

LEVANTAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE LIDERANÇA EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO PARANÁ



Tatiane Teixeira (UTFPR)

tteixeira888@gmail.com

Fanny Kovaleski (UTFPR)

fannyk92@hotmail.com

Claudia Tania Picinin (UTFPR)

claudiapicinin@utfpr.edu.br

Luiz Alberto Pilatti (UTFPR)

lapilatti@utfpr.edu.br

A liderança é considerada peça fundamental dentro de uma organização, ela está diretamente ligada a equipes que geram resultados e a definição de práticas que auxiliem na gestão e permitam alcançar o melhor de cada colaborador. Este estudo propõe-se realizar um levantamento e implementação de práticas de liderança em uma empresa de pequeno porte do Paraná. A pesquisa desenvolveu-se através de quatro etapas e classifica-se como uma pesquisa aplicada e qualitativa. Com a execução das quatro etapas, identificou-se e implementou-se quatro práticas de liderança: Feedback com utilização de plano de competências; Treinamento sobre competências comportamentais; Leitura de livro em equipe e Reunião de vários setores no mesmo ambiente. Por meio da implementação das práticas, observou-se os seguintes resultados para a organização: melhoria no

desempenho da equipe; melhoria no desempenho e no comprometimento da equipe e da liderança; melhoria na comunicação verbal e escrita e agilidade na comunicação, esclarecimento dos processos e a interação entre eles. Os resultados também proporcionaram melhorias na qualidade dos processos, na comunicação e no clima organizacional.

Palavras-chave: Liderança, práticas, organizações

1. Introdução

O termo líder está cada dia mais empregado no cotidiano, sobressaindo-se ao termo “chefe”. O chefe era visto como a pessoa que “manda em alguém” e “ganha mais”, mas essa filosofia é ultrapassada, e o profissional que pensa desta forma, não atende as necessidades de uma organização. Os pontos cruciais deste novo profissional estão na credibilidade e confiabilidade. O líder precisa da otimização de seu tempo e sobretudo dedicação a sua equipe (OLIVEIRA; POSSAMAI; VALENTINA, 2009). Há empresas que possuem práticas de liderança pré-estabelecidas e definidas, entre elas *coaching*, *feedback* e comunicação. Mas empresas de pequeno porte na maioria dos casos não possuem estratégia para gerenciar pessoas, e cada líder tem autonomia de agir conforme seu perfil.

O líder começa a estruturar sua equipe no momento da contratação, definindo as competências necessárias para o cargo através de uma análise do currículo, preparando-se para a entrevista dos candidatos com o objetivo de absorver o máximo deste profissional. Resultando em uma equipe de alta performance, além desta equipe conter um líder, ele deve estar atento a fatores externos do dia-a-dia, sempre acompanhando, medindo, observando e auxiliando seus colaboradores, para que possa identificar as melhores práticas de gestão/liderança a serem trabalhadas com sua equipe.

Tulgan (2009) cita que através do acompanhamento do desempenho de sua equipe, o funcionário dificilmente falhará em suas funções, mas se falhar, o gestor conseguirá fazê-lo regressar e fazer de maneira correta no mesmo instante. Os *feedbacks* devem ocorrer com frequência, para que o liderado note o acompanhamento de seu gestor e possa desempenhar suas atividades da melhor maneira possível.

Este artigo tem por objetivo realizar o levantamento e aplicação das melhores práticas de liderança em uma empresa de pequeno porte do Paraná. O estudo trará contribuições ao compartilhar exemplos de práticas de liderança utilizadas com equipe, assim como o detalhamento de como foram criadas e aplicadas, e quais foram os resultados obtidos, permitindo desta forma, a replicação em outras empresas. Além de oferecer a oportunidade

de verificar que é possível implementar práticas de fácil aplicação que permitem um *feedback* entre líder e liderado, de forma clara e objetiva, demonstrando ao liderado que ele é valorizado e gera segurança ao líder na aplicação da prática, pois identificará possíveis desvios e terá a oportunidade de corrigi-los através do acompanhamento, apresentando credibilidade ao liderado. As empresas beneficiam-se ao reter talentos que são acompanhados, desenvolvidos e orientados, resultando na excelência dos processos. Outra contribuição deste trabalho é para a sociedade, contribuindo de forma indireta, pois colaboradores que convivem em um ambiente de valorização e aprendizado, refletem os resultados disso em seus lares.

2. Liderança Organizacional

Segundo Dias e Borges (2015) nas organizações o estudo da liderança cresce todos os dias acompanhando o número de significados que a palavra liderança assume. De forma geral, o termo liderança dentro de uma organização, é percebida como um método de influência das atividades desempenhadas por um grupo orientado. Este grupo deve seguir metas, possuir interação, atingir objetivos e entender o exercício de influência e de persuasão. Os autores ainda enfatizam que a liderança não é apenas a obtenção do cargo de líder, a liderança não ocorre individualmente, mas necessita dos esforços de cooperação por parte de seus seguidores e outras pessoas.

A liderança organizacional aliada a estratégia da empresa determinam o curso da organização. Há estudos que comprovam que o treinamento e desenvolvimento de liderança estão ligados diretamente a eficiência e eficácia da empresa, sem deixar de mencionar o grande aumento na produtividade e nos lucros organizacionais (SADLER et al., 2017; AARONS et al., 2015)

Barreto et al. (2012) afirmam que antigamente a liderança era explorada para a identificação de características pessoais de um líder, estas características deveriam diferenciar um líder de um não líder. Entre as principais características que podem destacar e ampliar o sucesso de um líder, estão a autoconfiança, integridade, desejo de poder, honestidade, entre outros. Entretanto hoje em dia o líder em uma organização pode buscar uma formação e treinamento para a melhora destas características, ou seja, as pessoas dentro de uma organização são capazes de serem treinadas para desempenharem funções de um líder.

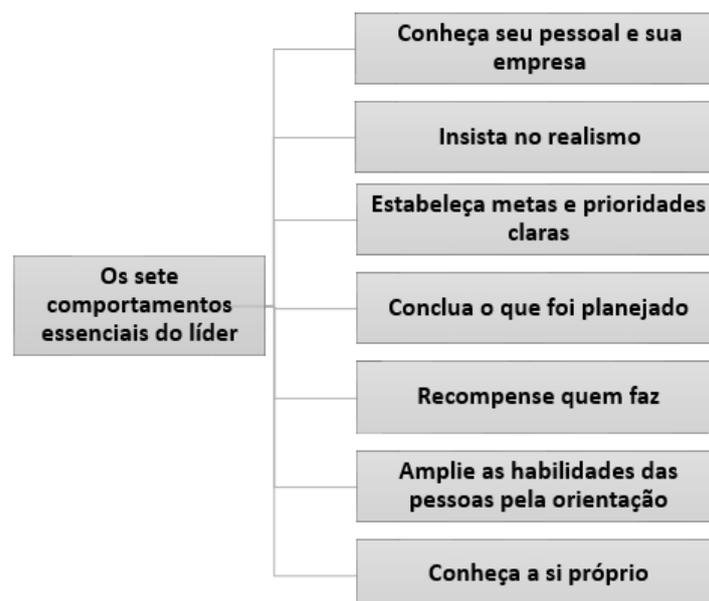
Bossidy e Charan (2005) explicam que quando se analisa uma empresa que apresenta sucesso consistente, verá que a liderança se concentra intensa e incansavelmente na seleção de pessoas. Afirmam ainda que não importa se você é líder de uma corporação de bilhões de dólares ou encarregado de uma unidade de negócios, você não pode delegar o processo de seleção e desenvolvimento de líderes. É um trabalho que você tem que gostar de fazer.

Então, liderança é um método de controlar as atividades de um indivíduo ou grupo para a obtenção de um objetivo em determinada situação. Assim os líderes adaptam-se as necessidades e situação de seus liderados (CARDOSO; RAMOS; D'INNOCENZO, 2011).

3. Líder

Há sete comportamentos essenciais do líder, conforme detalhado na Figura 1:

Figura 1 - Os sete comportamentos essenciais do líder



Fonte: Adaptado de Bossidy e Charan (2005)

Além dos comportamentos apresentados na Figura 1, os autores reforçam que tudo que um líder precisa provar, é que se importa com as pessoas que estão trabalhando com ele.

Cardoso, Ramos e D'innocenzo (2011) conclui que um líder é o gerador de energia em seus colaboradores, também é a pessoa que tem a função de proporcionar uma direção e sincronia a seu time. Estes itens em total sintonia, ou seja, uma forte liderança, representam a estratégia competitiva fundamental de uma empresa.

Com as mudanças ocorrendo sempre rápidas, a gestão de um líder tem que possuir a visão de enxergar oportunidades, tendo uma visão holística da organização. Obtendo mais de seus colaboradores através da participação em grupo, motivando-lhes a serem criativos, singulares, e aptos a desenvolverem mudanças. Para alcançar uma equipe eficaz, os liderados devem estar preparados a assumir riscos que levem ao alcance dos objetivos. A equipe deve-se mostrar positiva e acreditar que seu líder possui interesse em seus liderados. Assim, o líder estimula uma visão de futuro para o crescimento de sua equipe e conseqüentemente de sua organização (DIAS; BORGES, 2015; PEREIRA, 2014).

4. Práticas de liderança

As subseções 4.1, 4.2 e 4.3 abordam alguns conceitos que associados a liderança, auxiliam como base, para o desenvolvimento e aplicação de novas práticas adotadas na pesquisa à empresa estudada.

4.1. Feedback

O *feedback* está relacionado a informação fornecida ao colaborador sobre seu desempenho em suas funções, onde permite que o liderado se ajuste e aprimore sua performance. A prática/ferramenta é utilizada para alavancar ou até mesmo manter o desempenho dos liderados em todos os setores da organização. O autores ainda reafirmam, através de seu estudo realizado em determinada organização, que o *feedback* em um contexto organizacional é utilizado de forma bem-sucedida, reduzindo retrabalhos e também na diminuição de tempos de produção (MILANO; STRAPASSON, 2016).

Um estudo de caso realizado em uma empresa, onde na aplicação de um questionário uma das questões a serem respondidas analisava se o liderado recebia *feedback* de seu gestor, resultou que a maioria dos colaboradores não recebia o *feedback* de seu líder. Os autores concluíram que:

A maioria dos colaboradores se sente pouco à vontade para expor suas ideias e opiniões. Isso atrelado ao feedback pouco recebido ou a sua irregularidade, faz com que as pessoas não saibam seus erros, e o que pode ser melhorado no seu desempenho, o que dificulta o ajuste dos erros e correções de falhas no trabalho (BASTOS; HALLIDAY, 2016, p. 148).

4.2. Coaching

A palavra *coaching* (treinador) tem por significado aquele que conduz o processo a aquele que é conduzido para o cumprimento de determinada atividade. A essência é o desenvolvimento das competências para o alcance das metas. No *coaching* há sempre um relacionamento onde o *coach* (aquele que treina e desenvolve) compromete-se a apoiar seu *coachee* (que recebe o treinamento e aplica) a atingir seus resultados. O *feedback* é um processo presente nos princípios do *coaching*. (CARDOSO; RAMOS; D'INNOCENZO, 2011; GASPAR; PORTÁSIO, 2009).

Em uma pesquisa aplicada em executivos de uma empresa de comunicação, onde investigou-se o entendimento e análise do processo de *coaching* no desenvolvimento da competência de liderança, os autores através das respostas dos entrevistados concluíram que o *coaching*:

Possibilitou uma melhoria no relacionamento com a equipe, pares e superior, os participantes relataram, ainda, que as principais competências desenvolvidas foram o *feedback*, gestão do tempo, planejamento e visão sistêmica. [...] o *coaching* é um processo voltado para desenvolver competências em diversas áreas, sobretudo na capacitação de líderes, segundo os entrevistados o *coaching* os transformou em verdadeiros líderes (MELO; RODRIGUES, 2016, p. 284).

Neste estudo as práticas de liderança e até mesmo a iniciativa do líder em realizar a aplicação destas melhorias a seus liderados partiu de sessões de aconselhamento com uma *coaching* contratada pela empresa.

4.3. Execução

Bossidy e Charan (2005) dizem que nos últimos anos se tem falado em reinvenção, mudanças espetaculares, ideias inovadoras, metas ambiciosas, organizações em constante aprendizagem, entre outros. Mas, se estas grandes ideias não forem traduzidas em passos concretos de ação, serão consideradas inúteis. Sem execução, a ideia inovadora perde o sentido, a aprendizagem não agrega valor, as pessoas não cumprem suas metas ambiciosas e a revolução não ocorre.

Serafini (2015) apresenta um estudo comparativo das abordagens de execução estratégica, na perspectiva de seis obras selecionadas e consultadas, e concluiu-se que todas as obras mencionaram os colaboradores e as lideranças como papéis-chave para a execução.

5. Metodologia

Este estudo foi realizado com um dos líderes de uma empresa de pequeno porte do Paraná, atuante na gestão operacional. A equipe é composta por 7 colaboradores, sendo 2 líderes de processo de produção, 1 Analista da Qualidade, 1 Auxiliar da Qualidade, 1 Analista de Recursos Humanos, 1 Assistente de Compras, 1 Operador de Logística e de forma indireta estes profissionais também estavam ligados a este líder: 1 Analista de Planejamento e Controle da Produção e 1 Auxiliar de Planejamento e Controle da Produção. A empresa possui duas filiais, aproximadamente 40 funcionários. Uma filial atua no ramo da indústria gráfica, onde seu foco principal é a produção de manuais técnicos para grandes clientes, além de atuar na produção de materiais promocionais e de escritório. E a outra filial atua com peças em plástico, lona e poliéster. Para a identificação e implementação das práticas de liderança, foram adotadas as etapas descritas no Quadro 1.

Quadro 1 – Etapas da metodologia e suas descrições

Nº da Etapa	Etapas	Descrição das Etapas
1	"Curso desenvolvimento de lideranças" com os líderes da empresa	Através do curso, espera-se que os líderes da empresa desenvolvam: papéis da liderança, delegação, feedback, comunicação eficaz, técnicas de oratória, resiliência, relacionamento interpessoal, equipes, cultura, gestão de mudança.
2	Processo de <i>coaching</i> profissional	O processo de <i>coaching</i> irá promover o autodesenvolvimento, auxiliar na definição e concretização de metas, de maneira estruturada, com tarefas e prazos definidos, que serão acompanhadas de perto por um profissional especializado: o Coach.
3	Definição das práticas	Criação de ferramentas que apoiem no acompanhamento da equipe. Avaliação de quais competências precisam ser aprimoradas e buscar alternativas que desenvolvam estas lacunas.
4	Implementação das práticas	Como se dará a aplicação de cada prática. Definição do local, horário, participantes e roteiro. Informar a todos os participantes qual será a prática adotada e o motivo.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Esta pesquisa classifica-se sob o ponto de vista do objeto como pesquisa de campo. Do ponto de vista de sua natureza, é uma pesquisa aplicada. Do ponto de vista da abordagem do problema é qualitativa. Do ponto de vista dos seus objetivos é exploratória.

6. Resultados e Análises

As Etapas 1 e 2, definidas na metodologia desta pesquisa, foram cumpridas da seguinte forma: na etapa 1 realizou-se o curso intitulado "Desenvolvimento de lideranças", que teve a duração de 36 horas distribuídas em 3 meses. A maior contribuição que um dos líderes promoveu para a empresa se deu através da criação do treinamento "Melhorando nosso dia-a-dia e a nossa comunicação" e leitura de livro em equipe. Na Etapa 2, com duração de um ano em sessões mensais individuais com cada líder, a principal contribuição do *coaching* para a equipe deu-se através do aperfeiçoamento da técnica de *feedback*.

Após o curso de desenvolvimento de lideranças e processo de *coaching* com os líderes da empresa, as etapas 3 e 4 foram sendo criadas, implementadas e tornando-se mais consistentes ao longo dos anos, conforme pode ser verificado nos itens 6.1 a 6.2 deste trabalho.

6.1. Quatro práticas utilizadas pelo líder

Quando a equipe percebe um líder que pratica aquilo que fala, gera credibilidade e a motivação para replicar comportamentos e atitudes percebidos no líder.

Foram mapeadas quatro práticas conforme detalhado no Quadro 2, utilizadas pela liderança, que possuem o objetivo de auxiliar no acompanhamento de cada colaborador, melhorar o desempenho e comprometimento da equipe, aprimorar a comunicação verbal e escrita, proporcionar agilidade na comunicação, assim como permitir o esclarecimento do funcionamento dos processos e a interação entre eles.

Quadro 2 – Fatores que motivaram a implementação da prática

Prática Implementada	Fatores que motivaram a implementação da prática
Prática nº 1: Feedback com o apoio do plano de competências	A utilização do feedback deu-se devido ao curso desenvolvimento de lideranças e processo de coaching profissional oferecido aos gestores na empresa. A união com o plano de competências, tem por objetivo a definição de um padrão de temas a serem abordados no feedback. Desta forma é possível manter registros e históricos de cada feedback realizado, auxiliando em feedbacks futuros.
Prática nº 2: Treinamento melhorando nosso dia-a-dia e a nossa comunicação	Treinamento criado após participação no curso de desenvolvimento de lideranças e processo de coaching, com objetivo de compartilhar o conteúdo aprendido, para promover melhoria no desempenho e comprometimento dos colaboradores, além do desenvolvimento profissional da equipe.
Prática nº 3: Leitura de livro em equipe	Adaptação do método da cumbuca utilizado por Vicente Falconi. Definido como uma forma de desenvolver a equipe para falar em público. A princípio com um grupo com quatro pessoas, do mesmo setor, devido possuir mais intimidade, e portanto, reduzindo o medo de falar para este público.
Prática nº 4: Reunir todos os processos no mesmo ambiente	A redução de pessoal na empresa, teve como consequência a definição de uma única liderança para vários setores. A comunicação flui melhor se todos os colaboradores destes diversos setores estiverem reunidos no mesmo ambiente.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

6.1.1. Prática nº 1: *Feedback* com o apoio do plano de competências

Feedback com os colaboradores é realizado com frequência trimestral, utilizando como apoio, o plano de competências. Neste plano estão detalhados os requisitos de instrução, experiência, treinamento, atividades que o colaborador deve realizar e as competências comportamentais esperadas para atuação no cargo.

Cada requisito é um tema tratado com o liderado, com intuito de verificar se está sendo atendido ou se existem dificuldades que o líder pode contribuir para resolver. Se houver dificuldades, ou não atendimento a um requisito, a líder efetua o registro, para que possa atuar posteriormente, e também para que no próximo *feedback*, não haja esquecimento das pendências.

O *feedback* tendo como apoio ao plano de competências, conduziu a resultados positivos, pois líder e liderado conversaram sobre as atividades que devem ser realizadas e juntos conseguem definir ações, caso algo não esteja de acordo. Como o acompanhamento é frequente, isso gera comprometimento de ambas as partes.

6.1.2. Prática nº 2: Criação de treinamento interno na empresa

Com o objetivo de incentivar comportamentos positivos, foram utilizados os conceitos adquiridos no curso desenvolvimento de lideranças, para criar o treinamento intitulado “melhorando nosso dia-a-dia e a nossa comunicação”, onde são tratados temas referentes a competências comportamentais (importância do “bom dia”, “com licença”, “obrigada”, “por favor”, conceito de empatia, inferência, resiliência, proatividade, cooperação, a importância de atitudes positivas, de ouvir, de dar retorno, evitar fofocas, entre outros, entre eles a comunicação (o poder das palavras, as melhores práticas ao escrever e-mail, *Skype*, telefone, falar pessoalmente, entre outros).

O treinamento é composto por encontros semanais com duração de uma hora em média, onde é utilizado apresentação de slides para apresentação de conceitos, textos para reflexão, vídeos, dinâmicas em grupo e troca de experiências. No final de cada encontro, é solicitado aos participantes que pontuem as “lições aprendidas” naquele encontro. Lições aprendidas são os pontos mais importantes expostos no treinamento. Desta forma ocorre o fechamento do encontro.

Este treinamento gerou resultados positivos, com relação a melhoria nas atitudes do dia-a-dia, permitindo reflexão antes da tomada de decisão. Além de nivelar a percepção de todos os

temas tratados. É recomendado que todo novo colaborador, receba este treinamento. Como histórico da aplicação deste treinamento na empresa, apresenta-se o Quadro 3.

Quadro 3 – Setores que receberam o treinamento

Ano	Setores que receberam o treinamento
2011	Treinamento com potenciais líderes de produção.
2012	Treinamento com colaboradores da equipe de Qualidade
2014	Treinamento com novos colaboradores de Qualidade
2014	Treinamento com todos os Líderes
2015	Treinamento com novos colaboradores de RH
2016	Treinamento com novos colaboradores de Qualidade, Compras, Logística e RH

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

6.1.3. Prática nº 3: Leitura de livro em equipe

Esta prática teve início, no setor de qualidade, formado por 4 pessoas, com objetivo de treinar mais colaboradores para conduzir as reuniões e apresentações de qualidade. Pois somente um colaborador estava apto a realizar esta atividade. Era importante treinar mais pessoas, porém os colaboradores demonstravam dificuldade de falar em público.

Falconi (2009) propõe o Método da Cumbuca, que resumidamente, consiste em formar um grupo de no máximo 6 pessoas (mínimo 4), com encontros fixos semanais de no máximo 2 horas. Todos os membros estudam um capítulo do livro e um dos membros é sorteado na hora do encontro, e deve explicar o capítulo. Caso o sorteado não tenha estudado, a reunião é desfeita. Após o sorteio o nome retorna ao processo e pode ser sorteado na semana seguinte.

A proposta da prática “leitura de livro em equipe”, é uma adaptação do método da Cumbuca de Falconi. Além da apresentação do capítulo do livro, a orientação é relacionar a leitura com a empresa. Como o número de pessoas era reduzido, facilitou para vencer as dificuldades para falar na frente dos demais colaboradores. Após alguns encontros, alguns colaboradores da equipe passaram a conduzir a reunião de Qualidade e Produção.

Na leitura do segundo livro, foi solicitado para usar a criatividade, utilizando outras formas de apresentar, além da apresentação de slides. A equipe surpreendeu com a preparação de telejornal, fantoches, vídeos, teatro, etc.

Na leitura de livro com o setor de Produção ocorria somente a leitura do capítulo por todos os colaboradores, e eram sorteados 4 colaboradores para expor o que entendeu do capítulo.

Nos dois últimos livros, devido a redução da equipe e tempo limitado para esta prática, houve adaptação, onde a orientação era realizar a leitura no momento da reunião com os colaboradores. Cada colaborador efetua a leitura de um parágrafo e explica o que entendeu, assim como efetuar a correlação com a empresa. O encontro era realizado duas vezes por semana, com duração de meia hora.

Percebeu-se que além do objetivo inicial, falar em público, identificou-se outras melhorias: conhecimento de palavras novas, falar e escrever melhor, promover a leitura, promover a criatividade e principalmente conhecer quais eram os pensamentos, valores e atitudes das pessoas. Fatores importantes para o líder realizar uma gestão assertiva.

A equipe passou a se conhecer melhor e isso gerou ainda mais união e comprometimento com as atividades e com a empresa. Os livros utilizados nesta prática estão detalhados no quadro 4.

Quadro 4 – Livros lidos em equipe

Ano	Livro	Tema central do livro	Setores
2011	"100 segredos das pessoas felizes"	Evitar a negatividade	Qualidade
2012 / 2013 / 2014	"7 hábitos das pessoas altamente eficazes" Stephen R. Covey (leitura parcial)	Comportamentos e formas de pensar, que melhoram desempenho profissional e pessoal	Qualidade e RH
2012	"Problemas? Oba!" (Roberto Shinyashiki)	Orientar ao hábito de aproveitar as oportunidades geradas pelos problemas, ao invés de focar no lado negativo do problema.	Qualidade e Produção
2014	"Faça o que tem que ser feito" (Bob Nelson)	Focar naquilo que gera resultado, excluindo a postura de vítima. Fazer o que precisa ser feito por sua própria iniciativa.	Qualidade, RH e Produção
2015	"Você sabe administrar seu tempo?" (James Manktelow)	Aprender técnicas para aproveitar o tempo com aquilo que realmente é útil.	Qualidade, RH, Líder de Produção, PCP
2016	"Faça o que tem que ser feito" (Bob Nelson)	Focar naquilo que gera resultado, excluindo a postura de vítima. Fazer o que precisa ser feito por sua própria iniciativa.	RH, Produção e Televidas

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

6.1.4. Prática nº 4: Reunir todos os processos no mesmo ambiente

Os colaboradores de cada setor ficavam alocados em salas diferentes: Qualidade, Logística, PCP, Compras e Líder do Acabamento. Isso gerava falha na comunicação, demora nos retornos, tomada de decisões que não pensavam no todo, desconhecimento de informações, entre outras dificuldades.

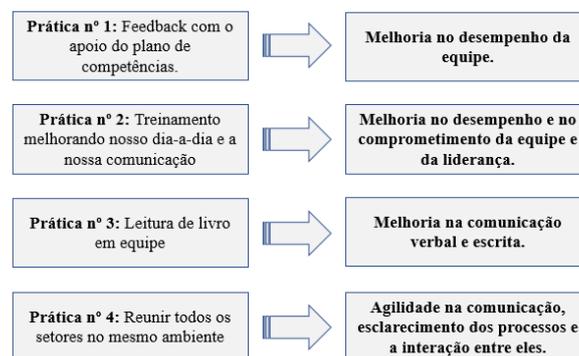
Devido a necessidade de redução de equipe, a empresa definiu que a Gestão Operacional seria responsável por todo processo (produção, logística, compras, recursos humanos e qualidade). Todos ficaram alocados na mesma sala. No início houve um pouco de desconforto, pois os colaboradores não estavam habituados com aquele cenário, porém como toda mudança, logo foram percebendo os pontos positivos desta união dos colaboradores dos setores no mesmo espaço físico, e surgem as melhorias: agilidade no fluxo de informação, retornos rápidos, todos passaram a saber das informações, alterações e novos pedidos.

As decisões passaram a ser tomadas em conjunto, pensando em todos os processos, já que todos estavam reunidos. Gerou mais união, e proatividade em ajudar o outro setor. Além do conhecimento adquirido com esta união, pois mesmo sem querer, todos ouviam as explicações e aprendiam com elas. Em 2017 a equipe Comercial passou a fazer parte deste mesmo ambiente.

6.2. Principais melhorias com a implementação das práticas

A Figura 2 apresenta um resumo das quatro práticas utilizadas pela liderança e as principais melhorias com a implementação da prática, levantadas na empresa em estudo.

Figura 2 – Resumo das melhorias encontradas



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

7. Conclusões

A liderança utiliza-se da prática de feedback com o apoio de plano de competências para acompanhar e desenvolver a equipe, conseqüentemente melhorando o desempenho. Existe a preocupação em abordar temas comportamentais, através do treinamento intitulado “melhorando nosso dia-a-dia e a nossa comunicação”, que promove maior entrosamento e comprometimento na equipe. A promoção da leitura de livro em equipe é uma prática que tem por objetivo melhorar a comunicação verbal e escrita. Por fim, a prática de reunir todos os setores no mesmo ambiente, permite a agilidade na comunicação e o entendimento dos processos e a interação entre eles. Desta forma, os objetivos propostos por este artigo foram alcançados e proporcionaram melhorias para a equipe e o líder.

A utilização das práticas, auxiliam como apoio a gestão, exigem disciplina e comprometimento do líder. Cria-se uma expectativa nos colaboradores, portanto, a disciplina é fundamental para manutenção das práticas e obtenção dos resultados esperados em cada uma delas.

Estas práticas contribuem com os liderados, pois permite trabalhar de forma mais tranquila, ao se sentirem à vontade para expor suas fraquezas e saberem que serão auxiliados a se desenvolver e melhorar. Além de gerar benefícios para a empresa, já que os resultados proporcionam melhorias na qualidade dos processos, na comunicação e no clima organizacional.

Como proposta de estudos futuros propõem-se o acompanhamento das práticas levantadas no estudo, por um período a longo prazo para verificar se os resultados destas práticas são consistentes ao longo do tempo, ou se o treinamento deve ser constante.

REFERÊNCIAS

AARONS, Gregory et al. Leadership and organizational change for implementation (LOCI): a randomized mixed method pilot study of a leadership and organization development intervention for evidence-based practice implementation. **Implementation Science**, v. 10, n. 1, p.1-12, 16 jan. 2015. Springer Nature.

<http://dx.doi.org/10.1186/s13012-014-0192-y>

BARRETO, Leilianne Michele Trindade da Silva et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p.34-52, 2013. Business Department, School of Economics, Business & Accounting USP. <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1072>.

BASTOS, Fernando Clemente Cunha; HALLIDAY, Maria Inês. A influência da liderança na motivação dos colaboradores da empresa beta. **Revista Borges: estudos contemporâneos em Ciências Sociais e Aplicadas**, v. 6, n. 1, p.140-151, dez. 2016.

BOSSIDY, Larry; CHARAN, Ram. Execução: a disciplina para atingir resultados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 - 21ª reimpressão.

CARDOSO, Maria Lúcia Alves Pereira; RAMOS, Laís Helena; D'INNOCENZO, Maria. Liderança Coaching: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. **Revista Esc. Enfermagem USP**, São Paulo, v. 45, n. 3, p.730-737, 2011.

DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães e. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 21, n. 1, p.200-221, abr. 2015. Fap UNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.0542014.53468>.

FALCONI, Vicente. O verdadeiro poder. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.

GASPAR, Denis Juliano; PORTÁSIO, Renato Mehler. Liderança e Coaching: desenvolvendo pessoas, recriando organizações. **Revista de Ciências Gerencias**, São Paulo, v. 13, n. 18, p.17-41, 2009.

MELO, Juliana Albuquerque Freire; RODRIGUES, Marilsa de Sá. Coaching e Liderança: um estudo de caso com executivos do Vale do Paraíba. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 12, n. 5, p.283-303, 2016.

MILANO, Myrella Luize; STRAPASSON, Bruno Angelo. Efetividade da fonte de feedback sobre desempenho em ambiente organizacional. **Revista Latino-Americana de Ciência Psicológica**, v. 8, n. 3, p.1-14, dez. 2016.

OLIVEIRA, Marco Aurélio de; POSSAMAI, Osmar; VALENTINA, Luiz Veriano Oliveira Dalla. Liderança com credibilidade. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29., 2009, Salvador. **Anais...** Salvador: Enegep, 2009. p. 1 - 13.

PEREIRA, Alonso Luiz. A liderança como um fator de diferencial competitivo. **Periódico Científico Negócios em Projeção**, v. 5, n. 1, p.65-75, 2014.

SADLER, Theresa D.; GIBSON, Shonda; REYSEN, Stephen. The Effect of a Leadership Training Program on Consideration of Future Consequences. **Journal Of Leadership Studies**, v. 10, n. 4, p.35-42, abr. 2017. Wiley-Blackwell. <http://dx.doi.org/10.1002/jls.21486>.

SERAFINI, Daiana dos Santos. **Ensaio teórico**: estudo comparativo das abordagens de execução estratégica. 2015. 46 f. Monografia (Especialização) - Curso de Mba em Bussiness Process Management, Unidade Acadêmica de Educação Continuada, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2015.



TULGAN, Bruce. Não tenha medo de ser chefe. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.