liderados, pois segundo Bittencourt (2010, p. 201):

A liderança pressupõe relações sociais de influência e reciprocidade, de modo que um dos membros atua em determinados momentos como facilitador do grupo com vistas ao alcance de um objetivo, que sendo compartilhado, terá maiores possibilidades de ser alcançado com melhores resultados.

A liderança implica vínculo social, e este vínculo se forma a partir da construção da identificação que os liderados têm com seus líderes, pois a partir dessa identificação, a influência passa a ser aceita de ambos os lados, pois tanto os gestores quanto os liderados são influenciados. Seguindo a mesma linha, Hersey e Blanchard (1977, p. 87, Apud Bittencourt, 2010, p. 201) definem a liderança “como um processo de influência nas atividades de um indivíduo ou de um grupo, nos esforços para a realização de um objetivo ou determinada situação”. Os líderes devem ter um papel de facilitadores, por isso devem conhecer profundamente os processos e pessoas da área, para que consigam organizar o grupo e transmitir para os membros os objetivos que devem ser alcançados. Na visão de Bittencourt (2010, p. 201): “[...] a função de facilitador decorre do fato de que um indivíduo emerge em um papel de organizador na busca de um objetivo que é aceito pela equipe”.

A relação da gerente da X&Y Assessoria com os funcionários que lidera é boa e percebe-se que ela exerce influência sobre os demais funcionários, porém não existem ações padronizadas de gestão.

Em relação à experiência dos funcionários, observou-se que quando um novo funcionário é contratado, ele não recebe um treinamento padronizado, ele aprende as suas atividades durante o dia a dia de trabalho, sem um acompanhamento planejado, o que pode prejudicar o processo de aprendizagem e aumentar as chances de possíveis erros. Por isso, em uma das ações sugeridas neste trabalho, recomenda-se que seja implementado um programa de imersão, cujo objetivo é proporcionar uma boa experiência ao funcionário, durante toda a sua permanência na empresa. Neste programa o novo funcionário terá, desde o início de seu trabalho, contato com os sócios e os membros da equipe, e estes ficarão comprometidos em treinar e auxiliar o novo funcionário durante seu período de aprendizagem inicial. Este conceito está alinhado ao trabalho em equipe e comprometimento de todos, pois na visão de Robbins (2009, p. 128), “As equipes eficazes precisam trabalhar em conjunto e assumir responsabilidade coletiva pela realização de tarefas significantes”. Segundo o autor, as equipes devem ter a oportunidade de utilizar as diferentes habilidades e talentos existentes nos membros do grupo e a execução de uma tarefa ou projeto que tenha um significado e exerça impacto considerável sobre os outros. As equipes eficazes têm propósitos em comum, que

proporcionam que todos atuem com a mesma visão e direção, com comprometimento e engajamento.

Durante as observações e reuniões também foi possível analisar como se dá o processo de comunicação da empresa. Não existem canais de comunicação formais, as informações são transmitidas através de reuniões, porém, essas reuniões também não possuem uma periodicidade definida. A falta de comunicação é também um ponto de melhoria dentro do processo de gestão de pessoas da X&Y Assessoria, visto que este fator crítico pode aumentar as chances de boatos dentro da empresa e gerar o sentimento nos funcionários de que as informações não são compartilhadas. Conforme Chiavenato (2010, p. 502): “Toda organização deve ser construída sobre uma sólida base de informação e de comunicação e não apenas sobre uma hierarquia de autoridade”. É importante que a empresa saiba comunicar-se de forma permanente e eficiente com os seus funcionários, com o intuito de aproximar e facilitar o entendimento entre as partes, possibilitando a transformação dos colaboradores em parceiros.

Na visão de Matos (2009, p. 2): “A comunicação é o fio condutor de todas as atividades e relacionamentos humanos. Literalmente nada acontece sem que haja prévia comunicação”. É necessário que a organização comunique bem as informações, e a boa comunicação não envolve somente a transmissão e recebimento de informações, mas também significa troca de entendimento entre as partes.

A X&Y Assessoria também nunca implementou uma pesquisa que tenha o intuito de conhecer melhor as satisfações e insatisfações dos funcionários e também verificar como está o clima organizacional. É essencial que uma organização conheça os seus funcionários e seus interesses, pois na visão de França (2004), o público interno se constitui em um grupo essencial para as organizações, pois é fundamental para sua sobrevivência, existindo uma relação de troca e envolvimento entre ambas as partes. Alinhados com essa idéia, para Chiavenato e Sapiro (2004), o público interno se constitui em um dos públicos prioritários de uma empresa, formando assim os *stakeholders* situados dentro das organizações. Segundo os autores, entende-se por *stakeholders* os públicos de interesse, ou seja, “[...] pessoas ou organizações que participam direta ou indiretamente do sucesso do negócio. Assim, contribuem de alguma forma para o negócio e esperam retornos dessa contribuição.” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004, p. 52)

Com base na análise realizada do cenário da empresa obtida através das reuniões e das observações, sugerem-se algumas ações, com o objetivo de implementar um processo de

gestão de pessoas definido, onde a liderança assuma um papel estratégico, e ainda, promover a aproximação da equipe com a gerente, os sócios e o negócio da empresa. As quatro ações sugeridas serão detalhadas e desdobradas a seguir:

#### 4.3 SUGESTÕES DE MELHORIA

##### 4.3.1 Programa de imersão

Atualmente, não existe um programa padronizado de treinamento para novos funcionários da X&Y Assessoria. Um novo funcionário aprende as suas atividades ao iniciar de fato o trabalho, sem um treinamento planejado. Um aspecto de melhoria que podemos citar é a recente implementação do manual de descrição de atividades, que até há pouco tempo não existia. Neste manual, estão descritas as atividades das diferentes funções existentes no escritório, o que será muito útil para os novos profissionais e também para que os profissionais que já atuam na empresa possam consultar, sempre que necessário. Para que o processo de início se torne mais adequado e eficaz, sugere-se que seja implementado um programa de imersão, que consistirá das seguintes ações:

- 1ª Ação: treinamento de integração no primeiro dia de trabalho, onde os sócios falarão sobre a história da empresa, a visão, missão, valores (a empresa ainda não possui estes norteadores claros, mas serão desenvolvidos), objetivos organizacionais, posicionamento no mercado, perfil do público, entre outras questões relevantes, como por exemplo, falar sobre o que a empresa espera do profissional. Neste momento, também será passado um vídeo institucional da X&Y Assessoria (a empresa ainda não possui, será criado);
- 2ª Ação: consiste na imersão das atividades como um todo. Cada dia o novo funcionário acompanhará um profissional diferente da empresa, com o objetivo de conhecer o dia a dia da organização, as atividades, processos e as pessoas com quem irá trabalhar. Neste processo, será entregue ao novo funcionário o manual de atividades da empresa, para que facilite o seu entendimento em relação às atividades;
- 3ª Ação: consiste em aproximadamente quatro semanas de treinamento nas atividades específicas da área de atuação deste profissional. Durante estas semanas, a gerente irá acompanhar de perto o profissional e orientá-lo sempre que necessário.

Após a finalização dessas ações, espera-se que o profissional saiba o que a empresa espera dele e esteja preparado para começar a trabalhar efetivamente em sua área. O objetivo da implementação deste programa é fazer com que o novo funcionário primeiramente tenha um envolvimento e identificação com a empresa, conheça o negócio em que a organização está inserida e também as pessoas com as quais irá trabalhar, faça um acompanhamento da rotina da empresa e somente depois realize um treinamento específico em sua área e atividades.

#### **4.3.2 Desenvolvimento de liderança**

Atualmente, a gerente geral e financeira da X&Y Assessoria lidera cinco funcionários, porém, antes de assumir essa função, não recebeu nenhum tipo de treinamento. Não existem reuniões padronizadas e nenhuma política estabelecida em relação a esse papel.

A idéia de implementação do Desenvolvimento de Liderança deste trabalho propõe que, primeiramente, a gerente geral realize uma imersão no negócio da empresa, para assim, conhecer profundamente a organização e saber o que os sócios esperam dela.

Por isso, a primeira ação proposta para este programa consiste no conhecimento profundo do negócio da empresa, onde a idéia é que aconteçam dois encontros semanais entre a gerente e os sócios da empresa, durante um mês (a princípio), totalizando oito encontros. Além desses encontros, sugere-se que a gerente acompanhe os sócios em alguns atendimentos e audiências, para que ela possa conhecer profundamente o cenário onde a empresa está inserida.

A segunda ação proposta no programa é a realização de um treinamento de liderança com uma consultoria, onde participarão a gerente e os sócios, com o objetivo de desenvolver e preparar a gerente e os sócios a atuarem como líderes e gestores de equipes. Este treinamento consiste em dez encontros (dois encontros por semana), onde serão aprofundados assuntos como: liderança estratégica de pessoas, ambiente empresarial, mudanças, cultura, competências, desenvolvimento de pessoas e equipes, acompanhamento de funcionários, *coaching* e *feedback*, compromisso na busca de resultados e mensuração de resultados, motivação e retenção de pessoas, habilidades interpessoais, pois é fundamental que um líder tenha capacidade de interagir bem com a sua equipe, saiba ouvir as pessoas, comunicar as idéias e informações com clareza e também trabalhar em equipe. Será trabalhada também neste treinamento a habilidade para a resolução de problemas, pois é fundamental que um

líder tenha a capacidade de analisar problemas e planejar ações para resolvê-los. Serão abordados ainda neste treinamento outros assuntos importantes relacionados à gestão de pessoas. Além disso, durante o treinamento serão realizadas dinâmicas que abordem o tema, assim como serão mostrados vídeos relevantes.

A terceira ação proposta neste programa é o acompanhamento da liderança, que consistirá em um encontro quinzenal da líder com os sócios. Além desses encontros, será realizada uma reunião semanal da líder com o sócio diretor (para o qual todos os funcionários respondem). O objetivo é que haja um acompanhamento constante do processo de liderança do núcleo operacional, e também que a líder tenha uma aproximação com os sócios da empresa, para que troquem *feedbacks* constantes e atuem alinhados com o conceito de *coaching* abordado nessa pesquisa e assim, trabalhem permanentemente na melhoria do processo de gestão de pessoas.

A quarta ação sugerida é que sejam realizadas reuniões semanais individuais da líder com os funcionários do núcleo operacional, com o objetivo de aproximar a gerente dos funcionários, para que haja troca de *feedbacks* e se trabalhe na melhoria contínua de desempenho e resultados.

A quinta ação proposta é a implantação de reuniões quinzenais com o núcleo, onde estarão presentes a líder e os funcionários, com o objetivo de promover a integração da equipe, troca de idéias e sugestões de melhorias.

A sexta ação que este programa propõe é que os funcionários do núcleo também tenham uma aproximação com os sócios da empresa, através de uma reunião mensal com os gestores, que terá como objetivo reforçar o programa de gestão de pessoas e aproximar todos os funcionários do quadro de sócios. Manter reuniões regulares e presenciais é uma forma importante de intensificar a interação entre os funcionários e a alta gerência. Essas reuniões são boas oportunidades para que os gestores da empresa transmitam os resultados da organização para o seu público interno. Além disso, durante esses encontros, sugere-se que os sócios abram espaço para escutar idéias e opiniões e também para o esclarecimento de dúvidas dos funcionários. Sugere-se também que em alguns desses encontros, sejam transmitidos partes de vídeos que estejam relacionados ao mundo organizacional, gestão de pessoas e desenvolvimento de equipes. Após o vídeo, os participantes deverão discutir sobre o assunto e relacionar com a realidade da X&Y Assessoria.

A sugestão para o Programa de Desenvolvimento e Manutenção da Liderança seguirá conforme o cronograma a seguir:

Quadro 1 – Programa de desenvolvimento e manutenção da liderança

<b>Ação</b>	<b>Período</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Participantes</b>
Imersão - Conhecimento profundo do negócio da empresa	Dois encontros semanais com os sócios da empresa, durante um mês	Aproximação da gerente com o negócio da empresa e com os sócios / Entendimento da gerente do que esperam dela	Gerente e sócios
Treinamento de liderança, onde serão aprofundados temas como <i>coaching</i> , <i>feedback</i> , acompanhamento de funcionários e mensuração de resultados	Dez encontros	Preparar a gerente a assumir uma função de liderança e também desenvolver os sócios na atuação como líderes	Gerente, sócios e consultoria
Acompanhamento da liderança	O acompanhamento será uma reunião quinzenal da líder de núcleo com os sócios. Além disso, será realizada uma reunião semanal da líder com o sócio diretor (para o qual todos os funcionários respondem)	Aproximação da gerente com os sócios; acompanhamento do processo de gestão de pessoas	Gerente e sócios
Reunião individual com os funcionários do núcleo	Permanente. Inicialmente, semanal. Posteriormente, a reunião poderá ser quinzenal	Aproximação da líder com os funcionários; troca de <i>feedbacks</i> ; melhoria contínua de desempenho e resultados	Gerente e funcionários
Reunião com o núcleo	Quinzenal	Aproximação da equipe, troca de idéias e sugestões de melhorias	Gerente e funcionários
Reunião dos sócios com os funcionários	Mensal	Aproximação dos funcionários com o negócio da empresa e sócios; intensificação do processo de gestão de pessoas; troca de <i>feedbacks</i>	Sócios e funcionários

Fonte: elaborado pela autora

#### 4.3.3 Melhoria dos fluxos de comunicação

A X&Y Assessoria não possui nenhum canal formal de comunicação com seus funcionários. Conforme percepções da gerente e dos sócios da empresa, muitas vezes há ruídos na comunicação, o que diminui a clareza e eficiência de troca de informações. Não há um canal onde os funcionários possam deixar suas sugestões e comentários em relação às políticas, processos e cultura da empresa, o que pode inibir a forma de expressar dos funcionários.

Muitos conflitos, desentendimentos e problemas de gestão que ocorrem em uma

empresa se devem à deficiência ou falta de uma comunicação adequada. Por exemplo, muitas vezes os líderes comunicam algo somente a alguns de seus funcionários e não comunicam a outros, gerando assim conflitos na equipe e uma possível causa para a desmotivação. Por estes fatores, também é importante que a empresa conte com canais estruturados e formais de comunicação, fazendo com que as informações estejam alinhadas e sejam transmitidas a todos os funcionários ao mesmo tempo.

Por esses motivos citados, sugere-se que sejam implementados alguns canais de comunicação, além das ações relacionadas ao programa de liderança já citado, com o objetivo de melhorar ainda mais o fluxo de informações e criar canais onde os funcionários possam se expressar, compartilhar idéias e sugerir melhorias. Os canais sugeridos são os seguintes:

- Mural de Comunicação Interna: será gerenciado pelos sócios e a manutenção será feita pela gerente geral. O mural será renovado a cada semana e terá informações como políticas e normas internas, locais em que sócios estarão durante a semana, audiências, horários de atendimento aos clientes, conquistas da empresa, informações do mercado em que a empresa se encontra, entre outras informações relevantes;
- Espaço para sugestões: será uma caixa de sugestões, onde os funcionários poderão contribuir com percepções em relação aos processos, políticas e demais questões relacionadas à empresa. Se preferirem, os funcionários não precisam se identificar ao dar as suas contribuições. O objetivo é tornar a comunicação aberta. A gerente geral, juntamente com os sócios, abrirá a caixa de sugestões uma vez por mês, momento em que discutirão as contribuições trazidas pelos funcionários;
- E-mail formal de comunicação da empresa: a sugestão é que seja criado um e-mail formal de comunicação, ferramenta rápida e eficaz pela qual a X&Y Assessoria comunicará informações importantes aos funcionários. Da mesma forma, os funcionários também poderão se comunicar com a empresa através deste e-mail, que será gerenciado por um dos sócios da empresa e terá a colaboração da gerente geral;
- Intranet: com o objetivo de consolidar as informações mais importantes da empresa em um local de fácil acesso para todos, será criada a Intranet, que terá informações como missão, visão e valores da empresa, processos, descrição detalhada de atividades dos cargos, estrutura da empresa, organograma, políticas e normas, informações de mercado, etc. A Intranet será atualizada conforme a necessidade da empresa e também será gerenciada por um dos sócios, com a colaboração da gerente.

#### **4.3.4 Gestão do clima organizacional**

A X&Y Assessoria nunca realizou uma pesquisa de clima formal com os seus funcionários. Os sócios acreditam que o clima organizacional no geral é bom, porém não conhecem detalhadamente o que os funcionários pensam sobre a empresa.

Por isso, sugere-se a aplicação de uma pesquisa de gestão do clima, que tenha o objetivo de conhecer melhor os funcionários, as suas satisfações e insatisfações. A sugestão é que a pesquisa seja aplicada semestralmente, com o objetivo de fazer a manutenção da gestão do clima organizacional.

Na pesquisa, deverá haver perguntas que visem conhecer como está a satisfação dos funcionários em relação à sua saúde, situação financeira e equilíbrio entre vida pessoal e o trabalho. A segunda parte da pesquisa deverá ser constituída de perguntas que abordem os aspectos internos da empresa, com objetivo de saber o nível de satisfação dos funcionários em relação à divisão de tarefas, autonomia, definição dos processos, relacionamento entre a equipe, relação da equipe com os sócios, gestão da liderança, entre outros pontos importantes. Com estas informações, será possível analisar como está o clima organizacional e posteriormente identificar oportunidades de melhoria.

## CONCLUSÃO

Através da realização deste trabalho, pode-se perceber a importância da construção de uma liderança eficaz para o desenvolvimento de pessoas, motivação e alcance de resultados.

Quando os líderes abrem espaço para ouvir os funcionários e mostram os caminhos de **como** fazer algo e não somente **o que** fazer, a tendência é que os profissionais se desenvolvam mais e melhor, pois aprendem a refletir, pensar em estratégias e nas consequências de uma ação, o que normalmente resulta em bons resultados individuais e para a equipe. Com as constantes mudanças em uma organização, tanto no ambiente externo como no ambiente interno no qual ela está inserida, é necessário que os líderes também sejam capazes de mudar e se adaptarem conforme as necessidades da organização. É importante que eles saibam dividir as informações com seus funcionários, de modo que a equipe consiga contribuir com idéias e percepções e atuar efetivamente na busca de resultados.

O objetivo da análise realizada na empresa foi verificar o contexto de liderança e desenvolvimento de pessoas e equipes, assim como analisar a experiência do funcionário da empresa desde o momento de sua admissão e assim, identificar pontos de melhoria e propor um projeto que vise melhorar este cenário, buscando: melhorar a experiência dos funcionários, desde o momento de sua entrada, criando assim, o programa de imersão, que consiste em um treinamento de boas vindas e um treinamento técnico, onde o novo funcionário conhecerá todas as atividades da empresa e ficará em torno de quatro semanas somente acompanhando o trabalho específico da sua área; buscar um preparo no desenvolvimento de uma liderança eficaz, que esteja atrelada ao conceito de *coaching*; melhorar o fluxo de comunicação entre os funcionários e os sócios, através de ferramentas eficazes e padronizadas; criar uma pesquisa de gestão do clima semestral, com o objetivo de conhecer melhor o público interno, analisar o cenário da empresa e verificar o clima interno. A partir da identificação destes pontos de melhoria, descrevemos detalhadamente as ações propostas. Acredita-se que a implementação destas ações irá tornar o processo de gestão de pessoas mais claro, eficiente e adequado às necessidades da empresa; melhorar o fluxo da comunicação interna, minimizando possíveis falhas na comunicação e distribuindo as informações de maneira mais homogênea e ainda, promover a aproximação da equipe com os sócios da organização. Com isso, espera-se que o processo de desenvolvimento de pessoas seja intensificado e conseqüentemente, melhores resultados sejam alcançados.

## REFERÊNCIAS

- BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de talentos**. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CORRÊA, Kenneth. **Modelos de questionários de pesquisa de clima organizacional**. Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/modelos-de-questionarios-de-pesquisa-de-clima-organizacional/>>. Acesso em: 20 jul. 2011.
- CUNHA, Miguel P. e; REGO, Arménio. Evitando o colapso organizacional. **ERA Executivo**, v. 2, n. 2, mai.-jul. 2003. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/1910.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2011.
- FRANÇA, Fábio. **Públicos – como identificá-los em uma nova visão estratégica**. São Caetano do Sul: Yendis, 2004.
- MALHOTRA, Naresh K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.
- MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas. Amostragem e técnicas de pesquisa, análise e interpretação de dados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas. Amostragem e técnicas de pesquisa, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MATOS, Gustavo Gomes. **Comunicação empresarial sem complicação**. 2 ed. rev. e ampl. Barueri: Manole, 2009.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.
- PUGLISI, M. L.; FRANCO, B. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Líber Livro, 2005.
- ROBBINS, Stephen. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- SMALLWOOD, Norm; SWEETMAN, Kate; ULRICH, Dave. **O código da liderança**. 2. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2001.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.