UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PAULA PEIXOTO DE SOUZA

O IMPACTO DAS PESSOAS NAS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA

JUIZ DE FORA
2018

PAULA PEIXOTO DE SOUZA

O IMPACTO DAS PESSOAS NAS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: D. Sc., Luiz Henrique Dias Alves

JUIZ DE FORA

2018

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Peixoto, Paula.
O IMPACTO DAS PESSOAS NAS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA / Paula Peixoto. -- 2018.
40 p.

Orientadora: Luiz Alves
Coorientadora: Roberto Malheiros
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2018.

1. Organizações Competitivas. 2. Estratégias Organizacionais. 3. Gestão de recursos humanos. 4. Resultado. 5. Liderança. I. Alves, Luiz, orient. II. Malheiros, Roberto, coorient. III. Título.

PAULA PEIXOTO DE SOUZA

O IMPACTO DAS PESSOAS NAS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 27 de novembro de 2018.

BANCA EXAMINADORA

D. Sc., Luiz Henrique Dias Alves (Orientador)
Universidade Federal de Juiz de Fora

D. Sc., Roberto Malheiros Moreira Filho
Universidade Federal de Juiz de Fora

Roberta Agostinho Castro Oliveira
Analista de Desenvolvimento Humano e Organizacional

AGRADECIMENTOS

À Deus que sempre guiou o meu caminho e me deu força para vencer todos os desafios e seguir em frente.

À toda minha família que sempre me apoiou durante toda a minha trajetória, me dando suporte para que eu pudesse me dedicar exclusivamente aos meus estudos e me orientando e me apoiando em todas as minhas decisões.

Aos meus amigos e ao Pedro, que sempre estiveram ao meu lado me apoiando e me ajudando a superar os desafios.

Ao meu orientador Luiz que me apoiou na minha proposta e me deu as melhores direções.

À minha gestora Roberta, que me possibilitou viver na prática todo o conceito estudado e me aconselhou sobre possíveis formas de aplicação.

Ao Movimento Empresa Júnior que me transformou como pessoa e como profissional, contribuindo ativamente com a pessoa que me tornei. À Voitto Treinamentos, à Nexa resources e à Kraft Heinz, pela experiência prática que contribuíram para esta conquista.

RESUMO

A educação é hoje, condição de sobrevivência para a sociedade, para as organizações e para o indivíduo. Somente pelo conhecimento, as sociedades se fortalecem, as organizações se tornam competitivas e os indivíduos podem conquistar uma vida mais digna e feliz. Os líderes possuem responsabilidades nesse aspecto, criando uma espécie de escola, onde as pessoas aprendem todos os dias, se tornando aptas a responderem a desafios cada vez mais complexos. Este investimento consome tempo e esforço, mas é o único jeito de cultivar uma equipe engajada capaz de bater metas e fazer com que as organizações garantam sobrevivência de longo prazo. Para potencializar o valor dos recursos humanos na era do conhecimento e agregá-lo aos produtos e serviços, é preciso conhecer as necessidades humanas e promover ações que as compatibilizem com as necessidades organizacionais. O único caminho seguro para promover a sobrevivência de uma organização é cultivando uma equipe de alto desempenho por meio de uma liderança transformadora. O objetivo do trabalho é demonstrar a necessidade de mudança profunda nas políticas e nas práticas de desenvolvimento de pessoas para que a empresa objeto de estudo possa permanecer competitiva e assegurar sua sobrevivência em uma era em que o conhecimento humano é o maior fator competitivo de uma organização e de toda a sociedade.

Palavras-chave: conhecimento, organizações competitivas, recursos humanos, equipe de alto desempenho, liderança.

ABSTRACT

Education is today a condition of survival for society, for organizations and for the individual. Only by knowledge, societies get stronger, organizations become competitive and individuals can get a more dignified and happy life. Leaders have responsibilities in this regard, creating a kind of school where people learn everyday, becoming able to respond to increasingly complex challenges. This investment is time-consuming and effortless, but it's the only way to cultivate an engaged team that can beat goals and make organizations secure long-term survival. In order to enhance the value of human resources in the knowledge age and to aggregate it to products and services, it is necessary to know human needs and to promote actions that make them compatible with organizational needs. The only sure way to promote an organization's survival is by cultivating a high-performing team through transformative leadership. The objective of this work is to demonstrate the need for a profound change in policies and practices for the development of people so that the company under study can remain competitive and ensure their survival in an era in which human knowledge is the greatest competitive factor of an organization and of the whole society.

Key words: knowledge, competitive organizations, human resources, high performance team, leadership.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O sucesso das empresas válidas.....9
Figura 2 – Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção.....11
Figura 3 – O “Iceberg do Desempenho”.....17
Figura 4 – Relação entre capital humano, social e organizacional.....17
Figura 5 – Os subgrupamentos culturais na empresa.....18
Figura 6 – Motivos e comportamento.....19
Figura 7 – Pirâmide das necessidades de Maslow.....20
Figura 8 – Subsistemas de Gestão.....21
Figura 9 – Os componentes do subsistema humano-comportamental.....22
Figura 10 – O processo de liderança.....25
Figura 11 – Modelo de Liderança.....26
Figura 12 – O velho e o novo paradigma.....27
Figura 13 – Golden Circle (Círculo dourado).....28
Figura 14 – Modelo dos fatores que garantem resultados.....30
Figura 15 - Modelo da Agenda do Líder (Conteúdo da Liderança).....31
Figura 16 – Planejamento.....32
Figura 17 – Características do Trabalho Humano.....34
Figura 18 – Questionário.....35
Figura 19 - Avaliação de Liderança.....36
Figura 20 - Avaliação de Liderança na empresa objeto de estudo.....36

SUMÁRIO

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS 9
1.1 INTRODUÇÃO 9
1.2 JUSTIFICATIVA 10
1.3 ESCOPO DO TRABALHO 11
1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS 11
1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA 11
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO 12
2. REFERENCIAL TEÓRICO 12
2.1 TEMAS ABORDADOS 12
2.2 A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS 13
2.2.1 Aspectos Históricos 13
2.2.2 Evolução dos modelos de gestão de pessoas 14
2.3 AS PESSOAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO 14
2.4 VARIÁVEIS HUMANO-COMPORTAMENTAIS NA EMPRESA 16
2.4.1 Cultura organizacional 16
2.4.2 Fatores motivacionais 18
2.5 MÉTODOS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PESSOAS 20
2.5.1 Sistema de Gestão Empresarial 20
2.5.2 Subsistema humano-comportamental 22
2.6 A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA 24
2.6.1 Conceitos de Liderança 25
2.6.1.1. A Liderança Servidora 26
2.6.1.2. A Liderança Inspiradora 27
2.6.2 Características do líder 28
2.6.3 A Agenda do Líder 30
3. PLANO DE MELHORIA 32
3.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA 33
3.2 ANÁLISE DO FENÔMENO 33
3.3 ANÁLISE DO PROCESSO E ESTRATIFICAÇÃO DO PROBLEMA 34
3.4 ESTABELECIMENTO DO PLANO DE AÇÃO 36
4. CONCLUSÃO E SUGESTÃO DE TRABALHOS FUTUROS 38
REFERÊNCIAS 39

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.1 INTRODUÇÃO

Antes de dar início ao estudo será esclarecido o conceito de empresa válida. Segundo Arantes (1998), as empresas válidas possuem uma visão muito mais ampla quanto à sua razão de existir que não se restringe à maximização de lucro. Elas mantêm uma postura responsável frente à sociedade, oferecendo utilidades a fim de satisfazer as necessidades de seus clientes e praticando padrões de conduta de acordo com as exigências do meio. Possuem uma postura responsável também frente aos seus integrantes, buscando atender suas necessidades individuais e praticando padrões de conduta coerentes com seus valores, crenças e convicções.

Moreira (2012), corrobora com a posição de Arantes, destacando que as companhias que partem do pressuposto de que existem para servir de maneira responsável a sociedade, tem muito mais resultado, mais defensores e mais possibilidade de se perenizar do que aquelas que reduzem suas relações às questões econômicas. Essas empresas possuem oito fatores críticos de sucesso bem definidos:

Figura 1 – O sucesso das empresas válidas
Fonte: Moreira, 2012 (Adaptado)

Segundo Manfrin (2012), a construção de relações significativas com as pessoas, merece destaque, pois são elas que criam, desenvolvem e mantêm os empreendimentos. As pessoas possuem comportamento proativo, fundamental, por meio de sua energia criativa, para o alcance de diferencial competitivo por parte das

empresas. Dessa forma, o pilar de pessoas torna-se essencial para a definição das estratégias.

Castanheira (2012), destaca que as pessoas hoje são ligadas a causas empresariais do porquê fazem o que fazem e de que forma geram contribuições. É esse motivo que faz com que elas se comprometam com projetos capazes de gerar resultados. Elas precisam enxergar a possibilidade de criar um mundo diferente, de fazerem projetos inovadores e de construírem valor. O que vem primeiro lugar não é mais a remuneração, é a realização, a adequação dos princípios e valores que fazem com que valha a pena lutar por determinada "causa".

É importante destacar também, que as diretrizes que orientam a concepção dos instrumentos humano-comportamentais, são de responsabilidade da liderança. As áreas de recursos humanos são responsáveis pela disponibilização desses instrumentos e acompanhamento, para que sejam aplicados de forma adequada. Este, consiste em um grande equívoco da maioria das organizações. É necessário então, que seja dispendido tempo e esforço no processo de desenvolvimento da liderança, pois é ela que vai fazer com que, por meio de uma equipe de alto desempenho, as estratégias sejam cumpridas e os resultados alcançados.

1.2 JUSTIFICATIVA

Segundo a definição da ABEPRO (Associação Brasileira de Engenharia de Produção), uma das competências do engenheiro de produção, consiste em ser capaz de gerenciar e integrar recursos físicos, financeiros e pessoas com o objetivo de produzir com eficiência e menor custo, considerando sempre a melhoria contínua.

Dessa forma, o entendimento sobre o impacto das pessoas nas estratégias organizacionais constitui elemento essencial de estudo para o profissional. Além disso, o estudo de métodos e ferramentas, que potencializem a capacidade de entender as necessidades das pessoas, saber envolve-las e direcionar seus esforços para o atingimento dos objetivos empresariais é fundamental para a formação do engenheiro como um líder transformador.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

Será feita uma análise da estratégia da empresa focada no pilar de pessoas com o objetivo de propor ações que possam potencializar os resultados estratégicos. As ações serão embasadas em estudos sobre os métodos e ferramentas de gestão de pessoas, com ênfase nos conceitos de liderança e na visão dos líderes da empresa. Em função da restrição do tempo de estágio e, dado que as análises se iniciam em janeiro de 2018 o trabalho terá como entrega um Plano de Melhoria que será posteriormente aplicado pela empresa.

1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

O objetivo principal consiste na análise do potencial de impacto das pessoas nas estratégias organizacionais, para que sejam propostas ações no sentido de melhorar resultados. São designados então, objetivos específicos:

- Estudo da estratégia empresarial focado no pilar de pessoas;
- Identificação das necessidades das pessoas por meio da pesquisa de clima;
- Análise do conteúdo da liderança, por meio de aplicação de questionário;
- Elaboração da proposta que especificam as ações no sentido de melhorar resultados, com base nos dados coletados e nas ferramentas e métodos de gestão de pessoas estudados e com ênfase nos conceitos de liderança.

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

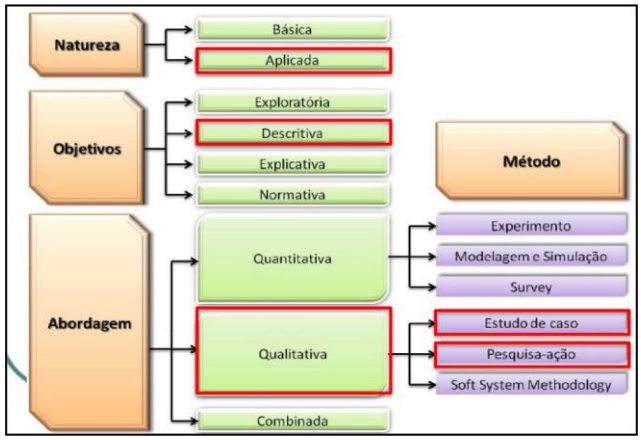

Figura 2 – Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção
Fonte: Miguel, 2010 (Adaptado)

O trabalho trata-se de uma pesquisa descritiva na área de Engenharia de Produção embasada em diferentes bibliografias. Sua natureza é do tipo aplicada em uma empresa metalúrgica. A abordagem é qualitativa uma vez que o objetivo é analisar o impacto das pessoas nas estratégias organizacionais. E, o método utilizado será estudo de caso na empresa objeto de estudo e pesquisa-ação em que será feita uma proposta de melhoria.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho se refere ao Trabalho de Conclusão de Curso e será composto por cinco capítulos:

1. Primeiro capítulo: apresenta as considerações iniciais, objetivos do trabalho, justificativas e metodologia.
2. Segundo capítulo: apresenta o referencial teórico, abordando a evolução da gestão de pessoas. Faz também, uma análise das pessoas como diferencial competitivo e da importância estratégica da gestão de pessoas. Por fim, faz um estudo das variáveis humano-comportamentais na empresa e das ferramentas e métodos de gestão de pessoas, com ênfase nos conceitos de liderança.
3. Terceiro capítulo: tratará da elaboração do Plano de Melhoria, baseado nos conceitos estudados, na análise da pesquisa de clima e no resultado do questionário aplicado com a liderança.
4. Quinto capítulo: apresentará as conclusões e sugestões de trabalhos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TEMAS ABORDADOS

Inicialmente será apresentado a evolução da gestão de pessoas, abordando aspectos históricos. Em seguida, será analisado o potencial do impacto das pessoas nas estratégias organizacionais. Será feito também, um estudo sobre as variáveis humano-comportamentais na empresa, baseado na cultura organizacional e em fatores motivacionais. E, por fim, serão estudados métodos e ferramentas de gestão de pessoas com ênfase na liderança.

2.2 A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

2.2.1 Aspectos Históricos

A administração de Recursos Humanos, tem seu surgimento no início do século XX, momento em que fortes impactos em todo o sistema econômico e social foram causados pela Revolução Industrial. Segundo Fischer (2002), em meio à expansão das indústrias, as empresas motivadas a entender melhor a relação entre pessoas e organização passam a incorporar, além do campo da economia e engenharia já existentes, áreas do conhecimento como a psicologia organizacional e a sociologia do trabalho, ao que ficou conhecido como "ciência do comportamento".

Fazendo uma análise histórica, no início do século XIX, segundo Chiavenato (2009), era comum ver nas empresas uma constante busca por produção com alto volume, com menor tempo e menos recursos, buscando eficiência por meio da especialização da mão de obra. Neste contexto, era adotado pelas empresas, um modelo organizacional burocrático piramidal com ênfase na departamentalização, na centralização das decisões no topo da hierarquia e no estabelecimento de regras para padronizar o comportamento das pessoas. Este modelo organizacional deu origem à Teoria Clássica da Administração e ao Modelo Burocrático.

Entre 1950 e 1990, também segundo Chiavenato (2009), rápidas transformações começam a ser percebidas, torna-se cada vez mais acirrada a concorrência entre as empresas e ficam cada vez mais evidentes as maiores exigências por parte do mercado. Essas, transformações romperam barreiras territoriais e deu inicio à globalização. O antigo modelo burocrático e conservador já não sustentava o dinamismo das mudanças e surge a Teoria Neoclássica de Administração e o Modelo Burocrático influenciado pela teoria estruturalista, caracterizada por uma estrutura matricial e com uma visão mais sistêmica.

Com o advento da globalização, passam a ser intensas as mudanças relacionadas à gestão de Recursos Humanos. Segundo Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011), as pessoas passam a ser selecionadas de acordo com os valores, princípios e estratégias organizacionais e começam a ser dispendidos intensos esforços no sentido de desenvolvê-las.

Após o ano de 1990, denominado por Chiavenato (2009), como a Era da Informação, os avanços da tecnologia da informação aumentam ainda mais a concorrência e as exigências do mercado. As mudanças tomam proporções maiores e torna-se essencial a existência de um processo organizacional mais ágil e inovador, um ambiente mais dinâmico e tecnológico e os trabalhadores passam a ser valorizados de acordo com um perfil mais proativo, criativo, empreendedor e inovador, sendo assim, um poderoso ativo que impulsiona a competitividade organizacional.

2.2.2 Evolução dos modelos de gestão de pessoas

Fazendo uma associação com a evolução histórica, Fischer (2002) destaca quatro modelos de gestão de pessoas, que surgiram de acordo com os diferentes contextos.

1) Administração de Recursos Humanos: surgiu no início do século XIX e é caracterizada pela busca de eficiência de custos, em que os trabalhadores eram vistos como recursos da produção.
2) Gestão do Comportamento: surgiu em meados de 1950 e é caracterizada pela valorização do comportamento humano e de fatores como motivação e liderança.
3) Gestão por Competência: surgiu no início do século XX, como consequência da necessidade de se relacionar os objetivos da Gestão de Pessoas com os objetivos do negócio e é caracterizada pelo início da incorporação das políticas de gestão de pessoas às estratégias das organizações na busca de padrões de comportamento adequados ao negócio.

2.3 AS PESSOAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

São as pessoas que mantêm e conservam o que já dá certo e que são responsáveis pelas inovações. Elas que produzem, vendem, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, gerenciam e dirigem negócios nas empresas. Elas são elementos chave para o sucesso ou fracasso das estratégias da organização. E, se a tecnologia é hoje fundamental para o sucesso, vale ressaltar que também são as pessoas responsáveis por darem vida a esses aspectos (MELO; SANTOS; HAYASHIDA; MACHADO, 2012).

Conforme destacado nos aspectos históricos, em meio a um maior dinamismo do mercado, as empresas tiveram que começar a repensar suas estratégias. Na medida em que deixa de ser suficiente o tradicional conceito de valor agregado a preços, definido por Lacombe (2005) como uma forma de se oferecer mais valor aos clientes do que a concorrência, nota-se que as empresas começam a buscar por algo que seja valorizado pelo mercado e difícil de imitar. As qualidades inseparáveis do trabalhador que não podem ser produzidas diretamente pela empresa e nem copiadas pelos concorrentes, passam a ser muito mais valorizadas e as empresas passam a entender as pessoas como peças chave para o desenvolvimento das organizações, e passaram a, cada vez mais, buscar sua satisfação para que, motivadas, possam executar suas tarefas com maior eficiência e eficácia. (STÉDILE, 2012).

Dutra (2001), destaca que a agregação de valor do indivíduo consiste em sua contribuição para o patrimônio de conhecimento da organização. Vergara (2003), complementa enfatizando que, as empresas precisam intensificar a capacidade dos indivíduos em transformar conhecimento em diferencial competitivo para que sejam capazes de acompanhar as transformações dinâmicas do mercado. Hamel (2010), corrobora com essa visão e complementa enfatizando que as empresas que buscam sobrevivência de longo prazo, precisam dispender esforços para motivar e desenvolver as pessoa pois, segundo Veríssimo (2005), quando o colaborador é capacitado e motivado, ele tende a ter um melhor desempenho em busca do atingimento dos resultados empresariais.

Pode-se concluir então, que o controle sobre o trabalho por meio da imposição de métodos e ritmo de produção, dá lugar à necessidade de se desenvolver dispositivos que promovam o desenvolvimento das pessoas para que possam direcionar esforços em prol dos objetivos corporativos e surge neste contexto, o conceito de capital humano, segundo o qual, o investimento em capital deve ser associado ao desenvolvimento das pessoas. (ANDRADE, 2011).

Como consequência desse maior investimento nas pessoas, percebe-se uma maior identificação por parte delas com os interesses da empresa, pois começam a ver oportunidade de realização e se motivam a buscar maiores desafios e superação. Pode ser feito inclusive, uma analogia da obsessão incessante por bater metas com a performance esportiva de alto nível em que os atletas buscam sempre superar suas próprias marcas, almejando a auto-realização. (ANDRADE, 2011).

Kaplan e Norton (1997), destacam que, as empresas que desejam sobreviver e prosperar na Era do Conhecimento, precisam alinhar o sistema de gestão de desempenho das pessoas a suas estratégias, criando meios de medir e gerenciar esses aspectos.

2.4 VARIÁVEIS HUMANO-COMPORTAMENTAIS NA EMPRESA

Arantes (1998) destaca que, as variáveis que interferem no comportamento humano, possuem naturezas distintas. Além disso, os requisitos da empresa moderna são muito mais complexos do que quando as pessoas se concentravam basicamente nas operações industriais, em que a produtividade podia ser motivada por meio de incentivos econômicos. Dessa forma, é fundamental entender as variáveis que influenciam no comportamento individual e coletivo para a análise dos instrumentos de gestão. Serão estudados dois aspectos internos: cultura e fatores motivacionais.

2.4.1 Cultura organizacional

Segundo Arantes (1998), as empresas consistem em organizações formais vinculadas em algum grau de planejamento. No entanto, mesmo que existam, os sistemas planejados não é assegurado que as pessoas irão agir exatamente de acordo com eles. Isso acontece, pois as relações nos sistemas sociais são orientadas pela cultura que constitui em uma herança transmitida ao longo das gerações, a partir de aprendizados coletivos e que segundo Gattorna (2003), é a força humana intangível que está abaixo da superfície do “iceberg do desempenho”, que refletem as crenças, valores e convicções de seus empreendedores e que são compartilhados por seus colaboradores. Ela é portanto, fator primordial ao se estudar as variáveis humano-comportamentais.

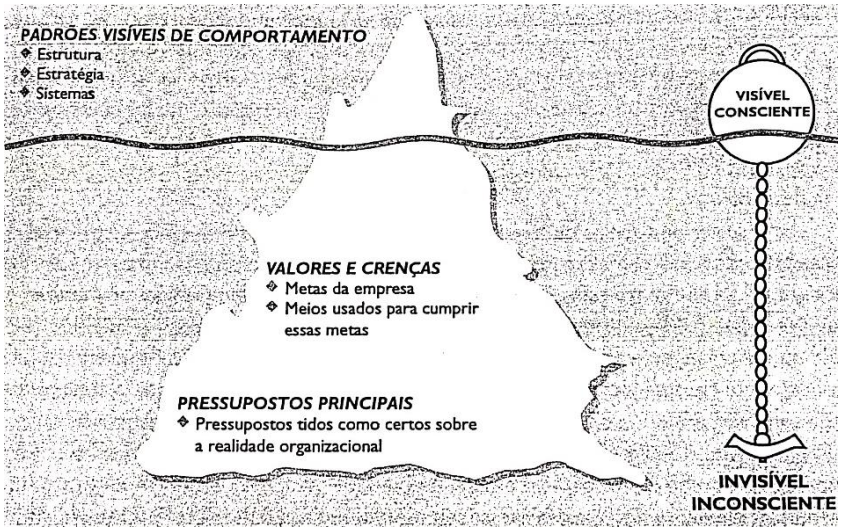

Figura 3 – O "Iceberg do Desempenho"
Fonte: Gattorna, 2003 (Adaptado)

Hanashiro; Teixeira; Zaccarelli (2008), complementam, apontando que a cultura organizacional surge da associação de capital humano que envolve as habilidades, competências, conhecimentos, criatividade, inovação e intelecto dos colaboradores com capital social que envolve as relações sociais.

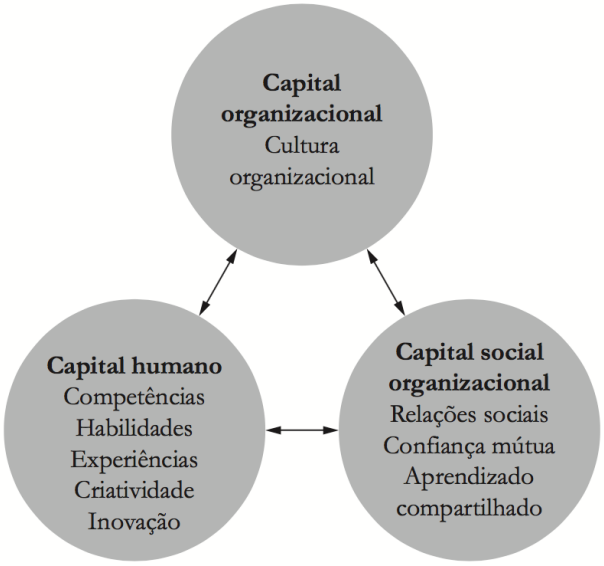

Figura 4 – Relação entre capital humano, social e organizacional
Fonte: Hanashiro; Teixeira; Zaccarelli, 2008

Arantes (1998), destaca que nas empresas existem também subculturas que podem ser divididas, por exemplo, de acordo com áreas do conhecimento (marketing, finanças, produção e outras). Cada subcultura possui padrões de comportamentos específicos que podem contrastar com os demais como, por exemplo, o departamento de marketing criticando a postura burocrática do departamento financeiro. Existem

também nas empresas, as contraculturas que engloba as pessoas que se mostram contra todas as coisas a todo tempo acabam sendo expulsas pelo sistema cultural vigente, que pode acontecer tanto por parte da empresa quanto por decisão espontânea da própria pessoa.

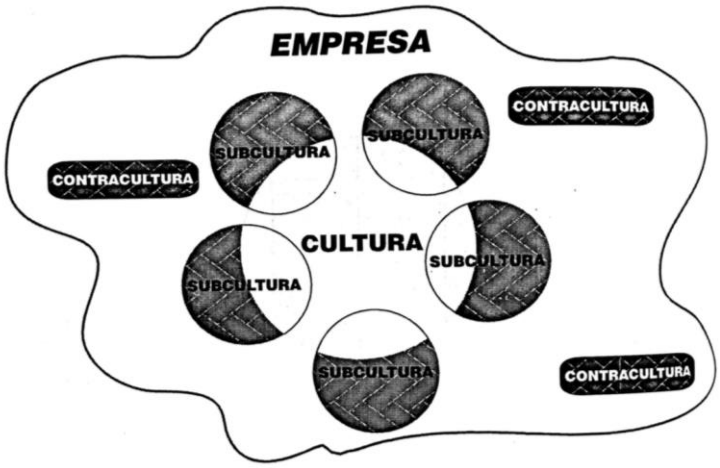

Figura 5 – Os subgrupamentos culturais na empresa
Fonte: Arantes, 1998

O fato das organizações precisarem ter algum grau de planejamento não quer dizer que não possam existir relações não planejadas. Elas existem e até certo ponto são positivas. Às vezes os bons resultados da empresa podem até ser atribuídos a elas, uma vez que, por exemplo, surge como resposta a situações ainda não previstas e não possui normas e regulamentos para tal. A cultura, apesar de estabelecida e intrínseca às pessoas, deve ser mutável. Deve possibilitar e incentivar ações de mudança por seus próprios integrantes, que garantam a melhoria contínua e adequação às novas exigências do mercado.

2.4.2 Fatores motivacionais

Segundo Arantes (1998), a série de atividades que um indivíduo realiza para atingir seus objetivos tem natureza diferente: as atividades dirigidas para o objetivo, que consistem em atividades preparatórias e as atividades no objetivo que consistem em atividades para usufruir dele. Quando a pessoa está com fome, por exemplo, ela executa uma série de atividades preparatórias como identificar o local para a compra do alimento, comprar o alimento e preparar o alimento. Quando o alimento está disponível, ela executa atividades para usufruir dele. Quando as pessoas realizam atividades dirigidas ao objetivo, a força da necessidade tende a aumentar e à medida que inicia a atividade no objetivo a força tente a diminuir.

Dessa forma, o comportamento humano pode ser entendido por meio das atividades que são realizadas pelas pessoas quando buscam atingir um objetivo que é determinado por suas necessidades. As necessidades são os porquês de seu comportamento e dirigem os indivíduos para os objetivos consciente ou inconscientemente. Entender quais são essas necessidades e como agem sobre o comportamento das pessoas é um desafio para as organizações.

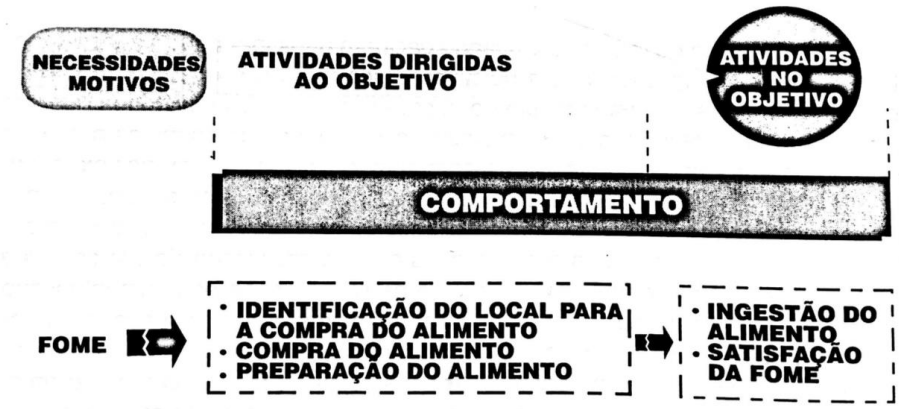

Figura 6 – Motivos e comportamento
Fonte: Arantes , 1998

Segundo Maslow, as necessidades são organizadas numa hierarquia e são agrupadas em níveis, sendo que os níveis mais baixos precisam ser satisfeitos antes que os indivíduos tenham interesse pelas necessidades de nível superior. As necessidades de sobrevivência, dessa forma, devem ser satisfeitas antes que o indivíduo comece a se preocupar com segurança, para depois eles se preocuparem com as sociais, depois as de estima e depois as de auto-realização. Sendo assim, o comportamento predominante do indivíduo vai depender da intensidade de sua necessidade em determinado momento.

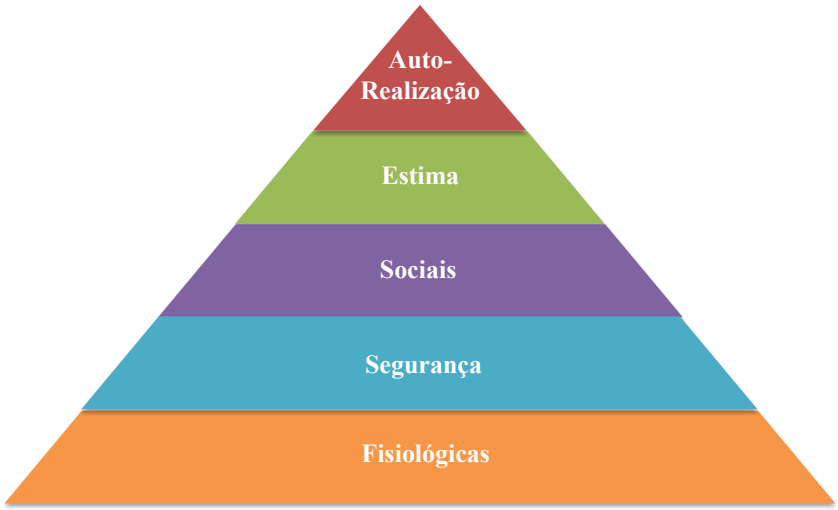

Figura 7 – Pirâmide das necessidades de Maslow
Fonte: Periard, 2011

Periard (2011) define cada uma das necessidades evidenciadas por Maslow:

1) Fisiológicas: manter-se vivo, respirar, se alimentar e descansar.
2) Segurança: integridade física, sentir-se fora de perigo e conservar o emprego.
3) Sociais: manter harmonia nas relações humanas.
4) Estima: respeito, autoconfiança, autonomia e reconhecimento.
5) Auto-realização: realização do potencial máximo, fazer o que gosta e ser capaz de fazer.

2.5 MÉTODOS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PESSOAS

A partir das variáveis que influenciam no comportamento das pessoas apresentadas, é possível analisar alguns instrumentos de gestão com o objetivo de direcionar esforços que potencializem os resultados organizacionais.

2.5.1 Sistema de Gestão Empresarial

Segundo Arantes (1998), o principal desafio da administração desde sua origem, consiste em mobilizar as pessoas para realizarem a tarefa empresarial de modo que as instituições cumpram suas finalidades externas e atendam às expectativas internas.

Para fazer cumprir os objetivos de uma empresa, as atividades que precisam ser realizadas podem ser auxiliadas por instrumentos de gestão, que integrados, formam o Sistema de Gestão Empresarial. Os instrumentos de gestão podem ser agrupados em subsistemas de acordo com seu propósito.

1) Subsistema institucional: reúne os instrumentos que auxiliam a administração a fixar a razão de ser do empreendimento de acordo com as crenças, valores, convicções e expectativas dos empreendedores.
2) Subsistema tecnológico: reúne instrumentos que dão suporte à administração na fixação dos resultados empresariais e na orientação, organização, coordenação e controle das atividades de forma a assegurar que elas sejam dirigidas às finalidades da empresa.
3) Subsistema humano-comportamental: reúne os instrumentos que a administração precisa para direcionar os comportamentos das pessoas ao atingimento dos resultados pretendidos.

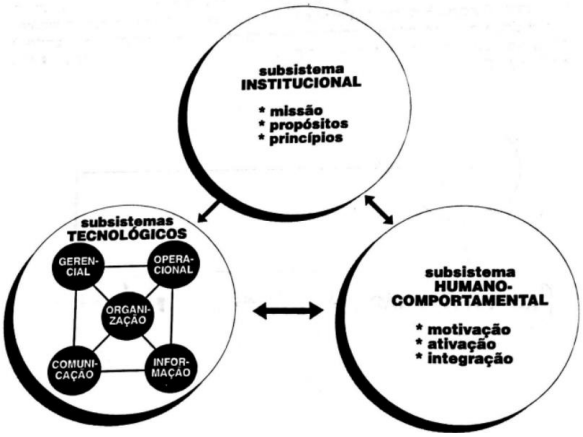

Figura 8 – Subsistemas de Gestão
Fonte: Arantes, 1998

Arantes (1998) enfatiza que os instrumentos de natureza institucional e técnica, asseguram a existência de objetivos, normas e regras que são expressas através de conceitos, princípios processos e métodos. No entanto, as implementação das ações, depende das pessoas, que precisam estar dispostas a executar a tarefa empresarial dentro de determinados padrões de comportamento. É comum portanto, que planejamentos perfeitos do ponto de vista técnico resultem em planos não seguidos, que a filosofia empresarial não seja praticada ou que as responsabilidades não sejam assumidas, quando a implementação dos instrumentos se baseia apenas nas questões técnicas, sem levar em consideração as variáveis de natureza humana.

2.5.2 Subsistema humano-comportamental

Segundo Arantes (1998), o subsistema Humano Comportamental fornece instrumentos para identificar os impactos da variável humana, atuar sobre o comportamento das pessoas e assegurar que elas estejam se esforçando em prol dos objetivos da empresa. Os instrumentos humano comportamentais podem ser agrupados segundo sua natureza em instrumentos destinados à integração, à motivação ou à ativação.

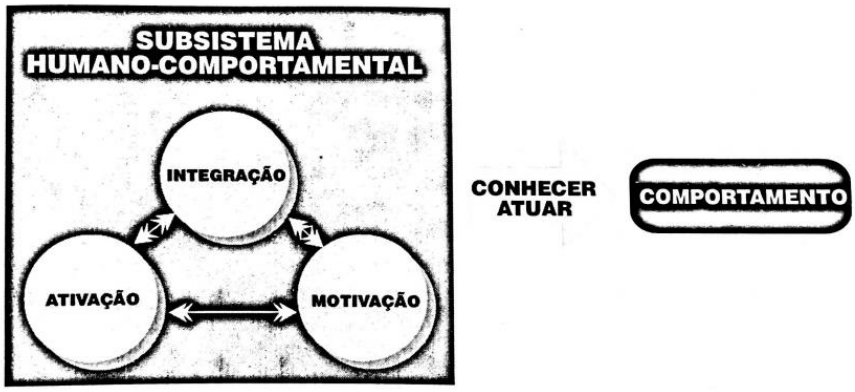

Figura 9 – Os componentes do subsistema humano-comportamental
Fonte: Arantes, 1998

Os instrumentos de integração promovem o trabalho coletivo e incentivam a integração dos indivíduos com os objetivos da empresa. Podem ser destacados:

1) Filosofia empresarial: missão, propósitos e princípios. Possibilita uma visão clara sobre a identidade da empresa e pode ser explorada como forma de atrair, desenvolver, reter talentos e garantir o trabalho coletivo em prol de objetivos comuns.
2) Recrutamento e seleção: avaliação de habilidades, competência, expectativas e valores dos candidatos. Possibilita compatibilidade dos valores e crenças das pessoas com os propósitos e princípios da empresa.
3) Pesquisas de integração: possibilita traçar o perfil sociocultural da equipe e os valores culturais predominantes.

Estudos realizados com empresas brasileiras, evidenciam aspectos contraditórios quanto à aplicação dos instrumentos de integração. De forma geral, as empresas ainda falam muito sobre o que fabricam e pouco sobre seus propósitos e contribuições para a sociedade. E, os processos de recrutamento ainda privilegiam conhecimentos e habilidades técnicas ao invés de aderência aos valores e cultura.

Os instrumentos de motivação influenciam no comportamento das pessoas por meio da identificação e satisfação de suas necessidades. Podem ser destacados:

1) Remuneração: salários, comissões, benefícios e participação nos resultados. Possibilita atender necessidades fisiológicas e de segurança.
2) Políticas de saúde e segurança: oferta de uniformes e equipamentos de proteção individual (EPI). Possibilita atender necessidades de segurança.
3) Oportunidades internas: indicação de pessoas para novas funções, que envolvem novos desafios. Possibilita atender necessidades de estima e auto-realização.
4) Ciclos de melhoria contínua: estímulo a ideias novas por meio de equipes multidisciplinares, que possam incentivar as pessoas com a oportunidade de contribuírem para os resultados empresariais. Possibilita atender necessidades sociais e de auto-realização.
5) Pesquisas de motivação: possibilita identificar as expectativas dos colaboradores e o grau com que suas necessidades individuais são atendidas.

Assim como no caso dos instrumentos de integração, pode-se destacar questões contraditórias quanto à aplicação das ferramentas de motivação. As empresas ainda traçam políticas de participação nos resultados, baseadas na execução das tarefas e dão pouca ênfase às reais contribuição do indivíduo para os resultados empresariais. Incentivam políticas de saúde e segurança baseado em exigências por parte da legislação e não por iniciativa própria. Estabelecem critérios de promoção de acordo com planos de carreira padrões que podem promover pessoas a funções que não atendem suas reais necessidades e acabam resultando em demissões. E, incentivam pouco a inovação se limitando a ações como a simples implementação de caixas de sugestão.

Além de integrar e motivar as pessoas, é necessário fazer com que elas assumam de fato suas responsabilidades, usem a autonomia que lhes for atribuída e desenvolvam comportamento proativo para executar tarefas. Podem ser destacados como instrumentos de ativação:

1) Treinamento e desenvolvimento: capacitação das pessoas para realizarem suas tarefas. Permite integrar capacidade técnica e disposição psicológica para uma melhor realização do trabalho.

2) Avaliação de desempenho: avaliação das competências, habilidades das pessoas e da qualidade dos resultados alcançados ao executarem suas tarefas. Possibilita reconhecer de forma justa e meritocrática, as contribuições de cada indivíduo.
3) Feedback: avaliação que é dada a um grupo ou colaborador individualmente, sobre ações ou resultados obtidos. Permite identificar necessidades e dificuldades das pessoas, reafirmar valores e objetivos e traçar planos de desenvolvimento, com base nas avaliações de desempenho. Possibilita também envolver os indivíduos na definição de seus objetivos e responsabilidades desenvolvendo neles, autonomia e senso de dono.
4) Pesquisas de ativação: permite identificar o grau com que as pessoas assumem suas responsabilidades e o quanto são capazes de contribuir para o atingimento dos resultados empresariais, por meio da identificação do grau de entendimento quanto a suas contribuições para a estratégia da empresa e por meio da identificação dos estilos de liderança e sua eficácia.

Assim como no caso dos instrumentos de integração e motivação, também existem inconsistências quanto à aplicação dos instrumentos de ativação. Os programas de capacitação focam em aspectos técnicos e não auxiliam o desenvolvimento de habilidades e competências. Definições prontas constantemente são entregues às pessoas, esperando que apenas executem as tarefas com a qualidade requerida, sem entenderem como contribuem para a estratégia organizacional. As avaliações de desempenho são, muitas vezes tratadas apenas como questões burocráticas. E, os feedbacks quase nunca são tratados como prioridades.

2.6 A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA

A maioria das respostas para as dificuldades encontradas em relação aos instrumentos de gestão de pessoas, principalmente quando se trata dos instrumentos de motivação, podem ser encontradas no conceito de liderança. Os próprios gerentes muitas vezes, conhecem pouco seus liderados. Não conhecem suas necessidades e o potencial que possuem e, por esse motivo, não conseguem explorar suas potencialidades de forma adequada, com tempo suficiente, orientação e incentivo.

2.6.1 Conceitos de Liderança

Inicialmente, acreditava-se que a capacidade de ser líder era restrita a poucas pessoas, dotadas de traços psicológicos, características inatas herdadas e que não podiam ser adquiridas por todos. Após muito estudos e pesquisas, constatou-se que a liderança não é uma propriedade do indivíduo. Segundo McGregor (1980), a liderança é um processo dinâmico de relações complexas entre as características do líder, as necessidades dos liderados e as características do meio.

As características específicas dos grupos de liderados possuem grande influência nos processos de liderança, uma vez que o líder deve praticar um estilo de liderança adequado e aceito por seus grupos de liderados. Um exemplo de inconsistência seria um grupo com disposição para assumir responsabilidades e com experiência ser liderado baseado em controle rígido. Os processos de liderança diferem também de acordo com o ambiente interno, uma vez que são baseados nos padrões de comportamento aceitáveis pela cultura das empresas, nos estágios de evolução, nos níveis hierárquicos, na natureza das funções e no tipo de autoridade envolvido nas relações. Quanto ao ambiente externo, pode-se dizer que os indivíduos que interagem com a instituição empresarial interferem nos padrões de comportamento e estilos de liderança estabelecidos internamente, por meio de sua bagagem social, moldados por valores sociais, condições políticas, econômicas e de educação da sociedade em que estão inseridos. (McGREGOR, 1980).

Figura 10 – O processo de liderança
Fonte: Arantes, 1998

Bennis e Nanus (1988), destaca que a liderança é a força das organizações de sucesso. Por meio dela são direcionados seus objetivos e as mudanças que precisam acontecer. Movimentar a organização para futuros, criar visões de oportunidades, motivar comprometimento dos empregados com as mudanças pretendidas e inserir novas culturas e estratégias caracteriza a liderança transformadora.

Hunter (2006), define liderança como a habilidade de influenciar pessoas a trabalharem de forma entusiástica, visando o atingimento dos objetivos comuns. Ferreira (2011) corrobora com essa visão e complementa enfatizando que liderança é a capacidade de inspirar pessoas, servi-las com amor, caráter e integridade para que trabalhem com entusiasmo em prol de objetivos comuns, priorizem a formação de novos líderes e a construção de um futuro melhor. Com base nessa definição, podem ser definidos o conceito de liderança servidora e de liderança inspiradora.

2.6.1.1. A Liderança Servidora

Segundo Hunter (2004), a liderança começa com a vontade, que faz com que os seres humanos sejam capazes de sintonizar suas intensões com suas ações e define o comportamento. É preciso ter vontade para conseguir sentir as reais necessidades e não os desejos daqueles que são liderados. Para atender a essas necessidades, o líder precisa se dispor a servir e até mesmo se sacrificar, sendo capaz de exercer autoridade ou influência sobre as pessoas e, ganhando assim, o direito de ser chamado de líder.

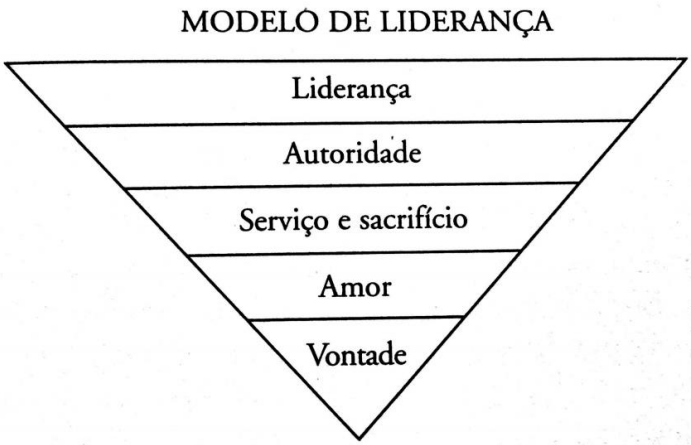

Figura 11 – Modelo de Liderança
Fonte: Hunter, 2004.

Hunter (2004), defende a existência de um modelo invertido ao que acontece segundo o velho paradigma das organizações, que pressupõe o fato de que as pessoas devem servir aos clientes e não aos "chefes" do velho paradigma. Dessa forma, os empregados assumem a linha de frente, servindo aos clientes e garantindo que suas verdadeiras necessidades sejam satisfeitas. Os supervisores, assumindo os empregados como seus cliente, se dedicariam a identificar e satisfazer suas necessidades e assim por diante. Isso faria com que as pessoas adotassem uma nova atitude e liderassem servindo.

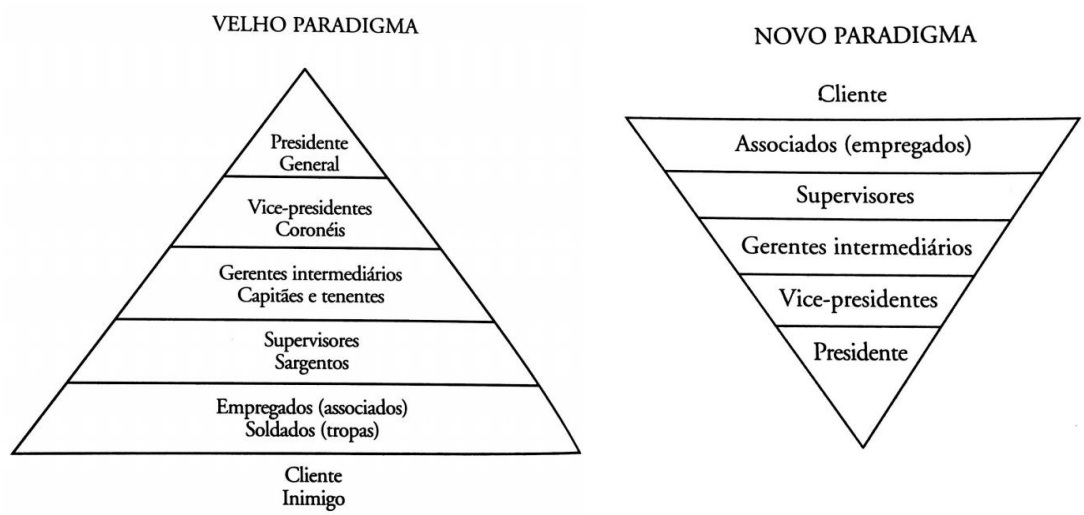

Figura 12 – O velho e o novo paradigma
Fonte: Hunter, 2004.

2.6.1.2. A Liderança Inspiradora

Segundo Sinek (2011), os líderes e organizações que são capazes de influenciar e atingir o sucesso, se enquadram em um padrão ao qual ele dá o nome de "círculo dourado". Ele afirma que 100% das organizações sabem o que fazem, algumas sabem como fazem, mas poucas sabem o porquê fazem o que fazem. Sendo que o porquê não consiste no resultado de "obter lucro" e sim em seu propósito, sua "causa", suas crenças. Os líderes e as empresas capazes de inspirar, partem sempre de dentro do círculo para fora. Tudo o que precisa ser feito é inverter as informações, pois as pessoas não compram o que você faz e sim o porquê você faz.

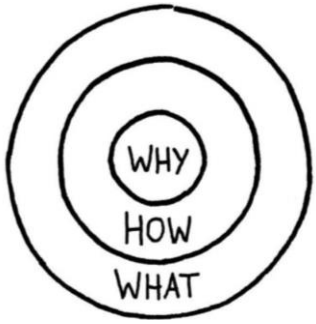

Figura 13 – Golden Circle (Círculo dourado)
Fonte: Sinek S., 2011.

Tal constatação se baseia em fatores biológicos, uma vez que o cérebro humano é dividido em componentes que se relacionam perfeitamente com o círculo dourado. A parte que corresponde ao nível do "o que" é responsável pelo pensamento analítico e racional e a parte que corresponde ao "como" e ao "porque" é responsável pelos sentimentos, como confiança e lealdade. É portanto, responsável por todo o comportamento humano e pelas decisões. Dessa forma, ao estabelecer a comunicação de fora para dentro, as pessoas podem entender informações como características, benefícios, fatos e números, mas isso não influencia o comportamento. O objetivo das organizações não deve ser, por exemplo, ter pessoas que precisam de um emprego, e sim pessoas que acreditam no que a empresa acredita. A liderança inspiradora é portanto, baseada sempre nos porquês (SIMON SNEK, 2011).

2.6.2 Características do líder

Bennis e Nanus (1986), ao entrevistarem 90 altos executivos de sucesso, concluíram que os líderes não são natos. Eles surgem quando as organizações enfrentam problemas novos e, suas características são influenciadas por seu sistema de valores, sua capacidade de assumir responsabilidades e a confiança que ele é capaz de depositar nas pessoas. Arantes (1998), complementa citando algumas características, como pré-requisitos para que a liderança seja de fato transformadora.

1) Habilidade conceitual: ter clareza e visão comum sobre o que a empresa é, o que ela pode vir a ser e ser capaz de estabelecer o caminho a ser seguido.
2) Habilidade de reflexão e ação: saber identificar os melhores caminhos, criar condições favoráveis para as mudanças e envolver as pessoas.
3) Habilidade da intuição: perceber a força das ideias e dos sonhos, acreditar neles, dar-lhes significado e transformá-los em exequíveis.

4) Foco no resultado: desenvolver ideias, inovar, tomar decisões, promover mudanças, assumir riscos, assumir responsabilidades e compromissos focado sempre no resultado e buscando adesão da equipe à “causa”.
5) Visão geral e integrada: considerar tanto variáveis técnicas quanto humanas, não se limitando ao “como fazer” por meio de métodos e se preocupando principalmente no “porquê fazer”, assegurando que as pessoas entendam e se engajem com os propósitos.
6) Automotivação: acreditar nas suas ideias, se posicionar a favor delas e fazer com que as pessoas acreditem e apoiem sua “causa”.
7) Autodesenvolvimento: ser capaz de aprender ensinando, conhecer seus pontos fortes e fracos e saber como usar as habilidades que já possuem e as que precisam ser desenvolvidas.
8) Trabalho em equipe: ser capaz de direcionar esforço coletivo em prol do atingimento de resultados comuns.

Liderar, primeiramente, exige um esforço contínuo quanto ao entendimento da cultura organizacional, das estratégias e do alinhamento das competências de suas equipes para potencializar o atingimento dos objetivos, fazendo com que as pessoas se sintam importantes, mais satisfeitas, sejam mais participativas e conscientes de suas responsabilidades, vistam a camisa da empresa e busquem os mesmos ideias. Os grandes lideres são capazes de dirigir projetos com paixão, sentimento e entusiasmo e essa demonstração de amor, afeto e fé ao que se faz, contagia as pessoas e as motiva a caminharem na mesma direção (MELO; SANTOS; HAYASHIDA; MACHADO, 2012).

Covey (2002), acrescenta que o líder deve ser capaz de desenvolver um sistema de valores baseado em princípios que indiquem o caminho que deve ser seguido. Ele precisa ter perspectiva sobre o futuro com objetivos e metas claras, sendo capaz e envolver todos nos caminhos traçados. Eles precisam dar condições para que as pessoas executem suas funções com comprometimento e proatividade na tomada de decisão, envolvendo-as nos processos da organização.

O verdadeiro líder é capaz de se ajustar a diferentes grupos de pessoas, sob condições variadas. Ele sabe os desafios que pode dar aos seus liderados, conforme suas habilidades e competências e oferece os meios necessários para que as pessoas possam desempenhar suas atividades da melhor forma. Ele pode não saber tudo, mas

sabe identificar a melhor equipe que vai saber o que deve ser feito e dar apoio e o suporte necessário. Devem saber trabalhar as diferenças de forma a criar uma equipe harmônica e cooperativa em que os membros se sintam integrados e valorizados. De acordo com Mello (2010), os líderes são agentes de mudança, eles não estão focados em mudar organizações, eles mudam pessoas e elas sim mudam as organizações.

A falta de líderes capazes de identificar visões de futuro, que se dedicam a viabilizá-las através de processos de mudança conscientes e que conseguem atrair, envolver e integrar as pessoas em prol desse esforço, é um dos principais motivos de baixo desempenho das instituições empresariais. Por traz do mau desempenho encontra-se na maioria das vezes, uma liderança pouco inovadora, que não é capaz de transformar desafios em oportunidades, que não são capazes de identificar necessidades de mudança e não são capazes de direcionar os esforços para as mudanças necessárias e o atingimento dos resultados.

2.6.3 A Agenda do Líder

Segundo Falconi (2013), existem três fatores fundamentais para a obtenção de resultados em qualquer inciativa humana. A liderança, o Conhecimento Técnico e o Método. A liderança é o de maior importância, pois de nada adiantam os métodos e as inúmeras ferramentas ou o conhecimento técnico, se não existe liderança para fazer acontecer. Segundo ele, liderança consiste em bater metas consistentemente, com o time e fazendo o certo. Se ser um bom líder é conseguir os resultados por meio das pessoas então, o líder deve investir parte substancial de seu tempo no desenvolvimento de sua equipe. Desenvolvendo assim o “conteúdo da liderança” (agenda do líder).

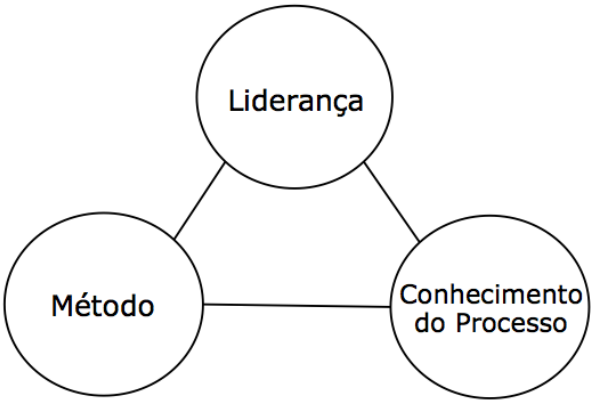

Figura 14 – Modelo dos fatores que garantem resultados
Fonte: Falconi V., 2013

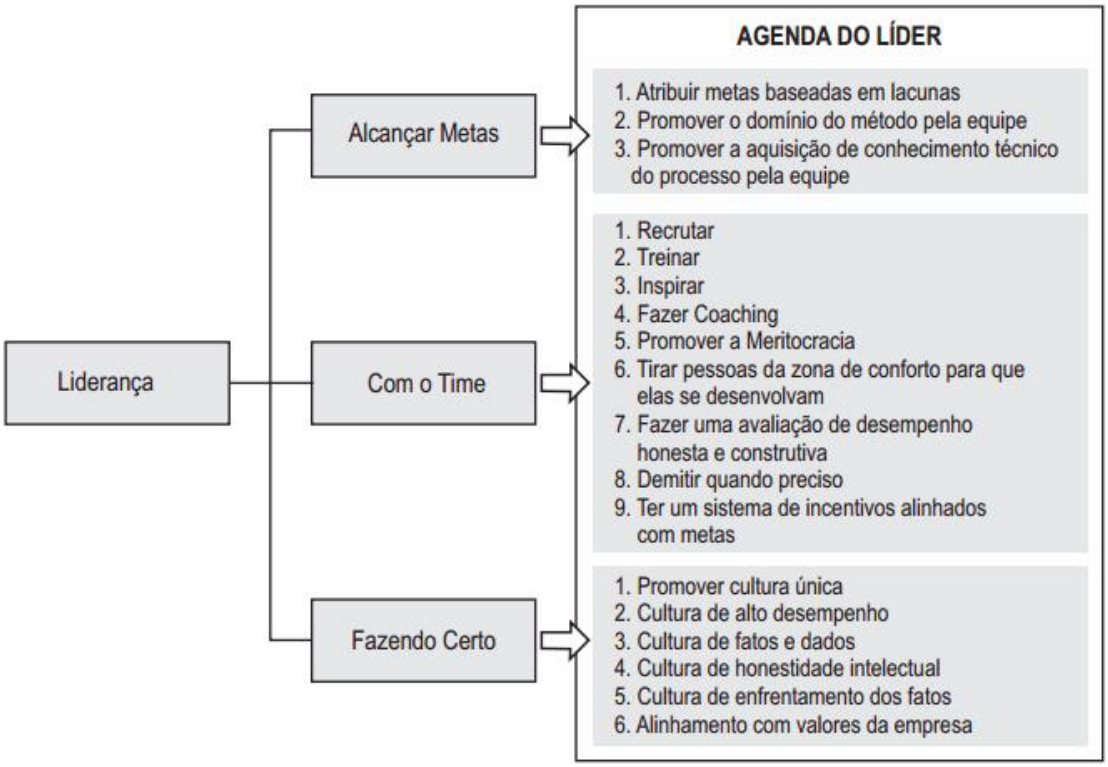

Figura 15 - Modelo da Agenda do Líder (Conteúdo da Liderança)
Fonte: Falconi V., 2013.

1) Criar um sistema que possa atribuir a todos, metas que sejam críveis e desafiadoras e que e calculadas a partir de lacunas previamente identificadas.
2) Promover o domínio do método pela equipe.
3) Promover a aquisição de Conhecimento Técnico pela equipe.
4) Garantir o estabelecimento e melhoria contínua dos sistema de recrutamento e seleção e participar, selecionando pessoas excepcionais.
5) Participar dos treinamentos e conhecer o processo de aprendizado humano e que o aprendizado de uma empresa consiste no somatório do aprendizado das pessoas. Entender o conceito de potencial mental humano e que as pessoas possuem condições de aprender continuamente. Este aprendizado deve ser realizado, preferencialmente, por meio do método de solução de problemas, com metas bem estabelecidas.
6) Inspirar as pessoas. O ser humano não é motivado apenas por fatores econômicos, ele busca realização de sonhos. Deve sonhar grande,

promover o sonho e inspirar as pessoas. Sonhar grande dá o mesmo trabalho que sonhar pequeno.

7) Fazer Coaching. Supervisionar a maneira de trabalhar da equipe e aconselhar, fazendo ajustes de procedimento.
8) Promover a meritocracia por meio de sistemas de avaliação de desempenho, que promova a avaliação do desempenho de seu time de forma honesta e construtiva, dando feedback contínuo. Demitir quando necessário, abrindo espaço para novos valores e dando a oportunidade para que os demitidos possam encontrar tarefas que amem fazer e nas quais possam ser mais felizes e valorizados.
9) Alinhar os interesses das pessoas com os da organização por meio de um sistema de incentivos.
10) Cuidar da Cultura predominante na organização, trabalhando no sentido de fixar valores que garantirão o seu futuro e que devem estar incluídos nas avaliações de desempenho. Promover uma cultura de alto desempenho, "esticando" as metas e atribuindo valor aos que as superam. Promover a cultura de tomar decisões com base em fatos e dados, incentivando a prática da análise e da síntese.

3. PLANO DE MELHORIA

A definição do plano de melhoria será baseada na aplicação do PDCA, sendo elaborado todo o planejamento por meio da definição do problema, análise do fenômeno, estratificação e estabelecidos planos de ação.

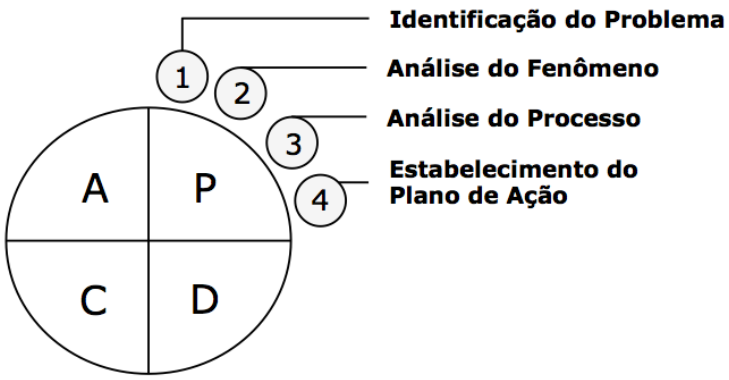

Figura 16 – Planejamento
Fonte: O Autor, 2018.

3.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Para identificação do problema, foi utilizada a pesquisa de clima aplicada na empresa e foi possível constatar que os principais aspectos a serem trabalhados pela empresa estão relacionados ao desenvolvimento de lideranças.

No Brasil, segundo Chaves (2013), ainda existe uma forte influência da cultura Taylorista, de responsabilidade por especialidade. O gerente de RH ainda é encarado como o único responsável pelos recursos humanos. No entanto, hoje em dia, só é possível gerenciar recursos humanos, e portanto, conhecimento necessário à sobrevivência das empresas, por meio da liderança.

No gerenciamento pela qualidade total, todos são responsáveis por tudo aquilo que decorre do seu trabalho. Portanto, todos são gerentes de RH. Dessa forma, a área de RH deve ficar enriquecida, pois o interesse demonstrado por todo o corpo gerencial deve crescer significativamente (CHAVES, 2013).

3.2 ANÁLISE DO FENÔMENO

Para análise do fenômeno, foi feito um estudo da estratégia organizacional, que é baseada em três pilares: crescimento, excelência operacional e desenvolvimento de mercado.

A partir dessa estratégia, são desdobradas algumas diretrizes relacionadas a pessoas:

- Cultivar talentos;
- Promover uma liderança inspiradora;
- Desenvolver competências críticas;
- Aumentar a produtividade;
- Promover governança e organização efetivas.

Visando cumprir essa estratégia, atualmente é papel da área de Desenvolvimento Humano e Organizacional – DHO, estruturar processos relacionados a gestão de pessoas, zelar pelo cumprimento da legislação trabalhista brasileira, atuar com a comunicação interna e externa e garantir um ambiente organizacional favorável. A área aplica um conjunto de conhecimentos e técnicas

administrativas especializadas no gerenciamento das relações das pessoas com as organizações, a fim de atingir os objetivos organizacionais, bem como proporcionar a satisfação e a realização de seus clientes.

Neste contexto, o sistema de Recursos Humanos é composto pelas funções de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, folha de pagamento, remuneração e benefícios, relações trabalhistas e sindicais, gestão patrimonial, serviços administrativos e comunicação interna e externa.

Será feito um aprofundamento, portanto, na função treinamento e desenvolvimento, com ênfase no pilar de promover um liderança inspiradora, por meio do projeto "Cultivando Liderança com Supervisores".

3.3 ANÁLISE DO PROCESSO E ESTRATIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Características do trabalho humano

Tipos / Função	Normais	Anormais
Gerenciais	Atinge metas Treina subordinados	Elimina anomalias
Supervisão	Verifica cumprimento Treina subordinados	Analisa anomalias Ataca causa imediata Redige relatório de anomalias
Operacionais	Cumpre padrões	Relata anomalias

Figura 17 – Características do Trabalho Humano
Fonte: Falconi V., 2014.

Para análise do processo, é feito inicialmente, uma análise da condução do trabalho humano dentro dos negócios, apresentada por Falconi (2014). Segundo esse conceito, dado que o foco da empresa é o desenvolvimento do nível supervisão, com o projeto "Cultivando Liderança com Supervisores", foi feito um estudo por meio da aplicação de um questionário.

Instrução
Avalie cada questão com notas de 1 a 5 conforme o quadro abaixo

Critério	Ainda não aplico	Aplico quando solicitado	Aplico por amostragem	Aplico na maioria dos casos	Aplico totalmente
Nota	1	2	3	4	5

Tema		Perguntas	Nota
Formação da Equipe		Participo do processo de seleção e recrutamento, pois não delego a minha responsabilidade de selecionar quem vai trabalhar comigo.	
Inclusão		Integro as pessoas da minha equipe, promovendo o seu bem estar e inspirando-as a fazer parte da nossa visão.	
Capacitação da equipe	Conhecimento técnico do processo	Faço com que as pessoas que trabalham comigo tenham domínio técnico do processo. Muitas vezes atuo diretamente como instrutor.	
	Domínio do método	Além do conhecimento técnico, promovo o conhecimento no método, pois um depende do outro para melhorar. Ajudo a praticar o método, tiro dúvidas e reforço em todas as oportunidades.	
Desafio		Estabeleço metas com base em lacunas, cuidando para que a equipe seja desafiada e não fique na zona de conforto.	
Acompanhamento		acompanho o desenvolvimento da equipe, tiro dúvidas e ensino / ajudo a aprender (coaching). Acompanho as ações e os resultados, ajustando os planos para que as metas sejam alcançadas.	
Avaliação		independentemente de quem seja, avalio o desempenho de cada um da equipe, de forma honesta, com base nos resultados e nos critérios.	
Feedback		Dou feedback sistematicamente de forma construtiva e em tempo da pessoa melhorar o seu desempenho e/ou comportamento. Faço acordos formais e com datas para verificar a melhoria.	
Consequência	Meritocracia	Reconheço as pessoas com base no mérito. O desempenho e o respeito aos valores definem quem vai ser reconhecido.	
	Nova oportunidade	Se a pessoa não quer ou não consegue modificar o seu desempenho, mesmo tendo chances e suporte, demito para que ela seja encorajada a encontrar algo com que se identifique.	
Fortalecimento da cultura	da organização	Pratico os valores que a organização quer preservar, em todos os aspectos, principalmente na avaliação de desempenho.	
	de alto desempenho	Estabeleço metas desafiadoras e atribuo valor aos que as superam. Não pratico nem aceito decisões ou soluções sem análise dos dados. Agendo tempo para pesquisar benchmark.	
	Enfrentamento dos fatos	Exponho os fatos com transparência e encorajo a equipe a fazer o mesmo de forma a tratar os problemas a tempo.	
Formação de novos líderes		Trabalho de forma planejada na formação de novos líderes, com base nas competências e nos valores definidos pela empresa.	
Clima Favorável		Avalio periodicamente como está o clima no ambiente de trabalho, atuando sobre as insatisfações.	
Interfaces		Atuo preventivamente nas relações com os meus pares para evitar atritos que interfiram nos resultados.	
Autodesenvolvimento		A partir de autoavaliação, avaliações e feedback, elaboro e gerencio o meu plano de desenvolvimento.	

Figura 18 – Questionário
Fonte: Chaves N., 2013.

Figura 19 - Avaliação de Liderança
Fonte: Chaves N., 2013.

3.4 ESTABELECIMENTO DO PLANO DE AÇÃO

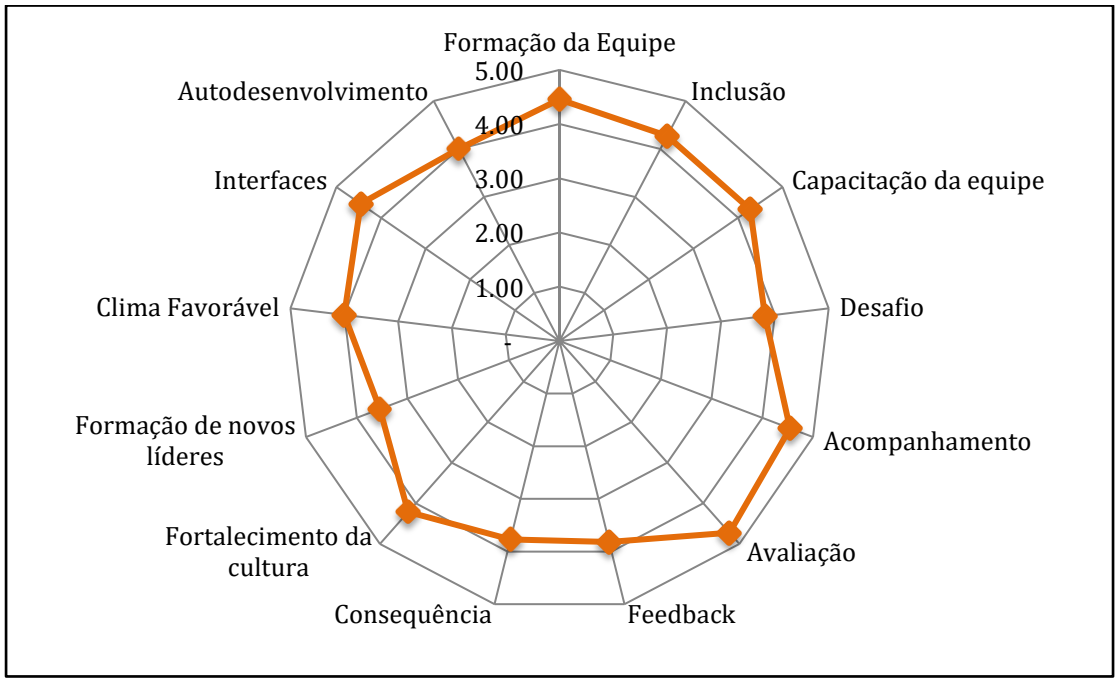

Figura 20 - Avaliação de Liderança na empresa objeto de estudo
Fonte: O Autor, 2018.

A partir da aplicação do questionário e com base nos conceitos estudados na Agenda do Líder, proposta por Falconi, pode-se concluir que os pontos de maior atenção devem ser:

- Desafio: estabelecer metas com base em lacunas, cuidando para que a equipe seja desafiada e não fique na zona de conforto;
- Feedback: dar feedback sistematicamente de forma construtiva e em tempo da pessoa melhorar o seu desempenho e/ou comportamento. Fazer acordos formais e com datas para verificar a melhoria
- Consequência:

  Meritocracia: reconhecer as pessoas com base no mérito. O desempenho e o respeito aos valores definem quem vai ser reconhecido.

  Nova oportunidade: demitir se a pessoa não quer ou não consegue modificar o seu desempenho, mesmo tendo chances e suporte, para que ela seja encorajada a encontrar algo com que se identifique.
- Formação de novos líderes: trabalhar de forma planejada na formação de novos líderes, com base nas competências e nos valores definidos pela empresa.

Produto	Necessidade	KPI	Frequência	Unidade de medida	Memória de cálculo
Gestão de treinamento e carreira	Desenvolvimento de gente	% de aderência ao plano de treinamento	Mensal	%	Total de pessoas inscritas nos treinamentos / total de pessoas presentes
Gestão de treinamentos e carreiras	Satisfação com treinamentos e gestão de carreira	% turnover	Mensal	%	Total de desligamento mês / Total de pessoas mês anterior
Gestão de treinamentos e carreiras	Satisfação com treinamentos e gestão de carreira	% turnover da liderança	Mensal	%	Total de desligamento mês da liderança / Total de líderes mês anterior
Gestão de treinamentos e carreiras	Satisfação com treinamentos e gestão de carreira	% satisfação com treinamentos	Mensal	%	% de satisfação da pesquisa
Gestão do ambiente de trabalho	Gestão de Engagement	Pesquisa de serviços gerais do RH	Semestral	%	% de satisfação da pesquisa

Figura 21 – Indicadores de Desempenho
Fonte: O Autor, 2018.

4. CONCLUSÃO E SUGESTÃO DE TRABALHOS FUTUROS

Gerenciar uma empresa significa buscar resultados e mudar constantemente por meio de metas e métodos.

Mudar o patamar de resultados da empresa é uma questão de aquisição de conhecimento. O verdadeiro poder está na capacidade analítica e conhecimento, aliados a uma liderança que faça acontecer. Ou seja, o conhecimento não gera valor, o valor é criado quando o conhecimento é utilizado para a criação de ações cuja execução é garantida pela liderança.

Como o conhecimento é sempre adquirido pelas pessoas, cabe ao líder cuidar da motivação de seu time e para que as pessoas certas estejam nos lugares certos, criando assim uma cultura de excelência e elevado desempenho.

O RH deve apoiar a aquisição de conhecimento e atuar no desenvolvimento das lideranças disponibilizando ferramentas e orientando no processo de gestão de pessoas. É importante que seja feitas análises constantes, com base em indicadores que avaliem a liderança e a satisfação com o RH e, acompanhamento das ações de melhoria.

Para medir o desempenho das ações é importante que as organizações adotem um item de controle do gerenciamento do cresimento humano, o moral, que consiste no nível médio de satisfação ou motivação ou ainda nível de saúde mental de um grupo de seres humanos. Ele é mensurável e pode ser gerenciado pelo método PDCA. Ao buscar atingir as metas atuando sobre as causas do moral em seu processo e por meio de um plano de ação baseado no PDCA, líderes se tornam gerentes de RH.

O RH deve possuir função consultoria, que consiste no apoio técnico nos assuntos de RH para que os líderes possam montar seus planos de ação de educação, treinamento, programas participativos e problemas de pessoal específicos, entre outros. E deve possuir também função executiva, que consiste na condução dos sistemas, tais como avaliação de desempenho, plano de carreira, planejamento da rotação, recrutamento e seleção, planejamento geral da educação e treinamento, entre outros.

Para trabalhos futuros, sugere que seja feita uma análise de como o desenvolvimento da liderança pode gerar maiores índices de produtividade.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, D. P. (2011). **Empresa humana ou humana empresa?** Revista de Administração Pública, 10 (1), 38-41.

ARANTES, N. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas.** São Paulo: Atlas, 1998.

BENNIS, Warren & NANUS, Burt. **Líderes**. São Paulo: Harbra, 1988.

CHAVES, N. **Esculpindo Líderes de Equipes**. 4ª ed., Nova Lima: Editora Falconi, 2013.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7ª ed. Barueri, SP: Manoele, 2009.

COVEY, S. R. **Liderança baseada em princípios**. Tradução Astrid Beatriz de Figueiredo. 8ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** 3ª ed. São Paulo: Gente, 2001.

Engenharia de Produção: Grande área e diretrizes curriculares. Documento elaborado nas reuniões do grupo de trabalho de graduação em Engenharia de Produção, promovidas pela ABEPRO. Disponível em <http://www.abepro.org.br/arquivos/websites/1/Ref_curriculares_ABEPRO.pdf> Acesso em: nov.2017.

FALCONI, V. **O Verdadeiro Poder,** 2ª ed., Editora Falconi, 2013.

_____. **O Valor dos recursos Humanos na Era do Conhecimento**. 8ª ed., Nova Lima: Editora Falconi, 2014.

FERREIRA, J. J. C**. Liderando Líderes**, 2011. Disponível em <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/liderando-lderes/>. Acesso em out./2017.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Gente, 2002.

GATTORNA, J. **Gower Handbook of Supply Chain Management**. Aldershot: Gower Publishing, 2003.

HAMEL, G. **Gestão na era da criatividade**. Revista HSM Management, São Paulo, 2010.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, Maria, L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão**

do fator humano: uma visão baseada em Stakeholders. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor – Os princípios de liderança de o monge e o executivo.** Tradução de A. B. Pinheiro de Lemos. 2ª edição. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

_____. **O monge e o executivo – uma história sobre a essência da liderança.** Tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** Tradução: Luiz Euclydes Trindade Frazão Filho. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

McGREGOR, D. **O Lado Humano da Empresa.** São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MELLO, F. B. **Perfis de Líderes**. Disponível em <http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/conheca-os-10-perfis-de-lideranca-mais-comuns/36401/> Acesso em out./2017.

MELO F. A. O.; SANTOS A. R.; HAYASHIDA M. C. B. P.; MACHADO T. F. **A influência da Gestão de Pessoas através do Perfil do Líder.** Apresentado no IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia que aconteceu em 2012.

MOREIRA J. C. T.; ARANTES N.; MANFRIN B. G.; CASTANHEIRA C.; GRISE P. R. S. **O sucesso das empresas válidas.** 2012. Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=S2LwtkZSp-E> Acesso em: nov.2017.

PERIARD, G. **A hierarquia das necessidades de Maslow – O que é e como funciona**. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/> Acesso em out./2017.

ROCHA, F. **Como se tornar a pessoa talentosa que toda corporação deseja,** 2016. disponível em <https://blogdaengenharia.com/como-se-tornar-a-pessoa-que-toda-corporacao-deseja/>

SINEK, S. **Start With Why**, 2009. Portfolio Penguin.

STÉDILE R. F. N. **Ganho de produtividade e eficiência através da Gestão de Pessoas.** Revisa Online Especialize Ipog. Maio/2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WOOD Jr., TONELLI, M. J.; COOKE, B. **Recursos humanos: para onde vai a gestão de Pessoas?** GVExecutivo, v. 11, n. 2, julho/dezembro 2012.

ANEXO E – TERMO DE AUTENTICIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 27 de Novembro de 2018.

Paula Puxoto de Souza	201249055
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)	Matrícula
Paula Puxoto de Souza	118412216-93
ASSINATURA	CPF

[1] LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

Scanned with CamScanner

Repositório Institucional

UFJF
Universidade Federal de Juiz de Fora

Termo de Autorização para publicação de trabalhos acadêmicos em formato eletrônico no Repositório Institucional Digital da Produção Científica e Intelectual da UFJF

1. Identificação da material bibliográfico: ( )Tese ( ) Dissertação
(X) TCC graduação ( ) TCC Especialização

2. Identificação da Tese ou Dissertação
Autor: Paula Peixoto de Souza
Matrícula: 201249055 CPF: 118412216-43 Telefone fixo 32 3213-4921
Telefone celular: 32 98822-4921 E-mail: paula.peixoto@engenharia.ufjf.br
Nome do orientador: Luiz Henrique Dias Alves
Título do trabalho: O Impacto das pessoas nas estratégias organizacionais e a influência da liderança.
Co-orientador: Roberto Malheiros Moreira Filho
Membros da Banca: Luiz Henrique Dias Alves, Roberto Malheiros Moreira Filho

Pós Graduação Stricto Sensu (Mestrado e Doutorado)
Programa: _____ Curso: _____
Área do Conhecimento: _____ Palavras-chave: _____
Data da defesa: __/__/__

Pós-graduação Lato Sensu (especialização)
Curso de Pós-Graduação: _____
Área do Conhecimento: _____ Palavras-chave: _____
Data da defesa: __/__/__

Graduação
Curso: Engenharia de Produção Data da defesa: 27/11/18
Área do Conhecimento: Gestão
Palavras-chave: Conhecimento, Organizações Competitivas, Recursos Humanos, Liderança

3. Agência (s) de fomento (se houver):

4. Licença de uso
Na qualidade de titular dos direitos de autor do conteúdo supracitado, autorizo o Centro de Difusão do Conhecimento da Universidade Federal de Juiz de Fora a disponibilizar a obra no Repositório Institucional gratuitamente, de acordo com a licença pública ***Creative Commons*** Licença 4.0 Internacional por mim declarada sob as seguintes condições.
Permite uso comercial de sua obra? ( ) Sim (x) não
Permitir alterações em sua obra? ( ) sim ( ) sim, desde que outros compartilhem pela mesma licença (x) não
A obra continua protegida por Direitos Autorais e/ou por outras leis aplicáveis. Qualquer uso da obra que não o autorizado sob esta licença ou pela legislação autoral é proibido.

4. Informação de acesso ao documento:
Liberação para publicação: (x) Total ( ) Parcial
A restrição (parcial ou total) poderá der mantida por até um ano a partir da data de autorização da publicação. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à PROPP ou PROGRAD. Em caso de publicação parcial, o embargo será de 12 meses. Especifique o (s) arquivo(s) capítulo(s) restritos:

Declaração de distribuição não-exclusiva

O referido autor:
a) Declara que o documento entregue é seu trabalho original e que detém o direito de conceder os direitos contidos nesta licença. Declara também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto lhe é possível saber, os direitos de qualquer pessoa ou entidade.
b) Se o documento entregue contém material do qual não detém os direitos de autor, declara que obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder à Universidade Federal de Juiz de Fora os direitos requeridos por esta licença e que esse material, cujos direitos são de terceiros, está claramente identificado e reconhecido no texto ou conteúdos do documento entregue.
c) Se o documento entregue é baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não a UFJF, declara que cumpriu quaisquer obrigações exigidas pelo contrato ou acordo.

Assinatura do autor **Data**

Scanned with CamScanner