

**tricto
ensu**
Editora

GESTÃO COMPORTAMENTAL UM NOVO OLHAR PARA O SER HUMANO

ISBN: 978-65-86283-42-6

AUTORA

SILVÂNIA MENDES DA SILVA

2021

Silvânia Mendes da Silva

GESTÃO COMPORTAMENTAL: UM NOVO OLHAR PARA O SER HUMANO

Rio Branco, Acre

Stricto Sensu Editora

CNPJ: 32.249.055/001-26

Prefixos Editorial: ISBN: 80261 – 86283 / DOI: 10.35170

Editora Geral: Profa. Dra. Naila Fernanda Sbsczk Pereira Meneguetti

Editor Científico: Prof. Dr. Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

Bibliotecária: Tábata Nunes Tavares Bonin – CRB 11/935

Capa: Elaborada por Led Camargo dos Santos (ledcamargo.s@gmail.com)

Avaliação: Foi realizada avaliação por pares, por pareceristas *ad hoc*

Revisão: Realizada pelo editor e autor

Conselho Editorial

Prof^a. Dr^a. Ageane Mota da Silva (Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Acre)

Prof. Dr. Amilton José Freire de Queiroz (Universidade Federal do Acre)

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto (Universidade Federal de Goiás – UFG)

Prof. Dr. Edson da Silva (Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri)

Prof^a. Dr^a. Denise Jovê Cesar (Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina)

Prof. Dr. Francisco Carlos da Silva (Centro Universitário São Lucas)

Prof. Dr. Humberto Hissashi Takeda (Universidade Federal de Rondônia)

Prof. Msc. Herley da Luz Brasil (Juiz Federal – Acre)

Prof. Dr. Jader de Oliveira (Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - UNESP - Araraquara)

Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos (Universidade Federal do Piauí – UFPI)

Prof. Dr. Leandro José Ramos (Universidade Federal do Acre – UFAC)

Prof. Dr. Luís Eduardo Maggi (Universidade Federal do Acre – UFAC)

Prof. Msc. Marco Aurélio de Jesus (Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Rondônia)

Prof^a. Dr^a. Mariluce Paes de Souza (Universidade Federal de Rondônia)

Prof. Dr. Paulo Sérgio Bernarde (Universidade Federal do Acre)

Prof. Dr. Romeu Paulo Martins Silva (Universidade Federal de Goiás)

Prof. Dr. Renato Abreu Lima (Universidade Federal do Amazonas)

Prof. Msc. Renato André Zan (Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Rondônia)

Prof. Dr. Rodrigo de Jesus Silva (Universidade Federal Rural da Amazônia)

Ficha Catalográfica

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586g

Silva, Silvânia Mendes da.

Gestão comportamental : um novo olhar para o ser humano. / Silvânia Mendes da Silva. – Rio Branco : Stricto Sensus, 2021.

110 p.: il.

ISBN: 978-65-86283-42-6

DOI: 10.35170/ss.ed.9786586283426

1. Liderança. 2. Perfil comportamental. 3. Crescimento profissional. 4. Coaching I. Título.

CDD: 658.314

Bibliotecária Responsável: Tábata Nunes Tavares Bonin / CRB 11-935

O conteúdo dos capítulos do presente livro, correções e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

É permitido o download deste livro e o compartilhamento do mesmo, desde que sejam atribuídos créditos aos autores e a editora, não sendo permitido à alteração em nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.sseditora.com.br

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	7
CULTURA.....	9
RECURSOS HUMANOS.....	12
COACHING.....	21
ANÁLISE DO PERFIL COMPORTAMENTAL.....	47
MUDANÇA DE CULTURA.....	56
METODOLOGIA.....	59
RESULTADOS E ANÁLISE.....	60
DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	63
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
REFERÊNCIAS.....	74
AGRADECIMENTOS.....	78
ÍNDICE REMISSIVO.....	79
AUTORA.....	80

As empresas buscam no mercado profissionais de alta performance, mas aquelas que os possuem pretendem retê-los e o departamento de recursos humanos fica na incumbência de atender a demanda de ambas as partes. O fato é que está cada vez mais difícil encontrar profissionais excelentes e mantê-los requer investimento em fatores motivacionais, conhecimento em neuroliderança e desenvolvimento profissional. O objetivo deste estudo foi conhecer o perfil comportamental de todos os funcionários da empresa, a começar pela liderança, no intuito de capacitá-los na compreensão das informações de seus liderados, para que tenham condições de avaliar se as pessoas estão trabalhando nas suas áreas de habilidades, bem como revelar e potencializar talentos. A pesquisa utilizou a metodologia exploratória, através do estudo de caso Suécia Veículos S/A, sendo então possível realizar entrevistas com os proprietários da empresa, líderes e liderados, além de pesquisas bibliográficas que abordam o assunto. Desta forma, constatou-se que a carga burocrática e a necessidade de se alcançar os indicadores prendem os líderes nos processos e cobranças do dia a dia, não permitindo então que invistam no crescimento profissional de seus liderados. Conclui-se, portanto, que cabe ao RH estratégico o desenvolvimento da equipe de liderança e que o líder deve participar ativamente na revelação e gestão dos talentos da empresa.

Plavras-chave: Liderança, Perfil Comportamental, Crescimento Profissional e *Coaching*.

Companies seek high performance professionals in the market, but those who have them intend to retain them and the human resources department is in charge of meeting the demand of both parties. The fact is that it is increasingly difficult to find excellent professionals and to maintain them requires investment in motivational factors, knowledge in neuromarketing and professional development. The objective of this study was to know the behavioral profile of all employees of the company, starting with leadership, in order to enable them to understand the information of their employees, so that they can assess whether people are working in their areas of abilities as well as reveal and empower talents. The research utilized the exploratory methodology, through the case study Sweden Veículos S / A, being possible to conduct interviews with the owners of the company, leaders and leaders, as well as bibliographical researches that approach the subject. In this way, it was found that the bureaucratic burden and the need to reach the indicators hold the leaders in the processes and collections of the day to day, not allowing them to invest in the professional growth of their employees. It is concluded, therefore, that strategic HR is the development of the leadership team and that the leader must actively participate in the development and management of the company's talents.

Keywords: Leadership, Profile Behavioral, Professional growth and Coaching.

O objeto de estudo desta tese de mestrado corresponde à análise dos tipos de líderes existentes numa concessionária de caminhões e ônibus, bem como da necessidade do desenvolvimento destes, para que tenham condições de conquistar a confiança e lealdade de seus liderados, ao ponto de acreditarem no seu interesse genuíno em desenvolvê-los.

No que se refere à problemática que será explorada nesta tese de mestrado, a mesma foi definida em função da constante preocupação de CEO's e Área de Recursos Humanos das empresas, em buscar no mercado, profissionais com perfis de liderança, considerando sua capacidade de influenciar pessoas na busca pelos interesses da empresa.

O líder é representante direto da empresa e tem sob sua responsabilidade pessoas e indicadores, devendo demonstrar habilidades para gerir estas pessoas possibilitando utilizar o recurso humano na geração de produtos ou serviços, apresentando resultados positivos.

A importância do líder nas organizações, da todo sentido a esta pesquisa, se considerarmos a carência de profissionais que de fato se preocupam com as pessoas que estão liderando ao mesmo tempo em que estabelecem metas e traçam os caminhos para alcançá-las.

Para gerir pessoas é preciso entender de pessoas, engana-se quem lidera com foco somente em resultados financeiros, com o único intuito de alcançar indicadores. Liderar exige responsabilidade pelos liderados, o líder tem sob seus cuidados pessoas de diferentes origens e histórias, com distintas características e precisa auxiliá-las no desenvolvimento de suas habilidades, potencialização de seus pontos fortes, bem como no gerenciamento de seus pontos fracos, para que tenham engajamento, encontrem motivação e deem o melhor de si, sendo o alcance dos objetivos a consequência de uma equipe bem liderada.

As empresas que quebram parecem incapazes de aprender que as pessoas deixam de operar com eficácia não por serem incompetentes nos aspectos técnicos de suas tarefas, mas pela forma como são tratadas pelos seus líderes e como elas tratam os demais. A pesquisa mostra que 87% das organizações quebram pelas atitudes individuais das pessoas de comando, de seus temperamentos pessoais, da maneira como se relacionam e de sua incapacidade de liderar equipes. Ou seja, a maioria das empresas quebra não pelo mercado, mas pelas pessoas (ALBUQUERQUE, 2017).

Compreendemos que as características individuais distinguem as pessoas e que a empresa é uma organização com fins lucrativos, operada por pessoas. Precisamos agir respeitando os direitos de ambas as partes, pois conforme Silva (2014) “As empresas querem e precisam ter seus lucros e nada mais justo do que receberem sua parcela mediante o risco assumido, mas é preciso refletirmos a que custo humano e social isto está sendo atingido”.

Em se tratando dos termos metodológicos, o que se propõe é uma pesquisa com os funcionários, bem como entrevistas com o gerente de RH, coordenadores e os proprietários da concessionária, buscando a compreensão mais específica a cerca de conceitos e expectativas. Complementando, utilizar-se-á pesquisas com profissionais de outras empresas, com o intuito de comparação quanto à importância de se investir no autoconhecimento e autodesenvolvimento.

O embasamento bibliográfico será composto de informações relevantes para a solução do problema que se pretende responder, considerando toda literatura selecionada para a compreensão da personalidade e do comportamento de um líder.

JUSTIFICATIVA

Os objetivos crescem mês a mês, o faturamento tem que se manter ou aumentar, conforme indicadores preconizados entre liderança e direção e as pessoas são as mesmas.

Entra ano e sai ano, as pessoas não evoluíram em suas habilidades, continuam fazendo as mesmas coisas, do mesmo jeito, com a mesma convicção de que devem fazer aquilo para quê estão sendo pagas, muitas até comemoram a chegada da sexta-feira, porque de uma forma meio dúbia acreditam que a vida delas está do lado de fora dos portões da empresa.

Mas de quem é a responsabilidade pelo desenvolvimento profissional e pessoal de um indivíduo, da empresa ou dele mesmo? A resposta para esta pergunta deveria ser dos dois, porque um funcionário é mais produtivo quando mais desenvolvido e trabalha na sua área de aptidão, sendo assim terá prazer no que faz e realização profissional, além melhorar sua empregabilidade como consequência da melhoria de seu currículo, muito embora quando existe uma relação em que ambas as partes ganham, dificilmente ocorre de um querer deixar o outro partir.

Se, como dizem a maioria dos responsáveis pelos departamentos de Recursos Humanos e autores dos mais diversos livros sobre administração e RH, a responsabilidade pelo desenvolvimento dos funcionários é de seus líderes, então precisamos que seja investido na potencialização das habilidades destes, dando-lhes condições de analisarem os pontos fortes de seus liderados, traçar objetivos e acompanhá-los nesta jornada de autoconhecimento e maximização de talentos.

O RH possui a função de dar suporte à liderança, para que esta tenha condições de fazer a gestão das pessoas, o que inclui o desenvolvimento das habilidades, a revelação e potencialização de talentos ou o cuidado com o ambiente de trabalho, que contribui e muito na retenção de funcionários (MORASSUTTI, 2012).

Hoje em dia é muito comum um líder fazer reuniões semanais ou mensais para discutir os problemas, encontrar soluções, cobrar dinamismo, engajamento, motivação ou até mesmo parabenizar e agradecer, mas não é comum conhecer as características dos membros de sua equipe, suas crenças, seus valores, compreender seu comportamento e então saber o que pode e deve ser feito para que ele dê o melhor de si, trabalhe com toda sua capacidade e evolua como profissional e pessoa.

Assim como os líderes não conseguem contribuir para o crescimento pessoal e profissional dos membros de sua equipe, também não conseguem investir no seu próprio crescimento, ficam estagnados e nem percebem. Desta forma, todos trabalham se esforçando muito para realizar o que poderia ser natural, aumentando as chances do estresse, frustrações, visão de trabalho por obrigação e doenças. De acordo com Garcia (2017) “Assim precisamos nos conhecer, descobrir nossas reais potencialidades, inclinações, o que gostamos de fazer, sem permitir que outros estímulos tomem conta de nossa vida, senão perderemos o foco da conquista”.

O desenvolvimento da equipe é extremamente relevante para o sucesso de todos, inclusive do próprio líder, para que ele ocorra é necessário que o líder se conheça e conheça efetivamente seus liderados, tendo a noção exata de que habilidades podem ser potencializadas ou quais são as necessidades de melhorias, além de possibilitar adequar função e aptidão, melhorando o aproveitamento da equipe e a sua produtividade.

O processo de coaching pode auxiliar as empresas trabalhando o autoconhecimento e o alcance das metas propostas a seus funcionários. Uma pessoa consciente de sua capacidade e do que pode fazer para ser o melhor profissional que tem potencial para ser,

trabalhará com mais engajamento e motivação, gerando resultados melhores, com menos estresses e conseqüentemente em melhor ambiente.

Do mesmo modo, todos os demais profissionais podem se beneficiar do Coaching para impulsionar o seu crescimento na carreira. Para isso, o setor de Recursos Humanos deve estar atento às demandas da empresa no que tange o desenvolvimento das habilidades dos seus funcionários. Na prática, isso representa fazer a gestão do conhecimento, identificar os gaps, ou seja, os pontos de atenção e melhoria da empresa (MARQUES, 2018).

Estamos na era das facilidades, conhecimento acessível e comunicação veloz, mas infelizmente estamos aproveitando pouco esta facilidade. Pessoas passam anos fazendo a mesma função sem buscar novos conhecimentos, entregando sempre a mesma coisa.

O apóstolo Tiago aponta um modo de ser espiritualmente abençoado ao nos vermos em um espelho. Pessoas sábias olham com toda atenção para ver como são e fazer as mudanças necessárias. Mas os tolos olham para este mesmo espelho e permanecerão como estão (SMALLEY; TRENT, 1994).

Tem uma frase conhecida, atribuída à Albert Einstein, cuja veracidade não é da intenção comprovar, que pode nos dizer muito, se refletirmos, ela diz: “Insanidade é continuar fazendo sempre a mesma coisa e esperar resultados diferentes”. Não seria então insano, propor e esperar resultados diferentes, se as pessoas são as mesmas em seus conhecimentos e habilidades? Conforme Cortella (2016) “As empresas vivem de resultados, obtidos a partir da condição de competência que carregam. E essa competência está nas pessoas. Logo, as empresas vivem de pessoas”. Assim sendo, temos que estimular o potencial das pessoas e não somente a performance.

Como estão os funcionários da sua empresa? Eles estão preparados para tanta inovação, estão preparados para dar aos seus clientes os serviços que eles buscam e ainda prospectar novos clientes?

PROBLEMA DE PESQUISA

Como direcionar um modelo de liderança mais humanizada que possibilite as equipes a alcançarem a alta performance?

HIPÓTESES

Como a área de Gestão de pessoas pode contribuir no desenvolvimento das antigas lideranças em prol de times saudáveis e de alta performance utilizando ferramentas de Coaching.

Não é da responsabilidade da Área de Gestão de Pessoas, desenvolver e reter os talentos da organização e sim dos seus líderes diretos.

OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL

Utilizar o RH estrategicamente, na formação de líderes de alta performance e no suporte à estes líderes para a identificação e maximização das habilidades dos profissionais de sua equipe.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Transformar o RH em estratégico; ampliar a percepção dos líderes sobre o seu impacto na gestão de talentos
- Desenvolver planos individualizados de potencialização das habilidades dos líderes e capacitá-los para que estes identifiquem e maximizem os talentos e/ou pontos fortes de sua equipe de trabalho, através da gestão comportamental;
- Transformar a cultura organizacional, orientada para alta performance. Analisar se a cultura organizacional vigente, potencializa o desenvolvimento dos talentos individuais
- Verificar se o uso de ferramentas de análise de perfil comportamental potencializam resultados.

Os dicionários atuais apresentam, entre alguns significados atribuídos ao verbete cultura, como um sistema de ideias, conhecimentos, técnicas e artefatos, de padrões e de comportamento e atitudes que caracterizam uma determinada sociedade (NASCIMENTO, 2015).

O Brasil tem mais de 13 milhões de pessoas desempregadas, segundo informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018), no primeiro semestre de 2018, consequências de uma crise política e financeira que se arrasta desde 2014, causando o fechamento de muitas organizações ou a redução no quadro de funcionários, também conhecido no meio empresarial de *downsizing*. Quando divulgam vagas de emprego, filas quilométricas se formam, pessoas chegam a dormir nas filas, na esperança de conseguir uma vaga no mercado de trabalho.

Recentemente o Jornal Nacional, da emissora TV Globo mostrou uma matéria sobre a quantidade de pessoas na fila para conseguir trabalho, no estado de São Paulo, região do Vale do Anhangabaú. Mais de 6.000 pessoas na fila para pegar senha e concorrer a 1.800 vagas.

Um mutirão do emprego semelhante também aconteceu no Rio Grande do Sul, ocasião em que foram disponibilizadas 3.727 vagas, de 181 empregadores, porém a falta de qualificação fez sobrar vagas.

As pessoas, enquanto empregadas ou mesmo desempregadas, não buscam capacitação, treinamento ou desenvolvimento profissional. Na busca por informações e conhecimento do perfil das pessoas empregadas, foi realizada uma pesquisa com 261 pessoas, de diferentes segmentos e regiões e constatou-se que 98,9% das pessoas pesquisadas acreditam que podem ser melhores no que fazem, mas apenas 54,8% das pessoas fizeram algum curso ou treinamento por conta própria, sem a participação das empresas em que trabalham. Em se tratando do investimento por conta das empresas, 56,3% dos entrevistados afirmaram que as empresas disponibilizaram recursos para a capacitação ou treinamento de seus funcionários.

Na década de 1990, esse cenário sofreu alterações profundas. Mudanças radicais nos cenários mundiais, como a abertura dos mercados, a globalização da economia e a prática crescente das fusões entre corporações, entre outras, projetaram uma inversão de papéis na questão do desenvolvimento gerencial interno das organizações na medida em que provocaram alterações profundas no mercado de trabalho. Diante desse quadro, aquela que era uma 'obrigação' empresarial (o desenvolvimento gerencial) tornou-se naturalmente uma obrigação do indivíduo. A necessidade de criar respostas mais rápidas e eficazes para enfrentar os desafios impostos pelo mercado de trabalho, em busca do seu próprio desenvolvimento, ignorando a iniciativa da empresa ou deixando-a para segundo plano (MARRAS, 2016).

A questão do desenvolvimento profissional fica aguardando as respostas, quanto à responsabilidade por parte do RH ou dos líderes, do funcionário ou da organização. Na prática esse assunto nem mesmo é discutido entre líderes, liderados e gestão de pessoas, em consequência temos profissionais que não buscam se desenvolver e empresas com profissionais pouco desenvolvidos ou capacitados.

A empresa Suécia Veículos S/A possui como princípio norteador do comportamento de seus integrantes, desde a diretoria até a portaria, o cuidado com seus clientes. É primordial que o cliente encontre na Suécia a parceria que precisa para a continuação de seu negócio, sua missão é prover soluções de transporte rodoviário com níveis superiores de qualidade, segurança e respeito ao meio ambiente, garantindo assim a disponibilidade do produto com o objetivo de fidelizar clientes.

Em conversa com o diretor presidente, Sr. Ataídes de Deus Vieira Pozzi, sobre a cultura de sua empresa, seus valores, o mesmo mencionou que é de extrema importância que todos trabalhem com energia, paixão e respeito pelas pessoas, tenha foco no cliente, com diálogo aberto, trabalho em equipe, espírito de empresa, qualidade e segurança. Disse ainda que não deseja atender seus clientes uma única vez, deseja transparência nas negociações, ética na conduta de seus negociadores, conhecimento técnico para resolver os possíveis problemas do produto e empatia, gentileza e conhecimento operacional para resolver os problemas do cliente. A Suécia Veículos pretende ser reconhecida como a melhor parceira de seus clientes e ser a número 1 em satisfação.

Esta organização foi constituída com os pilares já citados pelo seu diretor presidente, no entanto nós da Suécia Veículos S/A temos acima de tudo, pela vontade, pela obrigação e pelo compromisso o princípio de termos o máximo desempenho na construção de sólidos relacionamentos. Assim sendo, a nossa alegria, nosso contentamento e felicidade se resumem na nossa participação ativa e constante para a retomada do crescimento e inseridos para o desenvolvimento natural deste país que todos nós amamos e sabemos potencialmente capaz. Resumidamente, uma das minhas maiores alegrias é acordar todos os dias e constatar que uma das nossas empresas está aberta, mantendo e aumentando empregos, distribuindo riquezas e cumprindo com

suas obrigações e quando a noite cai um luminoso acende “um letreiro”, anunciando que uma nova manhã, um novo dia há de chegar. Isso consiste em uma perfeita integração diretoria, colaboradores e empresa/ público. Nosso firmamento de sermos o número 1 em atendimento e qualidade de relacionamento (ALARICO ASSUMPÇÃO JÚNIOR – Dir. Superintendente Grupo Suécia).

CULTURA ORGANIZACIONAL

Quadro 1. Conceitos de Cultura Organizacional

Autores	Conceitos de Cultura Organizacional
Pettigrew (1979)	"... o conceito de cultura que eu tenho em mente são símbolos, linguagem, ideologia, crença, rituais e mitos".
Shwartz e Davis (1981)	"... padrão de crenças e expectativas compartilhadas pelos membros da organização. Essas crenças e expectativas produzem normas que poderosamente moldam o comportamento dos indivíduos e grupos da organização".
Ouchi (1981)	"... Cultura organizacional consiste em um conjunto de símbolos, cerimônias e mitos que comunicam os valores e crenças subjacentes da organização aos seus empregados".
Deal e Kennedy (1982)	"... Valores, heróis, ritos, rituais e comunicações. Uma cultura forte é um sistema de regras informais que indicam como as pessoas têm que se comportar na maior parte do tempo".
Sathe (1983)	"Cultura é o conjunto de convicções importantes (frequentemente não declaradas) que os membros de uma comunidade compartilham em comum".
Jones (1983)	"... A cultura manifesta-se no conjunto de pressupostos, crenças e valores compartilhados que são aceitos pelos membros de um grupo ocupacional".
Davis (1984)	"... O padrão de crenças e valores compartilhados que dá aos membros de uma instituição o seu significado e os provê com regras para se comportarem em suas organizações".
Quinn e McGrath (1985)	"... A cultura inclui crenças, entre outras coisas, a respeito dos objetivos organizacionais, critérios de desempenho, distribuição de autoridade, legitimidade das bases de poder, orientação para as tomadas de decisões, estilo de liderança e motivação".
Ernst (1985)	"... Um sistema de valores e crenças compartilhados que modelam o estilo de administração de uma empresa e o comportamento cotidiano de seus empregados".
Barney (1986)	"... Conjunto de valores, crenças, pressupostos e símbolos que definem a maneira pela qual a firma conduz o seu negócio".
Shein (1984)	" é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionam suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, a esses problemas".
Santos (1992)	"é definida como valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, a qual funciona como um mecanismo de controle organizacional, informalmente aprovando ou proibindo comportamentos e que dá significado, direção e mobilização para os membros da organização".
Nascimento (2015)	A cultura organizacional pode ser definida como a personalidade de uma organização. Os fundadores de uma organização em geral são os agentes principais do desenvolvimento da cultura organizacional, pois é a partir da visão deles que as primeiras "regras comportamentais" são definidas.
Suécia Veículos S/A RH (2018)	"A Cultura Organizacional é o conjunto de hábitos , valores (missão, visão, valores), normas, crenças e rituais adotados pela empresa junto aos clientes e funcionários. A Cultura Organizacional contribui para a edificação da identidade organizacional da empresa".

Quadro 2. Características de uma organização que evidenciam a essência de sua cultura.

Característica	Comportamento
Capacidade de inovar e de assumir riscos	O grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores e a assumirem riscos.
Habilidade em registrar detalhes	Significa a busca de precisão, análise e atenção aos detalhes. Percebe-se tal característica nas empresas que implantam a gestão da qualidade.
Orientação para resultados	Uma atitude pessoal dos executivos e dos funcionários buscarem resultados, mais do que as técnicas e metodologias que são utilizadas para tal finalidade. A atitude precede a técnica. Essa busca não fica apenas no discurso, pois as pessoas realizam ações e tomam decisões que implicam em atingir objetivos e realizar mudanças.
Orientação para pessoas	Condiciona as decisões dos dirigentes da empresa, os quais mostram preocupação a respeito de obtenção de determinados objetivos e resultados que têm influência na segurança, na motivação e na felicidade das pessoas.
Orientação para a equipe	Todo o sistema de trabalho leva em consideração as equipes de trabalho, não se tomando decisões baseadas apenas em indivíduos isolados. Na Economia Global e na Sociedade do Conhecimento a velocidade das mudanças e a complexidade das decisões exigem times de trabalho com diversas competências e diferentes especializações.
Proatividade	As pessoas se antecipam aos problemas e fazem isso com firmeza, evitando excessiva agressividade nas relações interpessoais. Existe uma competição estruturada e positiva e não uma competição destrutiva.
Estabilidade	As atividades organizacionais e o sistema de gestão enfatizam a manutenção do <i>status quo</i> , em contraposição à busca de inovação e crescimento. Algumas organizações olham do presente para o futuro e outras olham do presente para o passado e vivem citando o sucesso que já tiveram e que já passou.

Fonte: (BARBIERI, 2014)

A cultura organizacional de uma empresa é o que lhe diferencia das demais, sua identidade, a forma como é administrada e como seus integrantes se comportam norteados por sua missão, visão e valores éticos e morais.

Toda organização possui uma cultura própria que identifica e que forma o conjunto que realça os seus costumes – seu *Way of life* -, suas crenças e seus valores.

É pela sua cultura que uma empresa fixa a marca do seu perfil e também orienta ou controla o comportamento daqueles que a formam.

Ao tratarmos dos indivíduos dizemos, que cada pessoa tem a sua própria cultura e a sua própria personalidade, características que os diferenciam dos demais. Nas organizações é possível traçar uma analogia com os indivíduos, já que cada empresa tem a sua própria cultura e a sua própria sintonia, que a torna igualmente diferenciada das demais (MARRAS, 2016).

Falando a respeito de cultura organizacional, podemos citar Kanaane, que afirma:

Reportemo-nos ao conceito de cultura organizacional como sendo composto de três dimensões: material – sistema produtivo; psicossocial – sistema de comunicação e interação dos envolvidos; e ideológica – sistema de valores vigentes na organização (KANAANE, 2017).

Para Barbieri,

A cultura organizacional tem a ver com um sistema de valores compartilhado pelos colaboradores de uma organização; é a sua marca distintiva, evidenciando como ela difere de outras organizações; é ainda 'o jeito como fazemos as coisas', expressão muito ouvida em diversas empresas. É um conjunto de características que a empresa valoriza (BARBIERI, 2014).

Cada pessoa possui suas crenças e seus valores, seus objetivos de vida e suas expectativas e trazem suas características consigo, para dentro das empresas. Desta forma, é extremamente importante que crenças e valores de ambas as partes sejam congruentes, porque a junção destas pessoas influenciará na cultura organizacional da empresa.

A conformidade dos valores proporcionará o fortalecimento da cultura organizacional, impactando positivamente no comportamento de líderes e liderados, refletindo no crescimento da empresa e em seu posicionamento no mercado, diante da concorrência, bem como no crescimento pessoal e profissional dos seus funcionários. De acordo com Barbieri (2014, p.52), “Em uma cultura forte, os valores essenciais de uma organização são internamente acatados e amplamente compartilhados”.

Para uma cultura organizacional forte, faz-se necessário que todos os funcionários da organização tenham o conhecimento e a compreensão do motivo da sua existência, para onde quer ir e que princípios lhe são cruciais. Normalmente quem define as diretrizes da empresa, é seu fundador, em conjunto com sua diretoria e RH, porém tão importante quanto definir sua missão, visão e valores, é se comportar de forma que ratifique tais conceitos e verificar se todos os funcionários se comportam da mesma forma, porque na prática deve-se agir com a mesma decência e moralidade.

O CEO é o responsável maior pela criação de uma cultura empresarial, seja ele um executivo contratado pelo conselho de uma empresa de capital aberto, seja diretor geral de uma multinacional, seja o profissional responsável pela gestão dos negócios de uma empresa de cunho familiar, seja o dono da empresa ou um de seus descendentes que acumula a função de primeiro executivo. É para ele que todos os colaboradores olham; é o modelo mais importante (BICHUETTI, 2011).

Partindo-se do princípio da equivalência dos valores da empresa e empregado, observa-se que os comportamentos precisam ser monitorados e não vigiados, por tratar de pessoas adultas e profissionais conscientes de seus papéis na sociedade e nas empresas que trabalham.

A estrutura e a dinâmica organizacionais inserem-se numa relação de reciprocidade e ambiguidade, que são preenchidas por posições, ora determinadas, ora espontâneas, dos membros que dela fazem parte. Há necessidade de que se definam os limites de cada papel a ser desempenhado para que se manifeste a maneira de cada trabalhador agir, dentro de seu contexto, sem vigilância constante, e que haja um acompanhamento desse desempenho, propiciando o surgimento da responsabilidade profissional (KANAANE, 2017).

Como afirma Nascimento (2015) “quando a cultura não é compartilhada ou aceita pelos seus membros, ela tende a gerar muitos conflitos e alto índice de rotatividade, mas, quando a cultura é assimilada e acatada, a tendência é pela melhora do nível de comprometimento de todos”.

Marras (2016) afirma que:

Denominam-se compartilhados os valores que tanto os empregados quanto a empresa têm em comum. Esse conjunto de valores representa a concentração de esforços da administração estratégica de RH na construção de uma cultura organizacional. Não somente formam a pilastra de sustentação de uma cultura, que se destaca assim por ser densa, coesa e homogênea, como também identificam e aproximam as partes (empresa/empregado) no atingimento de objetivos comuns (MARRAS, 2016).

ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Partindo do pressuposto de que a organização é um sistema integrado de subsistemas interdependentes e intercambiáveis, identifica-se um conjunto de elementos, ou seja, as relações de poder e autoridade, o sistema de comunicação, o processo de liderança, o clima, a cultura, a estrutura organizacional, os sistemas administrativos, entre os mais significativos (KANAANE, 2017).

Os principais Elementos da Cultura Organização são:

- Regras e regulamentos: Normas padronizadas de conduta, que definem o que deve ser feito e como. Para Nascimento (2015), “Elas são responsáveis por determinar as práticas dos colaboradores. É através das

regras e regulamentos que cada indivíduo é capaz de saber quais ações são permitidas ou não naquele ambiente”.

- Ambiente Organizacional: Meio em que a organização está inserida, aquilo que a envolve, seja interna ou externamente, que influencia diretamente em sua operação. Atualmente o ambiente da organizacional tem sido considerado de extrema importância para o bem estar de seus membros, sendo influenciador na retenção de talentos. Conforme Nascimento (2015), “[...] um elemento terá influência sobre o outro, bem como a organização e seus colaboradores, com suas histórias e experiências se influenciarem mutuamente na construção do ambiente”.

Todo trabalho é executado em algum local e dentro de um determinado ambiente de trabalho. Esse ambiente de trabalho constitui um contexto envolvente que pode ser agradável e bonito do ponto de vista físico, como no caso de alguns escritórios sofisticados. Mas pode também ser desagradável e horrível, como no caso de algumas empresas industriais ou extrativas, onde a pessoa trabalha sob calor intenso ou em câmaras frigoríficas geladas, sob ruído intenso, com gases e substâncias químicas agressivas ou em minas subterrâneas. Assim, coexistem condições ambientais extremas, sejam saudáveis ou insalubres, seguras ou perigosas e arriscadas. Certamente, são condições extremas dentro de um contínuo de condições ou situações intermediárias (CHIAVENATO, 2010).

- Microculturas: De acordo com Nascimento (2015), “Microculturas são costumes e hábitos cultivados dentro da própria organização, mas que não significa necessariamente que estas microculturas estejam em desacordo com a ideologia da organização”. Diferentes culturas dentro da empresa, mas que não contrapõem a cultura predominante.
- Contraculturas: Pensamento contrário à cultura dominante, com interesses diferentes, causando conflitos. Para Nascimento (2015), “Esse tipo de situação acontece quando a cultura da organização sofre com a instalação de uma nova cultura adotada pelos colaboradores”.
- Linguagem doméstica: A troca de informações, estilo característico de um grupo, que o define, pode este ser microcultura ou contracultura. Conforme Pereira (2014), a linguagem é um “conjunto de símbolos verbais que

geralmente reflete a cultura particular da organização”.

- Ritos: Circunstâncias, cerimônias em que se fortalecem as crenças e valores da empresa, para Pereira (2014), os ritos “São atividades cerimoniais destinadas a comunicar ideias específicas ou a realizar determinados propósitos”.

- Rituais: Atividades que fazem parte da história da organização, que são planejadas e de certa forma padronizadas. De acordo com Pereira (2014), os rituais “São ações regularmente repetidas para reforçar normas e valores culturais”.

Os rituais, ao contrário dos ritos, seguem procedimentos detalhados que devem ser seguidos para serem concretizados. Podem ser utilizados nas atividades de rotina de trabalho e também nas atividades informais, como as comemorações de aniversário que algumas organizações concedem aos colaboradores no final do mês (NASCIMENTO, 2015).

- Heróis: Pessoas que compõem a história da organização, que tiveram grande participação em eventos, despertando orgulho de pertencer, admiração e reforçando os valores e crenças da organização. “As pessoas de sucesso que corporificam os valores e o caráter da organização e de sua cultura” Pereira (2014).

- Símbolos: Uma forma própria de linguagem comportamental, verbal ou escrita, figuras de linguagem utilizada pelos membros de uma empresa, com significado próprio e importante. Para Nascimento (2015), “Os símbolos podem ser sutis e por isso podem estar despercebidos”. Conforme Pereira (2014), símbolos “São objetos, ações ou eventos dotados de significados especiais e que permitem aos membros da organização trocar ideias complexas e mensagens emocionais”.

- Mitos organizacionais: Uma narrativa de forma lúdica, da história da organização, que vai se tornando verdade a medida que vai sendo passada e reforçando valores.

São histórias transmitidas dentro da organização através de conversas informais que acabam por tornar verdade, mesmo sem verificação de sua veracidade. Muitas vezes esses mitos norteiam as ações dos indivíduos dentro da organização e assim vão se enraizando cada vez mais no ambiente (NASCIMENTO, 2015).

TIPOLOGIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Quadro 3. Tipos de cultura e característica.

Tipo de Cultura	Eixo Relacionado	Característica
Colaboração	Pessoalidade – Atualidade	Ênfase nas pessoas e na manutenção da realidade
Cultivo	Pessoalidade - Possibilidade	Ênfase no desenvolvimento pessoal, visando oportunidade futura
Controle	Impessoalidade – Atualidade	Ênfase em cargos, em detrimento de pessoas. Busca a realidade
Competência	Impessoalidade - Possibilidade	Ênfase em relacionamentos impessoais e nas possibilidades do futuro.

Fonte: (NASCIMENTO, 2015).

Existem duas dimensões por trás de uma cultura organizacional:

- **Sociabilidade:** uma medida do clima de camaradagem; as pessoas fazem favores umas às outras, sem esperar por recompensas, e se relacionam de maneira amistosa e carinhosa.
- **Solidaridade:** uma medida de orientação para a tarefa. As pessoas abrem mão de estilos e reivindicações pessoais e se reúnem em torno de interesses e objetivos comuns. É uma solidariedade voltada para o desempenho e o sucesso (BARBIERI, 2014).

Quando existe Sociabilidade, as pessoas se ajudam, existe diálogo aberto, as situações de conflitos são resolvidas com esforços conjuntos. Os funcionários precisam se autoconhecer e conhecer seus colegas de trabalho, saber quais são suas características individuais, para respeitar seus limites e compreender suas atitudes.

Com solidariedade pratica-se a empatia, ideias são lançadas de forma participativa para a condução e elevação do grupo, uma habilidade complementa a outra, a equipe

interage em prol do objetivo, quem ganha é o todo e não as partes. Existem muitos exemplos de atitudes assim na área técnica do pós venda da empresa Suécia Veículos S/A, local onde especialidades são complementadas na solução de problemas do produto, a equipe se une para resolver o problema do cliente, ocasião em que técnicos elétricos, mecânicos e mecatrônicos formam um só profissional e liberam o veículo, a satisfação do trabalho em equipe é nítida e esse sentimento os une cada vez mais.

Basta um rápido olhar pela história para constatar a importância dada às ferramentas, ao maquinário, à localização, à planta, ao investimento necessário à abertura e à expansão das empresas, entre outros itens dos quais proprietários e administradores costumam ocupar-se desde sempre. Pouca atenção, porém, geralmente era dada ao fator principal do êxito ou do fracasso de um negócio: Os funcionários (BICHUETTI, 2011).

De acordo com Chiavenato (2015), “as pessoas compõem o capital humano de uma organização, valendo pouco ou muito, conforme suas habilidades e talentos, transformados em resultados para a organização, tornando-a mais ágil e competitiva”. Desta forma, quanto mais influência nos negócios tiver o capital humano, maior será o seu valor para a organização que assim sendo, utiliza-se de princípios de alavancagem que são essenciais, tais como:

- *Autoridade*: dar poder às pessoas para que elas possam tomar decisões independentes sobre ações e recursos. Nesse sentido, cada líder reparte e delega autoridade às pessoas para que elas possam trabalhar de acordo com o que aprendem e dominam. Ou seja, dar autonomia às pessoas. É o chamado *empowerment*.
- *Informação*: fomentar o acesso à informação ao longo de todas as fronteiras. Criar condições para disseminar a informação e torna-la útil e produtiva para as pessoas no sentido de facilitar a tomada de decisões e a busca de novos e diferentes caminhos.
- *Recompensas*: proporcionar incentivos compartilhados que promovam os objetivos organizacionais. Um dos mais fortes motivadores é a recompensa pelo trabalho benfeito. A recompensa funciona como um reforço positivo e como um sinalizador do comportamento que a organização espera de seus participantes.
- *Competências*: Ajudar as pessoas a desenvolver as habilidades e competências para utilizar amplamente a informação e autoridade. É assim que se criam talentos na organização: definindo as competências que a organização precisa para alcançar seus objetivos e criando condições internas para que as pessoas aprendam e desenvolvam tais competências da melhor maneira possível (CHIAVENATO, 2015).

O profissional de RH possui a responsabilidade operacional e estratégica dentro de uma empresa, estando envolvido direto ou indiretamente em todas as áreas, cuidando das políticas administrativas, fazendo cumprir os deveres das organizações, cuidando dos direitos dos trabalhadores e agindo estrategicamente para o desenvolvimento e potencialização dos talentos pessoais, aumentando a satisfação e a produtividade.

O RH não tem outra saída: tem que ser estratégico e estar presente no negócio. Quanto a isso, não há dúvidas. Mas ao mesmo tempo, não pode deixar de lado sua essência. Não pode esquecer jamais que a sua missão maior é cuidar dos recursos humanos, ou seja, de todas as questões relacionadas ao lado humano da organização (MORASSUTTI, 2012).

Para Diniz (2018), “o RH que conhece o negócio não cumpre ordens passivamente; questiona o número de pessoas, o perfil, a avaliação de desempenho, o desenvolvimento por competência. Discute, indaga, questiona”. A participação do RH no negócio é de fato estratégica quando este não se limita apenas aos processos burocráticos, ligados às pessoas que compõem a organização.

A EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Durante muito tempo, a Administração de Pessoal (AP) foi conhecida como a área da administração que cuidava exclusivamente de admissões, pagamentos e demissões da mão de obra das empresas, de acordo com a legislação trabalhista vigente. Naquela época, a área de AP considerava apenas as pessoas que trabalhavam em atividades físicas, de operações, mecânicas e fabris. O velho conceito de AP era derivado daquilo que os economistas chamavam de trabalho: uma atividade limitada a transformar o que provinha do fator de produção natureza (CHIAVENATO, 2010).

A área de Recursos Humanos, assim como várias outras áreas nas organizações se veem sob uma nova e necessária ótica, desta vez em posição estratégica, analisando possibilidades de maximização, se antecipando às necessidades do mercado, voltado para as pessoas, desenvolvendo e apoiando a liderança.

Neste contexto, a questão básica é a escolha entre tratar as pessoas como recursos ou como parceiros da organização. Os colaboradores podem ser tratados como recursos produtivos das organizações: os chamados recursos humanos. Como recursos, eles são padronizados, uniformes, inertes e precisam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle das atividades, já que são considerados sujeitos passivos da ação organizacional. Daí, a necessidade de administrar os recursos humanos para obter deles o máximo rendimento possível. Nesse sentido, as pessoas constituem parte do patrimônio físico na contabilidade organizacional. São recursos da organização, o que significa ‘coisificar’ as pessoas.

A outra escolha é visualizar as pessoas como parceiros de negócios das organizações. Como tais, elas seriam fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos do negócio. Nesse sentido, as pessoas

constituem o capital humano e intelectual da organização. Organizações bem sucedidas tratam seus colaboradores como parceiros do negócio e fornecedores de competências, não como simples empregados contratados (CHIAVENATO, 2014).

Quadro 4. Quadro comparativo entre o RH tradicional e o RH estratégico

RH TRADICIONAL	RH ESTRATÉGICO
<p>Foco em processo e tarefas:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Recrutamento e seleção voltados para o cargo . Treinamento na função . Gestão de cargos . Salário . Relações trabalhistas estagnadas 	<p>Foco em resultados e estratégias:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Capacitação de capital intelectual no mercado para dinamização do negócio. . Aprendizado e educação continuada . Gestão de competências . Remuneração ligada a resultados . Parcerias e negociações

Fonte: (PEREIRA, 2014)

[...] Não se separa mais a vida em duas partes: a profissional e a pessoal. Está tudo junto e misturado, como gostam de dizer os adolescentes. A tecnologia nos permite estar em todos os lugares e conectados a todas as pessoas, o tempo todo. O fato é que a complexidade dessas mudanças afetou a forma como as pessoas se relacionam, seus sonhos, suas metas, seu conceito de sucesso e seu jeito de trabalhar. As pessoas foram ficando cada vez mais importantes, e a área de Recursos Humanos se tornou 'alvo estratégico' (DINIZ, 2018).

A evolução do RH propõe a evolução das pessoas e dos relacionamentos entre estas e as organizações. O foco antes era na preparação e adequação do funcionário para exercer determinada função, enquanto que na atualidade a atenção está voltada para o desenvolvimento das habilidades, com foco no futuro, na potencialização e não só na performance.

Para Diniz (2018), "Se o RH não for estratégico numa integração, ela não acontece. E vale dizer que o estratégico é tudo. O operacional é fundamental para que tudo funcione. Essa coisa de repartir o RH entre uma coisa e outra não existe". A função do RH em uma organização é fator determinante para o seu desenvolvimento, considerando-se que o funcionário é o foco principal, a estratégia é possibilitar que a empresa cresça e o profissional também.

O treinamento é o núcleo de um esforço contínuo desenhado para melhorar a atividade das pessoas e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. Trata-se de um dos processos de GP mais importantes. O treinamento é desenhado para construir talentos com conhecimentos e habilidades necessárias aos seus cargos atuais ou construir competências individuais. Já o desenvolvimento envolve aprendizagem que vai além do cargo atual e se estende à carreira da pessoa com um foco no longo prazo para preparar as pessoas para acompanhar as mudanças e o crescimento da organização (CHIAVENATO, 2014).

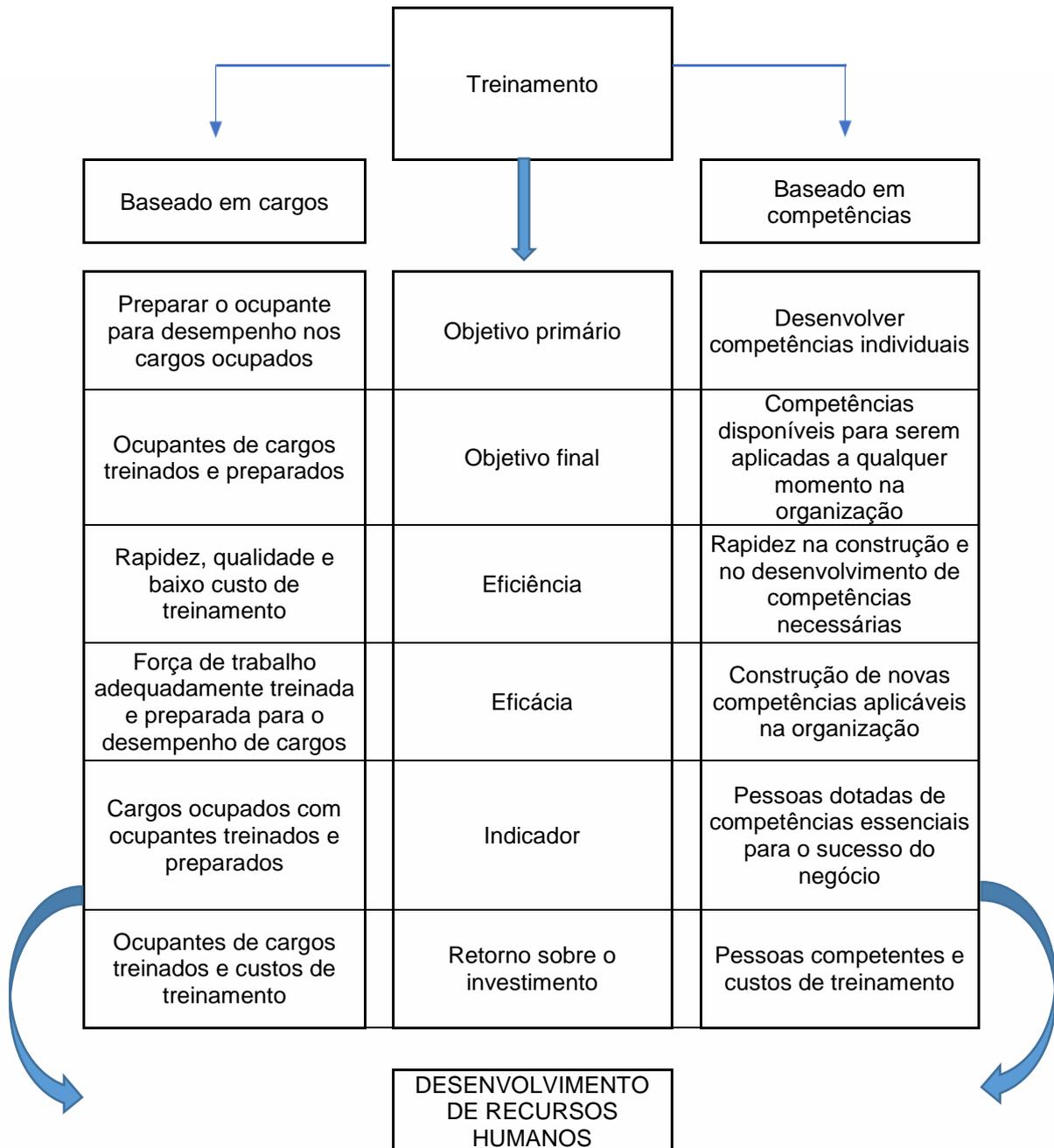


Figura 1. Treinamento baseado em cargos versus treinamento baseado em competências.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014).

Atingir marcos de médio e longo prazo depende, basicamente, de um *pool* de líderes promissores, capazes de serem promovidos. Você precisa avaliá-los hoje e decidir o que cada líder deve fazer para estar pronto para assumir maiores responsabilidades. O diálogo resultante dessa operação revelará a adequação do pool de liderança em termos de qualidade e quantidade. Nada é mais importante que a vantagem competitiva da organização (PEREIRA, 2014).

Neste contexto, Marras (2016) explana que,

As organizações estão vivenciando uma experiência inédita, graças aos acontecimentos históricos da era pós-moderna: as mudanças drásticas nas áreas econômicas, tecnológicas e de mercado – principalmente na última – têm exigido dos executivos verdadeiros exercícios de criatividade e coragem para enfrentar mudanças de uma magnitude e a uma velocidade jamais imaginadas. Nunca foi tão questionada a problemática decisória entre estrutura e estratégia no tocante à prioridade (MARRAS, 2016).

LIDERANÇA

A função principal do líder é gerar resultados, para isso ele tem opções diversas, tais como: gerar resultados desenvolvendo pessoas, gerar resultados treinando pessoas, gerar resultados fazendo com que as pessoas façam o que são pagas para fazer.

O fato é que não existe uma receita pronta de como ser um líder de sucesso, o tema é discutido incansavelmente por diversos autores renomados, muito embora, nos dias de hoje pouco tempo sobra para leitura, com a quantidade de líderes “batendo cabeça” para entregar os tão pedidos resultados.

Se não existe tempo para a leitura, também não vai sobrar tempo para desenvolver ou capacitar um liderado não é mesmo? Se nem mesmo o líder está se desenvolvendo, fica apenas o conhecimento do que poderia ser feito e a certeza do que de fato está sendo feito.

Nem a crise econômica nem o aumento da concorrência, muito menos a incerteza política global. A maior preocupação dos presidentes de empresa em 2018 é desenvolver a próxima geração de líderes executivos. Esse item ocupa o topo de uma lista com 28 desafios apresentados a 1.000 CEOs de todo o mundo pelos consultores da DDI, especializada em negócios, ao realizar a pesquisa Global Leadership Forecast (AMARO, 2018).

Faltam profissionais de alta performance no mercado, as empresas se preocupam com a concorrência e com a sucessão, mas procuram externamente a solução para uma lacuna que pode ser preenchida internamente, quando verdadeiramente as organizações investirem na revelação e potencialização de talentos.

É comum ouvir dos gestores e dos CEOs que faltam talentos no mercado de trabalho. Talvez, mas é preciso admitir que faltam também competências, dentro das organizações, para uma gestão de pessoas realmente eficaz e produtiva. Precisamos nos lembrar, sempre, de que quem move e dá vida às organizações é o seu pessoal. É ele o propulsor dos negócios. Com essa verdade em mente, tornar-se mais fácil procurar métodos e procedimentos capazes de valorizar as pessoas e calibrar de modo apropriado esse propulsor (BICHUETTI, 2011).

O líder tem papel fundamental no engajamento e motivação de uma equipe, a forma com que ele lidera pode inspirar ou desmotivar, impactando diretamente nos resultados da empresa, o turnover, clima organizacional, acidentes de trabalho ou até mesmo na saúde do profissional.

Para Mandelli e Lorigg (2017) “liderar é, entre outras coisas, articular movimentos de amadurecimento do grupo. Quem lidera tem de saber ver o grupo como um todo para fazer os movimentos mais adequados no momento certo”.

Muitas vezes uma pessoa ocupa o cargo de líder de equipe por possuir todo o conhecimento necessário para a realização de uma atividade, ou até mesmo por estar na mesma função por muitos anos, o que em teoria lhe habilitaria para conduzir pessoas, influenciar e inspirar na busca por resultados, resolver problemas decorrentes da operação e representar os interesses da empresa. Infelizmente lidar com pessoas não é a mesma coisa que lidar com processos, máquinas e ferramentas, a complexidade exige o preparo psicológico, inteligência emocional, além de experiência e domínio de técnicas.

A boa notícia é que as habilidades de um líder, ao contrário do que se pensava antes, podem ser aprendidas. Ao contrário do líder nato, desenvolver tais habilidades envolverá tempo, determinação, foco e treinamento mas é completamente possível.

O novo imperativo é o desenvolvimento da liderança nas empresas. A identificação e o desenvolvimento de pessoas excepcionais capazes de levar a organização para o futuro será fundamental. A criação de líderes será vital. E o segredo do sucesso estará cada vez mais nas pessoas (CHIAVENATO, 2014)

De acordo com Owen (2018), Se a liderança pode ser desenvolvida, isso quer dizer que existem possibilidades para sermos um líder, já que podemos aprender fazer qualquer coisa, desde tocar um instrumento até liderar, agora se vamos ser excelentes instrumentistas ou excelentes líderes, tudo dependerá da nossa competência e do quanto vamos ser empenhados e pacientes, mas se não podemos ser excelentes, podemos ao menos sermos um pouco melhores do que já somos.

A má notícia é que pesquisas apontam que a maioria dos líderes existentes no mercado estão mais preocupados com conduzir as pessoas em busca de resultados do que em desenvolver pessoas para que deem o melhor de si e façam acontecer os resultados como consequências de um trabalho realizado por profissionais que conhecem sua capacidade e sabem onde querem chegar. Como afirma Hunter (2006), “Quando recebem algum treinamento de liderança, o foco é sempre voltado para o lado operacional. Ou seja: tem o objetivo de tornar as pessoas capazes de administrar coisas, não o de fazer com que liderem e inspirem as outras à ação”.

O foco no talento nos negócios e social não implica ignorar o comportamento, as atitudes, as emoções e os valores. Algumas pessoas pensam que esses aspectos são intangíveis, mas não são. São fatos concretos e observáveis; não mudam de um dia para o outro e impulsionam as ações e decisões de um líder. Os chefes devem observar como as habilidades do líder são combinadas e como seus traços de personalidade e psicológicos os afetam. Por exemplo, como o eterno otimismo do líder está afetando suas previsões de venda? Se as previsões forem otimistas em excesso, o estoque se acumulará e os preços poderão ter de ser reduzidos, o que poderia macular a marca e reduzir as margens de lucro. Como o perfil de risco do líder está afetando seu apetite para buscar novas oportunidades? Isso lhe dará indicativos sobre as tendências do líder que poderiam, no futuro, mudar o destino da empresa. Em determinado momento a Yahoo teve a oportunidade de comprar o Google por alguns bilhões de dólares, mas os líderes da Yahoo não fizeram a aposta. Foi uma decisão que mudou o destino da empresa, sem dúvida afetada pelo apetite dos líderes pelo risco, bem como por suas habilidades estratégicas (CHARAN, 2008).

A personalidade do líder, seu caráter e temperamento, moldam seu comportamento, porém o que deve fazer um líder utilizar determinado estilo de liderança será as circunstâncias. O líder de alta performance sabe utilizar cada estilo para inspirar sua equipe e tornar seus membros motivados.

A liderança faz diferença. Precisamos de gente como você, nossos melhores e mais brilhantes, que ambicione a posição de grande líder. O futuro do mundo – como ouvimos diariamente em milhares de empresas, decisões individuais e interações pessoais – depende de quem lidera. As diretrizes traçadas pelos líderes, os resultados por eles atingidos e os valores e a forma como motivam suas empresas têm efeito profundo sobre a qualidade de nosso mundo e de nossa vida (WHITE, 2007).

Conforme Owen (2018), o líder perfeito é um mito e o que todo líder deve buscar é o sucesso e não a perfeição. Segundo ele, para alcançar o sucesso, primeiro o líder deve descobrir um contexto congruente com os seus talentos, porque mudar as circunstâncias é mais fácil do que mudar os talentos. A segunda orientação do autor é que o líder deve

potencializar seus talentos, pois uma vez inserido em um contexto em que seus talentos podem ser aproveitados, se estes forem maximizados, maior será seu sucesso.

Se para o autor potencializar talentos é um fator que contribui para o sucesso, saber administrar as fraquezas também o é, ou seja, evitar situações ou locais em que a habilidade seja necessária, formar equipes complementares, que compensem sua fraqueza ou ter no círculo de relacionamentos pessoas que possam ajudá-lo quando preciso e ainda, com o autoconhecimento, habilitar-se o suficiente para que seus pontos fracos não lhe prejudique ao ponto de comprometer seus resultados.

ESTILOS DE LIDERANÇA

Quadro 5. Estilos de Liderança.

	Coercitivo	Visionário	Afetivo	Democrático	Modelador	Treinador
Modus operandi do líder	Exige obediência	Mobiliza as pessoas em torno de uma visão	Cria harmonia e constrói vínculos emocionais	Estabelece consenso mediante participação	Estabelece padrões de desempenhos altos	Desenvolve pessoas para o futuro
O estilo numa frase	"Faça o que eu digo"	"Venha comigo"	"As pessoas em primeiro lugar"	"O que você acha?"	"Faça o que eu faço agora"	"Experimente isso"
Competências de inteligência emocional	Ímpeto para alcançar conquistas, iniciativa, auto controle	Autoconfiança, empatia, catalisador de mudanças.	Empatia, construção de relacionamentos, comunicação.	Colaboração, liderança de equipe, comunicação	Conscientização, ímpeto para alcançar conquistas, iniciativa.	Desenvolvimento focado nos outros, empatia, autoconhecimento.
Quando o estilo funciona melhor	Numa crise ou com funcionários problemáticos	Quando mudanças requerem nova visão ou quando é necessária uma direção clara	Contornar cisões na equipe ou motivar pessoas em circunstâncias estressantes	Construir aceitação ou consenso, ou ter a contribuição de funcionários-chave	Obter resultados rápidos de uma equipe altamente motivada e competente	Ajudar um funcionário a melhorar o desempenho ou a desenvolver capacidades de longo prazo
Impacto Geral no Clima Organizacional	Negativo	Mais fortemente positivo	positivo	Positivo	Negativo	Positivo

Fonte: (GOLEMAN, 2015).

Para Goleman (2015), maiores são as chances de o líder melhorar o desempenho da empresa e o seu clima, se ele adotar vários estilos de liderança, quanto mais, melhor. Um exemplo dado por ele, é a mistura dos estilos autoritário, democrático, afiliativo e coaching, dando melhor resultado de liderança, para ele a flexibilidade no estilo de liderança, adotando o estilo conforme necessidade torna os líderes mais eficazes.

LIDERANÇA AUTORITÁRIA

O líder sabe aonde que chegar e diz aos seus liderados o que eles precisam fazer para alcançarem tal objetivo, este estilo é muito utilizado com pessoas inexperientes na função, bem como com profissionais que requerem acompanhamento constante. Goleman (2015, p. 33) afirma que “devido ao seu impacto positivo, o estilo autoritário funciona bem em quase todas as situações empresariais. Mas é particularmente eficaz quando uma empresa está à deriva”.

Na Suécia Veículos já houve líder com esta característica, ele também contribuiu na formação da história da empresa que não estava à deriva, teve sua importância e seus motivos para agir com autoridade, embora alguns não concordassem com sua forma de liderança, ele foi competente na sua função.

LIDERANÇA COACHING

O estilo coach procura desenvolver a equipe por meio de questionamentos para que seus membros cheguem às próprias conclusões. Esse estilo requer bastante dedicação e paciência do líder para desenvolver sua equipe e uma visão menos imediatista para alcançar resultados. Tende a funcionar melhor em situações que não dependem de ações tão imediatas (GRINBERG, 2014).

O líder coaching possui uma visão de futuro, lidera questionando, fazendo com que sua equipe encontre a forma correta de se fazer o que deve ser feito.

[...] Muitos líderes nos contaram que não têm tempo, nesta economia de alta pressão, para o trabalho lento e tedioso de ensinar as pessoas e ajudá-las a crescerem. Mas após uma primeira sessão requer pouco ou nenhum tempo extra. Líderes que ignoram esse estilo estão abrindo mão de uma ferramenta poderosa. Seu impacto sobre o clima e o desempenho é notoriamente positivo (GOLEMAN, 2015).

A empresa atualmente conta com algumas lideranças Coaching, a começar no RH, pessoas voltadas para o crescimento de sua equipe, instigando a busca do conhecimento e o crescimento profissional por meio de questionamentos, ouvindo o que o liderado tem a dizer.

LIDERANÇA AFILIATIVA

O líder afiliativo preza pelo bom relacionamento, trabalham em prol de um ambiente harmônico, onde as pessoas criam laços e se sentem parte da organização. Conforme

Goleman (2015), “ele dá as pessoas liberdade para realizarem seu serviço da forma que consideram eficaz”.

Esta habilidade é nata, na liderança comercial do pós venda da empresa, as pessoas são o centro, a razão de ser de sua gestão e os resultados são conseqüências do ótimo trabalho que sua equipe realiza para corresponder à sua dedicação e confiança.

Esta característica também é muito apreciada pelos clientes da Suécia Veículos, eles se sentem importantes para a empresa, tamanha interatividade entre eles e a gestão comercial.

Esse estilo privilegia a boa integração entre os membros da equipe, e o líder dedica grande parte do tempo e da energia para que todos se sintam parte da equipe. Como o estilo democrático, tem uma conotação bem positiva e também tende a funcionar melhor com equipes formadas de profissionais mais maduros (GRINBERG, 2014).

LIDERANÇA DEMOCRÁTICA

Para Goleman (2015), o estilo democrático da liberdade para as pessoas exporem suas ideias ou ponto de vista, fazendo com que saibam que são ouvidos e importantes na tomada de decisão, fazendo do líder um profissional respeitado, comprometido com as pessoas e questões da organização e confiante. Porém esse estilo de liderança pode trazer morosidade na tomada de decisões e também prejudicar a produtividade, dadas as constantes reuniões, ocasião que, aliás pouco se define, sendo necessárias novas reuniões para tratar os assuntos.

A maioria dos líderes da empresa Suécia Veículos S/A possuem este perfil de liderança, pode-se observar claramente este estilo em ação nas reuniões gerenciais que acontecem semanalmente, ocasião em que todos os funcionários expõem seus pontos de vista, quando são discutidos os problemas do departamento e as possíveis soluções.

Esse estilo valoriza a opinião dos outros e busca sempre a tomada de decisão por consenso. É um dos estilos que possui uma conotação bem positiva pela questão da democracia, porém tende a funcionar melhor quando a equipe é formada por profissionais mais seniores (GRINBERG, 2014).

LIDERANÇA MARCADOR DE RITMO

O líder conhece o processo e sabe fazê-lo, realizando a função de acordo com seu alto padrão, no que se refere a qualidade e rapidez, exigindo que seus liderados o façam da mesma forma.

O estilo marcador de ritmo tem seu lugar no repertório do líder, mas deve ser usado com parcimônia. Não era isso que esperávamos encontrar. Afinal, os atributos do estilo marcador de ritmo pareciam admiráveis. O líder fixa padrões de desempenho extremamente altos e os exemplifica pessoalmente. Ele é obcecado em fazer as coisas de maneira melhor e mais rápida, e pede o mesmo a todos à sua volta. Rapidamente aponta o mau desempenho e exige mais dos funcionários. Se eles não correspondem às expectativas, são substituídos por pessoas que correspondam (GOLEMAN, 2015).

Também podemos encontrar o líder marcador de ritmo no grupo de liderança da empresa, trata-se do líder perfeccionista, que gostaria que todos os seus liderados pensassem e agissem conforme ele, em alto padrão e que se frustra muito quando não consegue que sua equipe corresponda às suas expectativas.

Observamos a distância nos gráficos de estilos de liderança, do seu perfil natural para aquele que ele precisa entregar, conforme as exigências do meio. Este líder sofre um dispêndio de energia muito grande para se adaptar ao meio, visto que nem sempre as pessoas possuem o mesmo padrão comportamental e é preciso ser flexível nesses casos, compreender suas próprias dificuldades e as dos outros, para buscar melhorias, ou seja, o líder tenta não exigir perfeição e o liderado tenta aperfeiçoar suas habilidades.

LIDERANÇA COERCITIVA

Líderes coercivos usam o medo como aliado para que as pessoas façam o que eles querem. O medo de ser repreendido, de ser despedido etc. São suas ferramentas para controlar as pessoas. Esse estilo é usado geralmente em trabalhos com menos escolaridade e que podem ser substituídos com certa facilidade (GRINBERG, 2014).

O liderado não tem identidade, muito menos participação, Para Ribeiro (2016), “caracteriza-se pelo exercício do poder coercitivo. Nas estruturas organizacionais que adotam essa metodologia o trabalhador é tido como mera ‘peça’ de engrenagem, sem direito a voz, apresentando baixo índice de produtividade”.

É fácil entender por que, dentre todos os estilos de liderança, o coercivo é o menos eficaz na maioria das situações. Considere o que o estilo faz para o clima de uma organização. A flexibilidade é a mais atingida. A tomada de decisões extrema do líder de cima para baixo mata novas ideias na raiz. As pessoas se sentem tão desrespeitadas que pensam: ‘Não vou nem mencionar minhas ideias, vão ser rechaçadas’. De forma semelhante, o senso de responsabilidade das pessoas evapora: incapazes de agir por iniciativa própria, perdem o espírito de participação e sentem-se pouco responsáveis por seu desempenho. Algumas ficam tão ressentidas que adotam a atitude: ‘Não vou ajudar este canalha’ (GOLEMAN, 2015).

Na análise dos estilos de liderança adotados pelos líderes da empresa não observamos este perfil. Compreende-se que este estilo ainda exista, porém em sua maioria em empresas não profissionalizadas, que se utiliza do medo por serem poucas as opções de emprego locais, quando existe a consciência da dificuldade de se conseguir outro trabalho.

LIDERANÇA CONTROLADORA / AUTOCRÁTICA

Liderança com foco no produto final, o funcionário é pago para fazer seu trabalho e como tal tem pouco ou não tem espaço para criatividade e inovação, deve seguir processos. Conforme Ribeiro (2016), “apoia-se num poder centralizador moderado, embora use, eventualmente, o poder de coerção. Nesse tipo de liderança, as pessoas ficam limitadas às ordens determinadas pelo líder, cumprindo mecanicamente as funções que lhes são atribuídas”.

O líder autocrático é focado nas tarefas e precisa se sentir no controle. Possui visão clara de aonde quer chegar e geralmente dá certa autonomia ao seu grupo para implementar essa visão. Quando, porém, algo ou alguém atrapalha a execução de sua visão, não hesita em agir para implementar uma medida corretiva. Esse líder não é necessariamente microgerenciador. É comum que dê autonomia aos membros da sua equipe, no entanto, age depressa se as coisas não vão como espera. Esse estilo geralmente funciona melhor em organizações que valorizam a hierarquia (GRINBERG, 2014).

Temos um líder com este perfil dentre os líderes do Grupo Suécia, podemos notar claramente na sua forma de liderar, o perfil controlador, muito embora permita que seu liderado execute sua função da forma que melhor lhe convenha, está sempre controlando para que tudo saia exatamente como ele quer, ele busca seus indicadores obstinadamente.

LIDERANÇA ORIENTADORA

Aqui o líder começa a enxergar a importância de se incentivar seus liderados, para que estes se sintam motivados e assim sendo consigam um ambiente propício para o trabalho em equipe, reduzindo ruídos e contribuindo com o resultado. De acordo com Ribeiro (2016), “Tende a incentivar a cooperação, permitindo livre integração entre os subordinados, o que facilita a compreensão e a divulgação dos objetivos da empresa, congregando esforços e reduzindo a competição perniciosa ao bom desempenho do grupo”.

LIDERANÇA INTEGRADORA

O líder exerce liderança na prática, com o exemplo, sendo referência e conquistando a confiança de sua equipe, que se dedica na realização de suas atividades e esta dedicação é transformada nos resultados pretendidos pelo líder. Este estilo de liderança enxerga a pessoa e desenvolve o profissional, atendendo as necessidades da organização e do indivíduo. Nestas circunstâncias o líder consegue a lealdade de seu liderado, que tem a mesma visão de equipe.

Baseia-se no princípio de que todo indivíduo, independente de sua posição na estrutura organizacional, é capaz de contribuir para a viabilização dos objetivos. Além de respeitar o empregado (colaborador) como indivíduo, o líder integrador promove a coesão do grupo, emprega o recurso do feedback, usa a intuição como complemento da lógica e procura compatibilizar tanto quanto possível os objetivos organizacionais com os individuais dentro de um quadro de referência ético. O líder integrador não procura ser o foco das atenções, mas funciona como facilitador da convergência de esforços, influenciando mais por seus atos e exemplos de coerência, abertura, transparência e credibilidade, do que por suas palavras ou pelo uso de autoridade (RIBEIRO, 2016).

TIMES DE ALTA PERFORMANCE

A seguir descrevemos algumas ferramentas que podem auxiliá-lo muito na construção de um diagnóstico de como evoluir com o time. As quatro matrizes de análise são as seguintes:

- Armadilhas em que caem as equipes;
- Evolução da maturidade da equipe;
- Análise da toxicidade do seu time;
- Humor, amor e significado.

Quando você as utilizar, o resultado não será apenas o reconhecimento das características da equipe, mas também estarão sendo revelados alguns pontos positivos e negativos do seu estilo de gestão, uma vez que a equipe é considerada um reflexo da sua atuação como líder. Os gaps de sua equipe podem ser lidos como gaps do próprio gestor que deixou que tais problemas acontecessem (MANDELLI; LORIGGIO, 2017).

Habilidades complementares, pessoas altamente capacitadas, engajadas e motivadas, conectadas com a missão, visão e valores da organização, dotadas de inteligência emocional, estas são as equipes de alta performance.

Diante de tantas características positivas, é comum considerar impossível ser parte ou líder de uma equipe assim, porém é extremamente possível, a partir da conscientização da importância no fator de observação e desenvolvimento das características positivas que todo profissional tem, ou seja, o foco e a maximização dos pontos fortes.

Embora seja alarmante saber que a maioria das companhias opera com 20% de sua capacidade, esta descoberta representa na verdade uma tremenda oportunidade para essas organizações. Para estimular altas margens de crescimento e, por conseguinte, aumentar o faturamento, elas só precisam voltar o foco para dentro a fim de encontrar a riqueza de potencial não realizado que existe em cada colaborador. Imagine o aumento de produtividade e de rentabilidade se elas dobrassem esse número, passando a ter 40% dos funcionários afirmando que todo dia têm a oportunidade de usar seus pontos fortes. Ou se o número fosse triplicado: 60% das pessoas fazendo esta afirmação não é uma meta demasiado agressiva para as maiores organizações (CLIFTON, 2008).

Para explicar a importância do foco no talento ou pontos fortes, façamos uma simples analogia: Um determinado funcionário possui algumas características positivas e outras negativas, concentra seus esforços para minimizar suas características negativas, tornando menos impactantes suas consequências em sua vida profissional. Este funcionário administrou seus pontos fracos, pode até ter conquistado mais um ponto forte, na maior das possibilidades, porém continua sendo apenas bom e não excelente, já que ele tem apenas pontos fortes e não pontos extremamente fortes.

Existe um aspecto que não mais nos surpreende ao compartilharmos estes dados com as pessoas. Quando pedimos para elas apontarem os melhores líderes que conheceram ou com quem trabalharam, nós questionamos se esses grandes líderes tinham fraquezas. A resposta é sempre a mesma: 'Sim, eles não eram perfeitos'. Então, nossa próxima questão é: 'Se tinham fraquezas, o que os tornava tão excepcionais?'. A resposta estava sempre relacionada à sua força. Eram as tarefas executadas extremamente bem que faziam a diferença, sempre sobrepujando de longe quaisquer possíveis pontos negativos. O que, então, começou a ficar claro para nós, é que se as pessoas passarem todo o tempo se concentrando na correção de pontos negativos, os pontos positivos potenciais nunca se tornarão forças profundas. É essa modificação no foco – entre tentar não estar abaixo da média em nada para, ao contrário, se destacar em relativamente poucos comportamentos – que produz tamanho impacto nos outros, levando esses líderes a serem vistos como excepcionais (ZENGER et al., 2012).

A HUMANIZAÇÃO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

A evolução tecnológica e a rapidez com que tudo acontece, aliados à correria do dia a dia, têm afastado as pessoas, tornando a interação virtual e as relações desprovidas de sentimentos, tais como: empatia, respeito pelo outro, lealdade, etc.

O que diferencia as pessoas bem-sucedidas das medianas é a forma com que lidam com suas emoções e principalmente com as outras pessoas. Por mais fechada que a pessoa seja por seu temperamento, no seu íntimo, sempre vai existir, em maior ou menor intensidade, essa necessidade básica, elementar, de contato humano (ALBUQUERQUE, 2017).

Podemos dizer que as relações entre líder e liderado, em muitas empresas, é uma relação de interesses, o líder busca a realização do trabalho e o alcance dos objetivos e o liderado busca recursos financeiros, como forma de pagamento pelo tempo e conhecimento dispensados, mas recursos financeiros não têm sido suficientes para suprir a carência de atenção, a necessidade do pertencimento e desta forma, por mais que o profissional tenha sua necessidade financeira atendida, não conseguirá alcançar plenitude, sensação de realização profissional e assim sendo, estará sempre buscando algo mais, dificultando então a retenção de talentos por parte das empresas e o encontro de um propósito por parte do indivíduo. Conforme Ribeiro (2016), menciona no que se refere à Escola das Relações Humanas da Administração, “comprovou-se, por meio de experiências, a preponderância do fator psicológico sobre o fator fisiológico: as pessoas são motivadas principalmente pela necessidade de reconhecimento, aprovação e de participação nas atividades dos grupos que integram”.

Para se humanizar qualquer operação, é óbvio que o que deve ser entendido é o ser humano e para tal, há de se considerar suas necessidades. Um conceito muito conhecido, no estudo das necessidades humanas, é o da hierarquia das necessidades de Maslow, que as classifica em fisiológicas, de segurança, social, autoestima e realização do potencial.

- Necessidades fisiológicas: o nível mais baixo da pirâmide. São as necessidades intrínsecas ao indivíduo, que fazem parte da sua natureza, como alimentação, repouso, abrigo etc. Estão ligadas à sobrevivência da pessoa.
- O segundo nível surge quando o primeiro nível é razoavelmente satisfeito. Refere-se às necessidades de segurança, à busca pela proteção contra a ameaça, à fuga ao perigo. São importantes no comportamento humano, pois em razão da dependência do funcionário com relação à empresa, ele precisa se sentir seguro no ambiente de trabalho. Se a empresa tiver atitudes que provoquem no funcionário incertezas quanto ao seu emprego, poderá se criar um clima de insegurança no ambiente de trabalho.

- Necessidades sociais: assim como o segundo, o terceiro nível surge quando os dois primeiros estão razoavelmente satisfeitos. Algumas das necessidades sociais são: de afeto, de participação, de aceitação por parte do grupo, de amizade etc. Se não forem totalmente satisfeitas, a pessoa ficará hostil ao grupo que a cerca. Se isso ocorrer no ambiente de trabalho, a situação com certeza terá reflexos negativos para a empresa.
- Necessidades de autoestima: o quarto nível envolve a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de *status*, de prestígio etc. Estão relacionadas com o modo como o indivíduo se vê e se avalia. Sua não satisfação pode levar ao desânimo, que pode refletir no rendimento do funcionário.
- Necessidades de realização do potencial: são as que estão no topo da hierarquia e estão ligadas ao autodesenvolvimento pessoal e profissional (RIBEIRO, 2016).

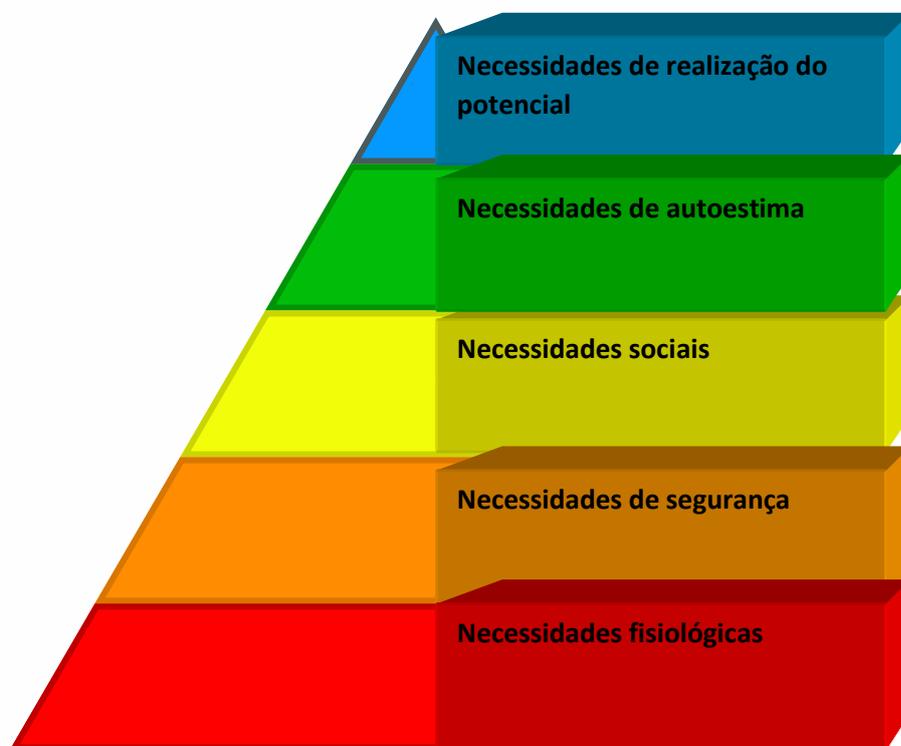


Figura 1. Pirâmide das necessidades humanas.
Fonte: adaptado de Maslow.

No processo de Coaching, na metodologia de ensino do IBC – Instituto Brasileiro de Coaching, para compreensão das fases em que cada indivíduo está vivendo, bem como de seu comportamento, utiliza-se a pirâmide de Maslow em sete níveis de evolução, sendo eles, por ordem de evolução, o da superficialidade, dos relacionamentos, do conhecimento, dos sonhos e significados, da clareza do meu papel no mundo, do posicionamento dentro dos sistemas e do legado, propósito e espiritualidade.

A análise da fase de vida ou do estado de evolução em que se encontra o indivíduo permitirá compreender os seus valores e, portanto, seu comportamento. É importante respeitar as crenças e valores das pessoas dentro de uma organização, em benefício da harmonia do ambiente, a compreensão de seu comportamento não implica a aceitação de todas as suas atitudes por parte da liderança, apenas norteará o líder na função de conduzir e contribuir para a evolução de sua equipe.

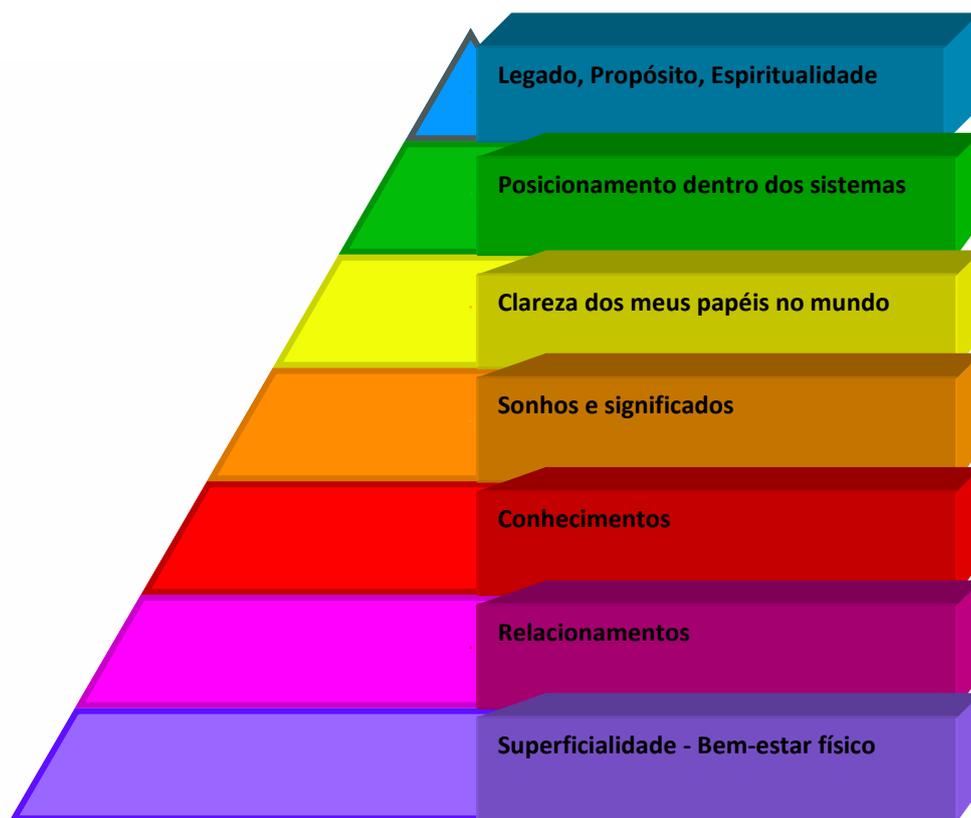


Figura 2. Pirâmide do desenvolvimento humano.

Fonte: adaptado do IBC.

O processo de humanização dentro das empresas visa o tratamento de gente como gente, a consideração por suas necessidades, o compromisso com o seu desenvolvimento como pessoa e profissional e a harmonização dos relacionamentos. Nestas empresas o bem é comum a todos, ninguém se beneficia isoladamente em detrimento de outra pessoa, quem ganha é o grupo e a organização.

A primeira grande mudança a ser implementada ao se desejar pensar na implantação de uma nova lógica baseada numa inteligência estratégica de Recursos Humanos, para as organizações, é sem dúvida a forma de ver, pensar e avaliar o ser humano. É preciso abandonar de vez a visão míope, estreita e totalmente anacrônica que herdamos dos nossos antepassados empresários, empreendedores, *managers* industriais e organizacionais, e desligar o bloqueio atávico de pensar no vínculo empregatício como um processo implicante num sentimento de posse ou de superioridade de quem o oferece (MARRAS, 2016).

As organizações, representadas por seus líderes estarão praticando a humanização quando proporcionarem aos seus funcionários a possibilidade de crescer profissionalmente, serem vistos como o talento que são e o conhecimento que possuem, ter suas habilidades reconhecidas e desenvolvidas. Aquele funcionário que é visto apenas como uma “engrenagem”, que faz a máquina de transformar mão de obra em receitas girar, não é feliz consigo mesmo e, portanto, não conseguirá fazer os outros felizes, muito menos criar vínculos com a empresa em que trabalha.

Todos deveriam ter bem claro na cabeça que sonhar não é crime e ter aspirações não é pecado. Bem ao contrário. Nossa felicidade mais íntima está, de fato, no movimento, na abertura de perspectivas, na evolução, isto é, na melhoria contínua. Para ser feliz, você vai ter de descobrir suas aspirações, porque só quem está continuamente melhorando consegue se sentir realizado, pleno e feliz (FERNANDES, 2015).

No fundo ser feliz é o que todas as pessoas buscam, é evidente que o significado de felicidade não é o mesmo para todas, mas independente do motivo da felicidade, esse sentimento é o que cria movimento. Pessoas sem sombra de dúvidas é o maior bem de uma organização, são dotadas de infinitas possibilidades, que se bem administradas, alcançam qualquer objetivo.

Para uma empresa alcançar resultados excepcionais, não basta ter instalações modernas, equipamentos sofisticados, processos adequados, estruturas organizacionais bem definidas e planejamentos estratégicos e necessários, mas falta nessa equação um elemento que é fundamental para o sucesso de qualquer organização. Aí, finalmente, digo a palavra mágica: Gente (MORASSUTTI, 2012).

De acordo com Byham e Wellins (2016), O processo de *coaching* humaniza as relações nas organizações, uma vez que o simples fato de ouvir e falar de forma aberta com as pessoas pode dar ao líder a consciência de que seus liderados são humanos e que como tal possuem suas necessidades, que também os acompanham no local de trabalho, sendo então possível ajuda-los na busca pelo autoconhecimento e solução do problema.

Coaching é um processo com início, meio e fim, definido em comum acordo entre o coach (profissional) e o coachee (cliente), no qual o coach apoia o cliente na busca de realizar metas de curto, médio e longo prazo, através da identificação e desenvolvimento de competências, como também do reconhecimento e superação de adversidades (MARQUES, 2017).

Muito tem se falado do *Coaching* ultimamente, no mercado encontramos diferentes abordagens e estilos, para os mais diferentes públicos, no entanto vamos nos ater nos processos de coaching que poderão ajudar os líderes na difícil tarefa do autoconhecimento e no desenvolvimento de seus liderados, o Líder *Coaching* e *Coaching* de Equipe.

É o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo em criar os resultados que seus membros realmente desejam. Para isso, é necessário que a equipe tenha um objetivo comum, ou seja, uma visão compartilhada e domínio pessoal. Assim sendo, o *Coaching* de Equipe começa pelo diálogo, pela capacidade dos membros de deixarem de lado as ideias preconcebidas e participarem de um verdadeiro pensar em conjunto (ALVARENGA, 2012).

De acordo com Franco Jr. (2018), O papel do Coaching é dar condições ao coach de proporcionar o autoconhecimento ao seu coachee, criando rotas para chegar onde deseja, compreendendo cada desafio e se tornando autoconfiante de que tem condições e que é possível conquistar seus objetivos.

Um tipo de liderança que está sendo bastante valorizada no ambiente corporativo é a que se alia ao Coaching para potencializar o desenvolvimento das pessoas e os resultados dentro da empresa. O chamado Leader Coach tem o perfil de uma pessoa inspiradora, pois seus exemplos e profissionalismo são motivações para os colaboradores produzam mais e melhor. Respeito, flexibilidade e motivação são as características que mais se destacam, já que ele obtém a lealdade de seus liderados por não se impor e pela capacidade de ouvir e aceitar as contribuições de sua equipe (MARQUES, 2017).

Normalmente sabemos o que queremos, onde desejamos chegar e mesmo que inconscientemente, o que devemos fazer e como podemos alcançar nossos objetivos, mas sozinhos não conseguimos enxergar o caminho.

‘Coach’ é uma palavra francesa antiga que significa ‘um veículo para transportar pessoas de um lugar para outro’. Atualmente, um coach ajuda uma pessoa a galgar um nível – ao expandir uma aptidão, aumentar a performance ou até ao mudar a forma como a pessoa pensa. Os coaches ajudam as pessoas a crescerem. Eles ajudam as pessoas a verem além do que são hoje para o que elas querem tornar-se amanhã. Um grande coach ajuda as pessoas comuns como você e eu a fazerem as coisas extraordinárias. Em suma, um grande coach fornece um ombro sólido sobre o qual se apoiar – para que você consiga enxergar mais longe do que você conseguiria por si só (BELASCO, 2003).

O *Coaching* não mostrará a trilha, mas ajudará o Coachee na conscientização do que tem que ser feito e como fazer, com foco no futuro.

[...] O processo de *Coaching* atua como um facilitador, proporcionando ao indivíduo autoconhecimento, identificação de crenças, reflexão, autonomia e superação, além de organização de metas e planejamento das ações para que se consiga atingir o objetivo desejado. Assim, quando o indivíduo evolui no âmbito pessoal, automaticamente isso refletirá no âmbito profissional e nas demais áreas de sua vida (FRASSON; GUELFY apud ROMA; GOUNARIS, 2016)

O despertar possibilitará que o coachee tenha a capacidade de se desconectar do ambiente para se conectar consigo mesmo, observando e analisando este mesmo ambiente para agir de modo mais assertivo, se conectando as pessoas, observando o outro, praticando empatia.

Toda organização é diferente; cada uma possui sua definição única de sucesso. De qualquer forma que as dimensões do sucesso forem articuladas por cada comitê, equipe ou executivo individual, os coaches têm a responsabilidade de encontrar um caminho de desenvolvimento para o progresso. Ao batalharem pelo sucesso, os líderes precisam encontrar maneiras de o negócio progredir, ao mesmo tempo em que respeitam os core values organizacionais e crenças fundamentais. Estes precisam ser entendidos pelos coaches de uma forma visceral. Para apresentar qualidade, um coach precisa enxergar muito além do nível superficial, no qual todas as declarações de valor corporativo parecem semelhantes, e descobrir em detalhe os valores reais em jogo. Então, novamente, à medida que o mundo progride para repintar um contexto organizacional estratégico sempre emergente, esses valores estão fadados a evoluir e mudar com o tempo (GOLDSMITH; LYONS; FREAS, 2003).

De acordo com Byham e Wellins (2016), os líderes não são bons Coaches em função de não gostarem de se indispor com os funcionários, na solução de conflitos. Para os autores, o líder pode utilizar dois tipos de *Coaching*, sendo eles o proativo e o reativo, mas grande parte dos líderes que participaram de sua pesquisa afirmou utilizar o *Coaching* reativo porque equivocadamente consideram haver um dispêndio de tempo maior praticando o *Coaching* proativo. Na prática, é muito importante destacar que o *Coaching* proativo, embora leve muito tempo e dedicação do líder para ser um, torna equipe independente a medida em que vai acontecendo, enquanto o processo reativo, necessita de mais tempo, mais resiliência e empenho.

Assim como é importante distinguir que tipo de *Coaching* o líder é, faz-se necessária a compreensão da diferença e objetivos da terapia e do *Coaching*.

Conforme Franco Jr. (2018), a psicologia e a psiquiatria possuem um objetivo em comum, ambas tratam a mente, com intuito de tratar doenças que limitam e dificultam a vida da pessoa, presa em experiências passadas, que lhe afastam do domínio de seus pensamentos e emoções.

Em contrapartida o *Coaching* busca a evolução da mente, alterando os padrões de pensamentos, através do autoconhecimento, resultando na mudança também do comportamento.

- *Coaching* não é para aqueles que precisam de terapia para superar uma dor inconveniente proveniente de raízes do passado;
- *Coaching* é para pessoas relativamente bem ajustadas, com o desejo de construir uma visão de futuro e se deslocarem em direção a ela;
- *Coaching* não é reativo, não olha para o passado, e sim proativo, olha para o futuro;
- Não é um tratamento de cura, é crescimento;
- *Coaching* foca mais no positivo e menos nas fraquezas a serem enfrentadas, ou seja, na construção e na musculação de habilidades e forças;
- Em geral, o *coaching* é menos formal que uma relação psicólogo-paciente de psicoterapia;
- *Coaching* está mais próximo de uma parceria entre duas pessoas iguais, em que uma delas tem habilidades, experiências e perspectivas que podem se úteis para a outra (FRANCO JR, 2018).

DIFERENÇA ENTRE TERAPIA E COACHING

Conforme Byham e Wellins (2016), o foco da psicologia está em tratar desordens mentais, que dificultam a vida das pessoas, limitando seu convívio em sociedade, enquanto que no Coaching se colabora para que o indivíduo encontre dentro de si a resposta para a solução de seus problemas, possibilitando que este enxergue de forma diferente sua própria vida, se conheça e perceba que ele mesmo criou suas dificuldades e que tem capacidade para chegar onde quer, conquistar seus objetivos de vida.

Ainda conforme os autores, o profissional de psicologia busca no passado a razão de ser das circunstâncias em que seu paciente se encontra, faz perguntas, ouve e expõe sua opinião, orientando-o de forma que enxergue o caminho a ser seguido e assim supere suas dificuldades, enquanto o Coach tem foco no presente, trabalhando junto com o Coachee, na busca de resultados futuros. A proposta é que exista um acordo de parceria entre ambos, em que com foco na meta a ser atingida, se estabeleçam ações a serem tomadas, permitindo então a mudança do estado em que o Coachee se encontra, para seu estado desejado.

COACHING NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Para que você compreenda de forma mais aprofundada de que maneira o Coaching Empresarial pode contribuir para o crescimento de empresas e profissionais, confira quais benefícios são obtidos a partir do momento que o processo é implementado na organização.

- Assertividade no processo de recrutamento e seleção, através do Coaching Assessment;
- Aumento do índice de satisfação e qualidade de vida no trabalho;
- Rotina corporativa de alta performance;
- Senso de pertencimento e fidelização dos colaboradores;
- Melhora no planejamento estratégico e visão sistêmica;
- Definição de objetivos e metas claras e precisas;
- Feedbacks e delegação de responsabilidades, de maneira mais assertiva;
- Redução substancial do turn-over;
- Aumento do comprometimento para o alcance de resultados;
- Resultados acelerados e consistentes (MARQUES, 2018)

As organizações podem se beneficiar e muito adotando o coaching como estratégia no desenvolvimento de líderes de alta performance, capaz de manter sua equipe engajada e motivada, aumentar a produtividade e lucratividade, melhorar o clima organizacional, análise e plano de ação dos pontos fortes e de melhorias, dentre outras possibilidades.

A adoção de estratégias de *Coaching* no ambiente corporativo tem trazido à tona a relevância dos protagonistas envolvidos, nesse sentido a relação direta e indireta, líder – liderado, necessita ser estabelecida de tal maneira que, após contínuas trocas de *feedbacks*, ambos se mantenham equilibrados psicologicamente para que exteriorizem comportamento cooperativo e compartilhado (KANAANE, 2017).

Normalmente as organizações decidem por utilizar o Coaching em seu processo de desenvolvimento, com focos específicos e profissionais estratégicos, mas existem muitas variantes de Coaching, que podem beneficiar a todos os níveis da empresa.

O Coaching é uma excelente ferramenta utilizada em âmbito empresarial, uma vez que trabalha, de forma assertiva, no alinhamento da cultura organizacional e na criação de um ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento das competências individuais, coletivas e de liderança dos executivos, gestores, diretores e colaboradores de uma organização (PEREIRA, 2014).

Um estudo realizado pela Clear Coach, empresa britânica especializada em Business Coaching mostrou que o Coaching realmente oferece benefícios tangíveis e facilmente identificáveis.

- Aumento da percepção (63%);
- Aquisição de novas competências ou aprimoramento das já existentes (50%);
- Melhoria dos relacionamentos dentro do time (50%);
- Capacidade de enxergar outras perspectivas (47%);
- Mais clareza no dia a dia profissional (43%);
- Aumento da motivação (43%);
- Aumento comprovado de performance (43%);
- Desfrutar de uma atmosfera mais positiva (40%);
- Desenvolver-se em um novo papel (40%);
- Mudar abordagens para lidar com situações de trabalho (37%);
- Empresas que contratariam novamente um coach (93%) (NASCIMENTO, 2015).

Quadro 6. Benefícios do Coaching

Para a organização	Para o gestor de pessoas
União do <i>Coaching</i> à cultura organizacional por meio da melhoria das estratégias de lideranças;	Desenvolvimento da liderança <i>Coaching</i> .
Melhoria nas relações interpessoais e aumento da produtividade;	Aprimoramento de habilidades e competências técnicas e comportamentais;
Melhoria da qualidade de vida no trabalho;	Táticas para liderar com a resistência de equipes e executivos de alto escalão;
Maior comprometimento por parte de líderes e colaboradores;	Conhecimentos atuais e aprofundados sobre comportamento humano nas organizações;
Melhoria da retenção e recrutamento dos talentos;	Ferramentas para a identificação assertiva do perfil comportamental de líderes e colaboradores;
Melhoria nos relacionamentos empresa/cliente/stakeholders;	Maior eficácia de seus processos de coaching com equipes e líderes;
Planejamentos efetivos para promoção, aposentadoria e sucessão.	Desenvolvimento de técnicas comprovadas para aplicação no cenário organizacional;
Desenvolvimento de executivos-chave;	Aprendizado sobre como alavancar resultados positivos em ambientes competitivos;
Maior respeito e reconhecimento do mercado pelo investimento no desenvolvimento humano;	

Fonte: (PEREIRA, 2014).

LEADER COACHING

Uma das grandes habilidades que o Leader Coach tem é de fazer com que sua equipe obtenha aprendizado em cada uma das experiências pelas quais passar. É preciso dar uma atenção especial aos momentos em que o liderado comete um erro ou tem que lidar com dificuldades que poderão surgir. Nessas horas, o líder precisa ter equilíbrio, mostrando-lhe, por meio das perguntas poderosas, de que forma ele pode acessar seus recursos internos para reverter a situação (MARQUES, 2017).

Um líder que utiliza as técnicas e ferramentas do coaching para buscar de forma mais assertiva o alcance dos objetivos da organização. Este profissional tem consciência de suas atitudes, conhecimento de seus pontos fortes e de melhoria, o controle de suas emoções e o respeito pela história de seus liderados, contribuindo de forma efetiva com o desenvolvimento da empresa e dos profissionais com quem trabalha.

As organizações têm aprendido que funcionários motivados em todos os níveis produzem resultados com acentuada performance. Nesse sentido, a busca por líderes comprometidos com a eficácia empresarial e o engajamento de seus colaboradores aos propósitos e metas estabelecidos tem sido a ênfase no ambiente corporativo. Indo ao encontro dessas tendências, tem-se vislumbrado a perspectiva do enfoque da liderança coach, a qual possibilita o aflorar e o despertar do potencial humano no âmbito corporativo (KANAANE, 2017).

Antes de se tornar um líder coach, é essencial que o líder seja um coachee e como se diz na filosofia Coaching, “seja o seu próprio case de sucesso”, vivenciando na prática como o processo pode auxiliar no autoconhecimento, na eliminação das crenças limitantes e substituição por crenças de empoderamento, na potencialização de talentos, na mudança de comportamentos, na eficiência do saber ouvir, na importância do não julgamento e na busca constante por evolução.

Entende-se que o líder coach necessita ter como foco principal desenvolver e inspirar seus liderados, exemplificar e ser o apoio para ampará-los e orientá-los, direcionando-os para o caminho do autoconhecimento, da busca íntima de seu melhor e das alternativas próprias que possui para fazer pelo outro, adotando a empatia, a fim de que possa alterar sua referência e ser um ponto central para o crescimento conjunto (KANAANE, 2017).

A busca nas organizações por líderes inspiradores e profissionais de alta performance tem incitado o ser humano a buscar constantemente novos aprendizados, não é possível obter resultados diferentes, fazendo o mesmo tipo de gestão todos os dias, ou seja precisamos quebrar padrões que simplesmente engessam processos.

A liderança Coaching, vem nos apresentar novas possibilidades, revelar e potencializar talentos, além da valorização das pessoas ao situá-las como o centro das atenções, com a consciência do presente e do futuro desejado e, portanto tornando os resultados consequências de um trabalho realizado por profissionais que sabem exatamente o que devem fazer, como fazer e onde querem chegar.

Comportamento são atitudes que tomamos ao longo dos dias e que nos definem. É muito comum pessoas se definirem de uma forma e agir contrariamente na vida real,

As pessoas podem ser muito duras umas com as outras, julgando seus comportamentos. Problemas interpessoais podem atrapalhar, ou mesmo impedir, o desenvolvimento das equipes. Reconhecer as diferenças comportamentais pode exercer impacto imediato e positivo sobre a comunicação, a resolução de conflitos e a motivação da equipe (BONNSTETTER; RIBAS, 2016).

Em determinadas situações tentamos nos encaixar a um lugar ou estilo de vida, mas esse comportamento é contrário ao nosso temperamento, nosso caráter e nossa personalidade, portanto sustenta-lo poderá ser penoso.

A compreensão da conduta humana possibilita conceber atitude como resultante de valores, crenças, sentimentos, pensamentos, cognições e tendências à reação, referentes a determinado objeto, pessoa ou situação. Dessa maneira, o indivíduo, ao assumir uma atitude, vê-se diante de um conjunto de valores que tendem a influenciá-lo (KANAANE, 2017).

Em muitas palestras sobre RH ouvimos os palestrantes dizerem que as pessoas são admitidas por seus currículos cheios de habilidades e capacidades, mas são demitidas porque tiveram atitudes inadequadas ou simplesmente não tomaram atitudes.

Outro aspecto interessante que diz respeito a nossos comportamentos e às consequências por eles produzidas é o fato de que as consequências não têm influência somente sobre comportamentos 'adequados ou socialmente aceitos; elas também mantêm ou reduzem a frequência de comportamentos inadequados ou indesejados (MOREIRA; MEDEIROS, 2007)

Hoje em dia, em algumas empresas, para cargos estratégicos, existe a definição do padrão comportamental que o candidato deve apresentar, sendo constatado com o uso de ferramentas específicas. Desta forma espera-se uma contratação adequada ao perfil do

cargo, sendo as técnicas e processos mais fáceis de ensinar, do que fazer com que um indivíduo mude sua forma de pensar e receba estímulos diferentes para se comportar de tal forma.

Por outro lado, quando as pessoas trazem em si comportamentos diferentes daqueles exigidos pelo cargo, primeiro precisam usar sua energia para ajustar seus comportamentos. Somente depois de fazer esse esforço para realizar as mudanças comportamentais é que podem usar a energia que lhes resta para cumprir os deveres do cargo. Alguns cargos podem ser tão estressantes, por forçar os indivíduos a se comportar de uma maneira antinatural, que sobra pouca energia para realizar o trabalho (BONNSTETTER; RIBAS, 2016).

Em entrevista ao Doutor em Biologia e Bioquímica, professor do Instituto de Biotecnologia da Universidade Federal de Uberlândia, Dr. Robson de Oliveira Júnior, sobre a formação das características comportamentais, no campo genético, o mesmo afirmou que por muito tempo, vários pesquisadores acreditavam no determinismo genético, ou seja, que o DNA é a biomolécula capaz de ditar de forma irreduzível todas as características humanas. Com os avanços dos estudos científicos, principalmente depois do advento de técnicas avançadas de genética molecular, sabemos que o desenvolvimento humano não ocorre de forma linear, possuindo vários fatores que interferem diretamente na expressão do DNA e consequentemente nas características individuais de cada organismo.

Pesquisas com gêmeos idênticos, por exemplo, demonstram que simples diferenças em relação à posição do feto no útero materno, podem afetar características destes indivíduos que são biologicamente consideradas como clones.

Atualmente sabemos que mesmo indivíduos com DNA idêntico, que é o caso de gêmeos, possuem diferenças ditas epigenéticas em seus respectivos DNAs. Tais diferenças não estão relacionadas a alteração na sequência de nucleotídeos do DNA, mas sim de moléculas ligadas a esses nucleotídeos, que podem fazer que determinadas regiões do DNA funcionem de maneira diferenciada, mesmo possuindo a mesma sequência.

Em relação ao comportamento humano, várias características como predisposição à violência, altruísmo e até mesmo a liderança têm sido estudadas, revelando importantes informações à respeito da influência dos genes sobre estas. Em 2012, um grupo de pesquisa envolvendo as Universidades de Londres, Centro de Performance Econômica do Reino Unido, Universidade de Nova York, Harvard e a Universidade da Califórnia, conseguiram associar uma variação genética à liderança. O grupo acredita que existe uma predisposição

a ocupar um papel de liderança em pessoas que possuem um polimorfismo chamado de RS4950 em que um gene que codifica um receptor neuronal da acetilcolina (gene CHRNA3).

Este estudo concluiu que a característica de liderança é um complexo produto resultante de influências genéticas e ambientais.

Nós geneticistas sabemos que características relacionadas ao comportamento humano são multifatoriais, sendo controladas pela interação de diversos genes (herança poligênica), o que dificulta bastante sua compreensão quando comparada com as características ditadas por um único gene (herança oligogênica). Neste sentido, acredito que a existência de genótipos específicos em determinados indivíduos, como o polimorfismo RS4950, traz uma vantagem biológica que pode ou não ser explorada pelo indivíduo, pois diversos fatores como os ambientais, culturais e econômicos poderão fazer com que esta sequência de DNA expresse ou não todo o seu potencial. Ainda estamos dando os primeiros passos em relação à aquisição de conhecimentos relacionados à genética do comportamento, mas certamente em um futuro não muito distante, tais conhecimentos abrirão portas para que todas as potencialidades individuais sejam exploradas de forma mais assertiva.

TIPOS DE PERFIS

A análise do perfil comportamental é um fator primordial dentro das organizações no recrutamento e seleção, remanejamento profissional, formação de equipes, desenvolvimento de equipes e gestão motivacional. Para isso, faz-se necessário um software de mapeamento do perfil confiável, bem como fornecedores confiáveis, além de relatórios úteis ao negócio, com resultados de fácil compreensão e que possibilitem uma devolutiva muito próxima da realidade do profissional, evitando confusões ou prejuízos consequentes de resultados errados ou duvidosos.

A maioria das ferramentas disponíveis no mercado utiliza o conceito DISC, construído no início dos anos 20 com base no livro “As emoções das pessoas normais”, escrito pelo psicólogo William Moulton Marston. Algumas ferramentas classificam os 04 principais perfis comportamentais em Executor, Comunicador, Planejador e Analítico, outras em Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade ou Dominância, Extrovertido, Paciente e Analítico, mas no que se referem às características, o que difere são apenas as nomenclaturas.

São várias as ferramentas disponibilizadas, dentre elas podemos destacar SOAR, Profiler, Coaching Assessment, MBTI e o próprio DISC. O SOAR é aplicado no desenvolvimento e crescimento pessoal, diversidade e inclusão, trabalho em equipe,

melhora na comunicação e nos relacionamentos, integração com empregados, processo de seleção, resolução de conflitos, Coaching, liderança, produtividade e desempenho e vendas.

O Profiler tem como base a avaliação de combinações de quatro perfis básicos e distintos. Há várias combinações possíveis de predominâncias de diferentes níveis para estes quatro perfis, que geram personalidades singulares, índices e percepções de mundo diferentes que são medidos pelo sistema, apenas reforçando que cada pessoa é única, mas ainda assim pertencente a um grupo. No Profiler, estes quatro perfis têm uma nomenclatura fácil de ser lembrada, associada e sua classificação traduz sua característica principal (SOLIDES, 2018).

O EXECUTOR OU DOMINANTE

De acordo com Franco Jr. (2018), o perfil Executor é de ação, as pessoas com este perfil são autoconfiantes, por isso aceitam desafios e começam rápido o que tem que ser feito, não ficam esperando análises, por isso correm mais riscos. No que se refere ao trabalho em equipe, as pessoas com este perfil têm preferência por trabalhar sozinhas, pois acreditam que fazem melhor e mais rápido, além de não se preocuparem com os relacionamentos, pois prezam mesmo os resultados.

Faz parte de sua característica a apreciação por trabalhos que lhe deem autonomia e comando, se sai muito bem como líderes e são capazes de conquistar a confiança de sua equipe.

Sob pressão, estes indivíduos atropelam as pessoas, não respeitam os outros e muito menos suas opiniões, quando em conflitos pessoais tem baixa inteligência emocional e pode ter crises de raiva e não tem empatia, porém quando a inteligência é com relação à sua autoconfiança e determinação, se torna alta.

Muito embora aprecie fazer ele mesmo as coisas, quando está inserido em uma equipe, seja como líder ou como membro, demonstram resiliência e persistência, não se deixa intimidar e suas decisões só levam em conta seus pensamentos e sentimentos, tomando-as por ele e por todos. Ainda, é o perfil que faz acontecer e trabalho no presente, motivados por tarefas e desafios.

Quando o líder tem mais executores na sua equipe, a forma de “dar certo” é o liderado se alinhar à sua forma de agir, utilizando o fato de compreender melhor porque se comporta de certa forma. O liderado deve se policiar para não deixar suas características pessoas de autonomia e comando atrapalharem a relação entre ambos, o que poderia gerar circunstâncias desastrosas para todos.

Emoções:

Autoconfiante e firme ao tomar uma decisão. Vontade e determinações fortes, otimista, autossuficiente, destemido e corajoso.

Pontos de melhorias:

Tem acessos de cólera violenta, fortemente obstinado, insensível aos problemas dos outros, frio e sem sentimentos, tem pouca apreciação da estética, insensível e duro, impetuoso e violento e irrita-se com lágrimas (COACHING ASSESSMENT, 2014).

Os executores são pessoas ativas, competitivas e dinâmicas. Não têm medo de assumir riscos e de enfrentar desafios. São trabalhadores, têm uma enorme disposição física e demonstram muita determinação e perseverança. O que caracteriza esse perfil é a força de vontade. Seu raciocínio tende ao lógico/dedutivo e sua imaginação e juízo normalmente são equilibrados. Apreciam desafios e os obstáculos os estimulam a agir cada vez mais. Tendem primeiro a executar, para depois pensar em como fazê-lo (SOLIDES, 2018).

Quadro 7. Características do perfil alto e baixo do Executor ou Dominante.

EXECUTOR	Alto	Baixo
Comportamentos	Autoconfiante e tem iniciativa própria, aceita desafios, é competitivo, individualista e empreendedor.	Cooperador e agradável, aceita as políticas da empresa, busca harmonia e é avesso ao risco, aceita as coisas como estão, trabalha em equipe.
Necessidades	Competição (vencer), resolver os problemas do seu jeito, liberdade para agir individualmente, reconhecimento pelas suas ideias, controle de suas próprias atividades, oportunidade de provar sua capacidade.	Precisa de apoio e ausência de competição individual, reconhecimento da equipe, supervisão compreensiva, encorajamento, harmonia, não atrito e não gosta de ter que tomar decisões que envolvam riscos.

Fonte: (SOLIDES, 2018).

O COMUNICADOR, INFLUÊNCIA OU EXTROVERTIDO

Para Franco Jr. (2018, p.206-207), os indivíduos com este perfil têm habilidades na comunicação, são bons falantes e ouvintes, prezam relacionamentos e as pessoas, distribuem e compartilham tarefas, exercem a liderança com facilidade e com suas características conquistam com a mesma facilidade seus liderados, entusiasmados e motivados, formando uma equipe de alta performance.

Eles precisam ser notados, não apreciam a solidão, temem o abandono, não serem apoiados ou terem que negar alguma coisa a alguém, assim como não gosta que lhe digam não. Como valorizam muito as pessoas, possui muita dificuldade de assumir riscos que resultem em perdas para seus liderados

No que se refere a análises e cumprimento de prazos, o comunicador deixa a desejar, além de também não saber lidar muito bem com a rotina e detalhes em demasia. Os indivíduos com este perfil possuem alta inteligência emocional, quando analisados sob o ângulo dos relacionamentos pessoais e equipes, mas precisa ter em sua equipe os perfis analista e executor, para fazerem acontecer, inclusive respeitando os prazos.

A liderança do comunicador tem necessidade de equilíbrio, tendo perfis de ação para lhe complementarem, já que este perfil possui características de “falar muito e fazer pouco”.

Emoções:

Afável e vivaz, conversa bastante; nunca lhe falta assunto. Despreocupado, nunca se preocupa com o futuro nem se aborrece com o passado. Sabe narrar histórias, vive o presente, sua conversa é contagiante, possui uma grande capacidade de desfrutar a vida.

Pontos de melhorias:

Chora com facilidade, emocionalmente imprevisível, irrequieto, cólera espontânea, exagera a verdade, pode parecer falso, não possui autocontrole, toma decisões ao sabor da emoção, compra impulsivamente, é ingênuo e infantil, age impetuosamente (COACHING ASSESSMENT, 2014).

Os comunicadores são extrovertidos, falantes, ativos e não apreciam monotonias, mas se adaptam com facilidade. Esse tipo tem facilidade na comunicação, passam de um assunto a outro com rapidez e gostam de trabalhos que envolvam movimentação e autonomia. Eles precisam do contato interpessoal e de um ambiente harmonioso, entretanto, não gostam de passar despercebidos. O comunicadores são festivos, animados e descontraídos, gostam de viajar e sair. Essas características os tornam mais sociáveis com pessoas do mesmo grupo e, por serem amigos de todos, atuam melhor em equipe. São vaidoso e admiram sua projeção pessoal e social. São imaginativos e têm sentimento artístico. Apresentam rapidez e agilidade em suas atitudes (SOLIDES, 2018).

Quadro 8. Características do perfil alto e baixo do Comunicador, Influência ou Extrovertido

COMUNICADOR	Alto	Baixo
Comportamentos	Comunicativo, persuasivo, Entusiasmado, empático, otimista, delega autoridade, se relaciona com novas pessoas com facilidade.	Analítico, realista, reservado, cuidadoso, reservado, cuidadoso, pensativo, sério, orientado para o trabalho.
Necessidades	Reconhecimento social, construir o consenso de status e prestígio, fazer parte da equipe, aceitação social, oportunidade para vender a si mesmo.	Tempo para pensar, privacidade, trabalhar com ambiente não político, reconhecimento pelos resultados técnicos ou intelectuais, tempo para introspecção, estar sozinho/silêncio.

Fonte: (SOLIDES, 2018).

O PLANEJADOR, ESTABILIDADE OU PACIENTE

Emoções:

Pontos fortes: Autoconfiança, autocontrole, calma – digno de confiança, pacifista e senso de justiça.

Pontos de melhorias: Indiferença, passividade e tendência a ser teimoso.

Pessoas:

Pontos fortes: Cultiva amizades, procura ser agradável, diplomata e pacifista, ouve com atenção, facilidade em aconselhar, possui bom humor e conciliador.

Pontos de melhorias: Aparentemente egoísta, teimoso, tende a parecer mais fechado e distante, eventualmente arrogante (superior).

Tarefas e operação:

Pontos fortes: Suporta bem a pressão, conservador, planeja antes de executar, confiável, prático eficiente.

Pontos de melhorias: Lento, não gosta de liderar, resistente a mudanças e distante emocionalmente (FRANCO, 2018).

Os planejadores são pessoas calmas, tranquilas, prudentes e autocontroladas. Gostam de rotina e atuam em conformidade com normas e regras estabelecidas, por isso sentem-se bem quando estão acompanhadas de pessoas mais ativas e dinâmicas. Decidem sem pressão e, frequentemente, com bom senso. São flexíveis, seu caráter e ritmo são constantes e disciplinados. Os planejadores são introvertidos, e têm uma tranquilidade singular que lhe conferem um perfil de fácil relacionamento, manso e bem equilibrado.

São pacientes, observadores, passivos e têm boa memória, planejam a melhor forma de executar uma tarefa antes de iniciá-la. Após o início, eles seguirão por conta própria até o fim. Um ponto para se desenvolver é que esses profissionais podem carecer de aptidões criativas, em compensação em situações emergenciais, agem com tranquilidade e planejam a melhor saída (SOLIDES, 2018).

Quadro 9. Características do perfil alto e baixo do Planejador, Estabilidade ou Paciente.

PLANEJADOR	Alto	Baixo
Comportamentos	Estável, paciente, deliberado, ritmo consistente, calmo, confortável com o conhecido.	Impaciente, incansável, tenso, intenso, tende a comandar, impaciente com rotinas, senso de urgência, ritmo rápido.
Necessidades	Ambiente de trabalho estável, segurança, não sofrer pressão, apoio ao trabalhar em equipe, pessoas/trabalhos familiares, não ter de mudar prioridades, reconhecimento por tempo de casa.	Variedade, agir segundo seu livre arbítrio, não ter que repetir tarefas, mudança de ritmo, liberdade de movimento/mobibilidade.

Fonte: (SOLIDES, 2018).

O ANALISTA OU CONFORMIDADE

Para Nascimento (2015), “O temperamento analítico é sistemático nas relações e tende a ser um perfeccionista. Sempre procura por excelência e alta qualidade, pois ele tende a ter expectativas muito elevadas de si mesmo e dos outros”.

Emoções:

Pontos fortes: Sensibilidade artística, percepção, alta capacidade de análise, reflexivo e com profundidade de pensamento.

Pontos de melhorias: Tendência à melancolia, ao pessimismo e no limite, à depressão. Tendência vitimista e hipocondríaca, introspectividade e orgulho.

Pessoas:

Pontos fortes: Cuidadoso e resistente em fazer novos amigos, amigo fiel, dá grande importância aos amigos.

Pontos de melhorias: Identifica e critica com facilidade, tende a ser inflexível quanto ao seu ponto de vista, desconfiado, sensível e temeroso em relação ao que pensam dele, magoável com facilidade e convivência difícil.

Tarefas e operação:

Pontos fortes: Atento aos detalhes, elevada autodisciplina e conclui o que começa (tem acabativa).

Pontos de melhorias: Indeciso, muito teórico e pouco prático, Exagero na análise, causando hesitação e demora na ação. Supervaloriza sua ocupação/trabalho, para a qual exige o máximo de si ao limite do sacrifício e abnegação, tornando-se mártir de sua própria ocupação/trabalho, chega a deprimir-se com tal situação (FRANCO Jr, 2018).

Os analistas são preocupados, detalhistas, rígidos, porém calmos. Seu comportamento com as pessoas é discreto e tendem a ser pessoas observadoras e que falam menos. Um grande desafio deles é o pessimismo, originado da atenção à detalhes. Por serem mais sensíveis, possuem facilidades com o campo das artes.

Foco, inteligência e perfeccionismo, são algumas das suas principais características. Essa última faz com que eles precisem ser estimulados a colocar em prática os projetos que estruturam, para que vençam a fase do pensar, exatamente porque sob o ponto de vista deles os resultados frequentemente poderiam ter sido melhores do que foram. A qualidade dos processos que executam influencia diretamente na velocidade e no volume de suas entregas (SOLIDES, 2018).

Quadro 10. Características do perfil alto e baixo do Analista ou Conformidade.

ANALÍTICO	Alto	Baixo
Comportamentos	Preciso, atento aos detalhes, diligente, organizado, autodisciplinado, conservador.	Flexível, tolerante com riscos ou incertezas, livre de delegação de detalhes, não conformista, informal, casual, desorganizado, agressivo quando criticado ou rejeitado.
Necessidades	Conhecimento específico do trabalho, certeza, compreensão exata das regras, tempo para estudar e treinar, ver o produto acabado, não ser exposto ao risco de errar, reconhecimento por um trabalho se erros,	Liberdade de expressão, prefere delegar, ausência de controles rígidos, não ser controlado, ambiente de trabalho descentralizado, oportunidade de uma aproximação, flexível com o trabalho, liberdade para fazer exceções.

Fonte: (SÓLIDES, 2018).

Assim como para Goleman (2015), o líder deve possuir todos os estilos de liderança e utilizar cada estilo conforme a circunstância, para gerenciar em uma concessionária de caminhões, mais especificamente na área de Pós Venda, em se tratando de possíveis inconformidades do produto, ocasião em que o cliente cria expectativas na solução de seu problema, se faz necessário que o líder se adeque ao tipo de perfil exigido pelo meio, ou seja, se o líder possui o perfil analítico, por exemplo, é importante que desenvolva os outros perfis de forma que não enfrente dificuldades quando precisar ser executor, comunicador ou planejador.

Algumas profissões possuem o perfil adequado para o profissional ser bem sucedido, por exemplo, para ser um excelente vendedor é necessário que ele seja um comunicador, portanto se o indivíduo possui este perfil deverá potencializá-lo e ser o melhor comunicador que ele tem potencial para ser, mas seu sucesso requer que ele administre seus pontos fracos e assim sendo os torne em pontos de melhorias, buscando conhecimento para amenizar os problemas que a falta de habilidades em outros perfis possam lhe causar.

Qualquer mudança requer a compreensão do que deve ser mudado e o conhecimento de onde deseja chegar ou que tipo de mudança deve acontecer. Não se muda uma cultura da noite para o dia, mesmo porque a cultura de uma organização é o que lhe fundamenta e como tal deve ser respeitada, pois tem a ver com suas crenças e valores.

As pessoas desejam mudanças, assim como desejam um mundo mais humano, mas não querem abrir mão da mecanização das relações interpessoais ou de suas vidas virtuais. Se estamos falando de um olhar para o ser humano, a mudança de cultura deve começar em cada um de nós, na forma como enxergamos nosso colega, na forma como o tratamos, nos julgamentos premeditados, na falta de empatia, de amor ao próximo e etc.

A organização é uma estrutura física, sem vida, o que da vida a ela são as pessoas, a começar por seu fundador. Se são os valores destas pessoas que construirão um valor dentro desta organização, que norteará comportamentos, então a somos responsáveis pelas mudanças que tanto buscamos, mudando nossas atitudes.



Figura 3. Mudança cultural – dificuldades.
Fonte: Eduardo Braz Pereira Gomes – Estudo de caso

A revelação e a potencialização de talentos, é uma oportunidade de evolução, as empresas, representadas por seus dirigentes estão dando um importante passo para a valorização do ser humano, vendo-o como parceiro e investindo nele. É claro que em uma parceria a relação é de ganha-ganha e desta forma, ambos crescem.

Um dos principais atributos de uma empresa que faz uma gestão de equipes inteligente é a retenção de talentos. Claro, quem deseja crescer, conquistar espaço no mercado e inovar sempre deve contar com profissionais diferenciados, ou seja, que realmente agreguem valor aos projetos e impulsionem o alcance das metas da organização.

A grande questão é que nem todos os líderes tem essa consciência e, muitas vezes, em decorrência de seus comportamentos errôneos, ao invés de atrair, acabam afastando os talentos da empresa. Como reflexo desta falta de visão e, de certo modo, desta inabilidade em reter bons profissionais, estes acabam indo justamente trabalhar para a concorrência. E isso não é nada bom! (MARQUES, 2017).

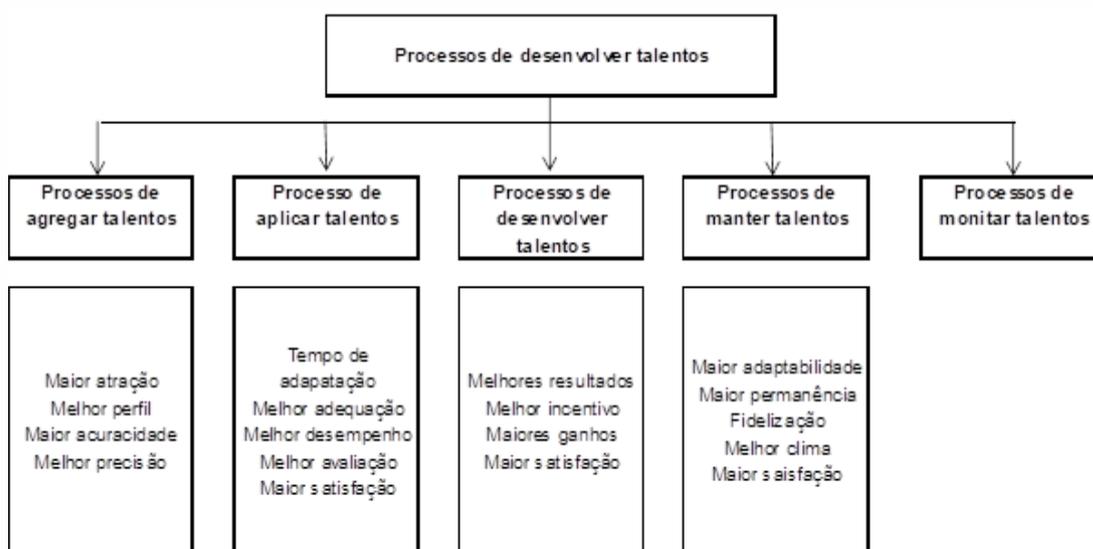


Figura 4. Influência dos processos de desenvolver talentos sobre demais processos de GP.

Fonte: (Chiavenato, 2015).

Mesmo que a empresa não tenha sua cultura organizacional formulada, fixada e administrativamente divulgada entre seus membros, se esta estiver fortemente presente em no dia a dia das pessoas, ainda que de forma inconsciente, norteando seus comportamentos, o processo de mudança é muito difícil. De acordo com Nascimento (2015), “Mudar a cultura de uma organização demanda grandes esforços”.

Estas mudanças se tornam mais fáceis de serem alcançadas, diante de uma crise de natureza financeira, em consequência do comportamento da concorrência, clientes ou mercado político econômico. Também podem acontecer em casos de alteração de pessoas na liderança, que proporcionará uma nova visão estratégica, com objetivos e valores diferentes.

Ainda, há de se considerar a facilidade e rapidez com que novas informações são disseminadas dentro de empresas de pequeno porte, sendo este um fator beneficiador no processo de mudança de cultura, além, claro, de empresas que possuem uma cultura organizacional indefinida, ou até mesmo fraca, pois seus funcionários não estão profundamente comprometidos com os valores da empresa, sendo, portanto fácil sua substituição por outros.

O processo de criação de uma Cultura Coaching deve ser estruturado estrategicamente, de forma a contextualizar todos os esforços e a canalizá-los para os fins desejados. Assim, há abordagens passo a passo que ajudam a construir essa cultura e, sobretudo, a vivenciá-la em seus pormenores, desde reuniões de equipe até sistemas de avaliação 360, passando por uma comunicação coerente e ligada à missão, à visão e aos valores da organização (NASCIMENTO, 2015).

Assim como na saúde, as empresas precisam adotar a cultura da educação permanente e continuada. Trata-se da evolução constante de seus profissionais, com intuito de melhorar a qualidade do serviço prestado, visando buscar equivalência entre o profissional e o produto de última geração tecnológica que oferece, tornando-os mais qualificados para atender às necessidades de seus clientes e da organização.

O conhecimento das características de cada profissional é só o início do processo, mas já é uma grande vantagem para a organização, dando-lhe a noção exata do que pode ser potencializado, administrado ou minimizado e oferecendo oportunidades do desenvolvimento contínuo de seus funcionários.

O propósito da pesquisa, inicialmente de natureza exploratória, buscou analisar as características comportamentais dos líderes e seus liderados da empresa Suécia Veículos S/A, na filial de Uberlândia/MG, por ser a unidade escolhida como piloto para o projeto de gestão comportamental que visa desenvolvimento de todos os funcionários, com base em suas características de temperamento, caráter e personalidade, assumindo então a forma de estudo de caso.

Durante o desenvolvimento da pesquisa, com a utilização de uma abordagem quantitativa, que é o tipo de pesquisa mais comum no mercado e com o objetivo específico de mensurar a quantidade de pessoas que se preocupam com seu desenvolvimento profissional, investindo na potencialização de seus talentos ou no aperfeiçoamento de suas habilidades, não só na empresa objeto de estudo, mas de funcionários de outras empresas da cidade e região, foram pesquisadas 261 pessoas, utilizando um questionário online e observou-se que a maioria das pessoas afirma conhecer seu perfil comportamental e que dentre as pessoas que hoje estão empregadas, poucas se preocupam com o desenvolvimento de suas habilidades profissionais, não investindo então em treinamentos ou cursos.

Para a obtenção de mais informações sobre as características responsáveis pelo comportamento de um indivíduo, bem como para conhecer a visão de alguns empresários foram entrevistados, através de diálogos presenciais, profissionais da área da saúde, como psicólogos, psiquiatras e neurologistas, além do doutor em biologia e bioquímica e professor do Instituto de Biotecnologia da Universidade Federal de Uberlândia, proprietários da empresa objeto de estudo e proprietário de um centro de treinamento. A pesquisa, composta por perguntas exploratórias, foi aplicada conforme a especialidade de cada profissional.

O trabalho foi desenvolvido com base em pesquisas bibliográficas, sendo que os conceitos analisados forneceram embasamentos teóricos suficientes para a compreensão dos fatos e conclusões importantes na busca de uma resolução para a problemática aqui exposta.

No caso prático, o RH da empresa Suécia Veículos S/A, em parceria com a Startup Solides – Software de RH e Gestão Comportamental, utilizando a ferramenta Profiler, embasada pelo DISC, análise desenvolvida por Willian Moulton Marston em 1928, que é utilizada como referência para a maioria das ferramentas disponíveis no mercado para este fim, foram aplicados testes para a análise do perfil comportamental de seus 13 líderes.

De posse do resultado de cada teste, o gerente de RH, juntamente com o coordenador da área avaliada, realizou devolutivas individuais com a equipe de líderes, sendo explicadas cada característica passível de potencialização ou maximização, bem como aquelas que carecem de gestão ou melhorias, tais como o grande envolvimento com assuntos operacionais, fazendo com que estes líderes ocupem muito do seu tempo auxiliando suas equipes com assuntos do dia a dia e assim dediquem pouco tempo para assuntos estratégicos, visitas a cliente e o desenvolvimento profissional, seu e de sua equipe.

A empresa disponibilizará o processo de *Coaching* para sua equipe de liderança, buscando os benefícios citados neste trabalho, inclusive no que tange à formação de sucessores, com visão de futuro, na expansão de seus recursos e negócios.

Ao associar a metodologia do Coaching com o estudo do Perfil Pessoal, identifiquei de maneira imediata muito mais do que aquilo que nos acostumamos a chamar de ferramentas. A palavra mais adequada seria complementaridade, pois dá apoio e subsídio ao trabalho do Coach. Utilizando a análise de Perfil Pessoal, pude atuar de maneira mais próxima e personalizada nos atendimentos individuais, nos quais o cliente toma conhecimento de forma estruturada de potencialidades e áreas de desenvolvimento de que até então não tinha ideia, ou, quando muito, possuía uma noção que ele mesmo interpretava como mera intuição ou esperança (MOURÁ apud ROMA; GOUNARIS, 2016).

O grande desafio do projeto de gestão por comportamento é fazer com que o líder compreenda a importância das pessoas como centro gerador de resultados e que para tal precisa de seu envolvimento e empenho, na revelação e potencialização de talentos, já que será necessária uma inversão de valores, se considerarmos que hoje o centro da operação são os indicadores e as pessoas utilizadas na busca destes.

Conforme palavras do gerente de RH da empresa, Sr. Lelles, a intenção do departamento de RH e a dele, é fazer com que essa nova gestão, a gestão comportamental, esse novo olhar, cresça a cada dia dentro da empresa e aí sim, aconteça um equilíbrio maior, com uma gerência, uma liderança mais humanizada, onde o ser humano ocupe mais o centro. A gestão comportamental irá ajudar muito nesse sentido, as lideranças estão mais maduras, vão conseguir ter tratativas melhores com os colaboradores, bem melhor que a que tinham no passado, a empresa está no caminho certo.

Diante dos perfis traçados, de cada líder, podemos dizer que a empresa objeto de estudo possui profissionais com capacidade técnica para o cargo de liderança que possuem.

É importante destacar que dentre todos os líderes analisados, apenas um possui habilidades para lidar com pessoas, sendo os demais mais aptos a lidar com o negócio, com processos e em entregar resultados.

A atuação do profissional de RH, considerando sua formação em Ciências Econômicas pela PUC de Goiás, o MBA em Gestão estratégica de Pessoas, sua pós-graduação em Psicologia Positiva e sua posição de Master Coach, em conjunto com o seu conhecimento do negócio e da organização, é de suma importância para desenvolver a equipe de liderança, bem como para dar-lhes condições de melhorias, no que se refere à forma de enxergar seus liderados e suas necessidades de desenvolvimento profissional e pessoal.

Antes da pesquisa todos os funcionários, inclusive os líderes, eram voltados para resultados, ou seja, a contratação de um funcionário era baseada por habilidades curriculares. Ao iniciar a análise comportamental de perfil, foi necessário cruzar um perfil com outro perfil do cargo, passando a fazer contratações assertivas. Além disso, não existia a preocupação do líder, ou seja, eles não enxergavam a necessidade de um desenvolvimento. O RH não estava trabalhando em prol do desenvolvimento humano, técnico e pessoal, e a empresa podia melhorar essa questão.

A empresa investiu na metodologia comportamental Solides, na ferramenta Profiler, equipamentos como computadores para treinamentos e ferramentas especializadas, para utilização na oficina, bem como em versões atualizadas de softwares operacionais, administrativos e financeiros, que possibilitarão essa mudança de cultura e, portanto, de comportamento, resta cada líder conscientizar seus liderados da importância de um projeto voltado para a gestão comportamental, onde cada funcionário terá o conhecimento de suas habilidades e pontos de melhorias e poderão potencializar seus talentos, bem como tornar

menos impactantes seus pontos fracos, colaborando com o seu próprio crescimento e em consequência melhorando sua vida profissional e pessoal.

A trilha de desenvolvimento individual estará relacionada com a função de cada profissional dentro da empresa, mas antes, será analisada a eficiência de suas características no seu dia a dia e assim sendo, líderes e liderados terão a oportunidade de em longo prazo adequar sua função à suas habilidades e portanto, ter uma trilha criada para este fim.

Para desenvolver sua equipe de liderança e investir no conhecimento e aperfeiçoamento técnico de seus funcionários, é preciso uma maturidade empresarial muito grande, maturidade esta que demonstrou ter a diretoria da empresa objeto de estudo, sendo a educação continuada um fator que poderá lhe trazer muitos resultados positivos, se de fato tiver continuidade.

Dos treze líderes pesquisados, 02 deles tem o perfil Comunicador e Executor (CE) (Tabela 1), ou seja, são pessoas que vão direto ao ponto e tem sempre em primeiro lugar o foco no resultado com as pessoas, ou seja, tem facilidade de comunicação, é um líder cativante, trabalha bem em equipe e por isso consegue fazer com que as pessoas comprem suas ideias.

Tabela 1. Perfis dos Líderes.

Comunicador e Executor (CE)	02
Executor (E)	01
Analista e Planejador (AP)	04
Executor e Comunicador (EC)	03
Executor, Analista e Comunicador (EAC)	01
Comunicador e Planejador (CP)	01
Analista e Executor (AE)	01

Utiliza seu conhecimento e carisma de acordo com as circunstâncias e tem sempre em mente o que ele quer e não mede esforços, sendo sempre ambicioso em seus objetivos, é audacioso, sonha alto, gosta e busca o poder.

Tem muita habilidade comercial, graças a sua capacidade de convencimento e/ou persuasão. Este líder não é de seguir as regras, sempre da um jeito de conseguir o que quer, não tem medo de se arriscar e faz as coisas de seu jeito, seu estilo de liderança é por comando e prazos.

Não é um líder ligado a pessoas, preza resultados e quanto maiores, melhores, pois aprecia status, portanto seus liderados podem senti-lo insensível, arrogante e as vezes agressivo, mas faz parte de seu perfil dar parar para pensar em questões pessoais, por buscar sempre o sucesso, o que o torna um excelente líder.

Seu gerente deve trabalhar seu lado de relacionamento interpessoal, acompanhando-o em seus projetos para que não se prolonguem, a fim de que não perca a energia e motivação e lhe dar feedbacks sempre, de preferência positivos, uma vez que pra ele é importante ser reconhecido.

Por ser um líder de atitude, com habilidade de persuasão, tem facilidade para colocar em prática suas ideias e seu imediatismo poderá colocá-lo em situações de muito risco, assim sendo é muito importante que possa contar com uma equipe complementar, capaz de mensurar os prós e os contras de suas decisões e lhe posicionar, formando assim uma equipe muito forte.

- Desempenho de tarefas: Entusiasma-se e leva seu entusiasmo para a equipe. Não se preocupa muito com o prazo, mas procura realizar suas tarefas no tempo previsto. Possui determinação e rapidez de raciocínio.
- Forma como busca resultados: Exige de sua equipe eficiência e a motiva para isso. Alcança os resultados esperados, usando muitas vezes de seu jeito independente de ser para obtê-los.
- Relacionamento com os outros: Tem grande sociabilidade e é bastante persuasiva. É carismática, mas pode agir algumas vezes de forma exigente e exagerada especialmente quando sob pressão. Por não ter medo de confrontações, trata assuntos diretamente e não se sente intimidada por uma abordagem firme.
- Ambiente de trabalho: Prefere ambientes dinâmicos, com muitas pessoas dinâmicas e extrovertidas. Não se importa com um pouco de desorganização, desde que tudo seja prático e esteja à mão (ASSESSMENT, 2018).

De acordo com Bonnstetter e Ribas,

- Um líder cordial. Gosta de se comunicar, com consciência da sua capacidade de motivar as pessoas a realizarem o que se faz necessário.
- Habilidade para convencer as pessoas a comprar suas ideias ou para segui-lo como líder. Uma combinação forte para motivação de pessoas e venda de ideias.
- Muita facilidade para contagiar e convencer os outros a respeito de seu ponto de vista.
- Extrovertido e generalista.
- Um desafio pode ser colocar em prática todas as ideias que não para de surgir em sua mente.
- Um orador muito persuasivo e cativante.
- Adora colocar em prática novas ideias, porém precisa tomar cuidado para que estas sejam terminadas.
- Pode classificar as atividades associadas a planejamento e organização como secundárias.
- Um sonhador entusiasta.
- Otimista e corajoso.
- Pode investir muito mais a sua energia em aonde quer chegar do que no como irá chegar (BONNSTETTER; RIBAS, 2016).

Um líder pontuou seu comportamento como sendo apenas Executor (E), ou seja, em seu DNA e um comandante nato, com muita habilidade de liderança é altamente focado em resultados. Trata-se de um perfil muito alto de dominância, o que pode fazer com que haja de forma ríspida e autoritária às vezes.

Nas suas relações sempre diz o que pensa e o que quer, com seu senso prático sempre esclarece logo o que deve ser esclarecido, não é de ficar com melindres. Suas atitudes são firmes, muito embora aja de forma as vezes impulsiva, mas sua autoconfiança lhe dá a segurança de que precisa, pois sabe que se algo der errado ela tem capacidade para resolver.

Este líder gosta de status e busca o poder, possui alto potencial para iniciar um novo projeto e pode passar por cima dos sentimentos das pessoas, para fazer o que deve ser feito, na busca pelo resultado, e assim sendo sua equipe de ter conhecimento do seu perfil comportamental, além de ser uma equipe complementar, mas tão rápida nas atitudes e pensamentos quanto ela, seu perfeccionismo tem que ser correspondido e acaba sendo uma oportunidade de aprendizado e estímulos para quem trabalha com ela.

Sua determinação não pode ser confundida com má liderança, pois se trata de um profissional extremamente competente, leal à sua empresa e à seus valores éticos. Seu estilo de liderança é por comandos e prazos, nasceu para trabalhar em áreas que pra muitos são consideradas estressantes, este tipo de ambiente lhe torna ainda mais motivada e engajada.

As pessoas com dominância acima da média da população são mais competitivas, orientadas para resultados, diretas e objetivas, com uma tendência mais autoritária de mando e um grande apreço por desafios, preferencialmente difíceis.

São mais voltadas para tarefas e para o trabalho, com uma maior predisposição a enxergar a floresta do que a árvore.

Podem ser percebidas como pessoas que podem deixar questões ligadas a sentimentos e emoções em segundo plano.

Algumas pessoas podem ver as de alta dominância como agressivas, arrogantes, nervosas, rigorosas e argumentativas. Uma pessoa franca com facilidade para falar o que pensa, sendo que muitas vezes primeira fala e depois pensa.

Passam a imagem de corajosas, arrojadas, audazes, com muita força de vontade para superar obstáculos e desafios, sempre com rapidez e obstinação, porém podem tornar-se resistentes ou até agressivas quando são criticadas e confrontadas.

Possuem uma necessidade por dominar e controlar o que está à sua volta, sempre procuram assumir uma posição de comando, grande rapidez para falar o que pensam e dificuldade para ouvir e esperar sua hora de falar, muitas vezes interrompendo as outras pessoas enquanto estão falando (BONNSTETTER; RIBAS, 2016).

Quatro dos treze líderes pontuaram o Analista e Planejador (AP), ou seja, têm estilo de liderança por controle e especificações, são autocríticos e exigem que tudo seja perfeito, do início ao fim. Trabalha de forma processual, organizada e competente, o que faz com ele termine tudo que começa e cumpre todos os seus compromissos.

Gosta de trabalhar em equipes e de reuniões para padronização de processos e por ser muito certo com suas coisas, cobra a mesma retidão de seus liderados. Não admite falhas de ninguém, nem mesmo as suas e por isso busca alinhar com todos o que deve ser feito, como e quando.

- **Habilidades básicas:** Tem habilidade em trabalhar com projetos sofisticados. Possui um pensamento preciso que consegue organizar e detalhar os fatos para uma melhor resolução. Focaliza produtividade e qualidade do trabalho que executa.
- **Desempenho de tarefas:** Realiza suas tarefas com eficiência. É detalhista e metódico, consegue ser prático mesmo sendo mais dado à teoria. Prefere desempenhar suas tarefas sozinho.
- **Forma como busca resultados:** Com muita responsabilidade, disciplina, muito estudo e dedicação. Prefere buscar os resultados sem ajuda de outros, mas precisa sentir que tem o apoio de sua gerência e equipe.
- **Relacionando-se com os outros:** Costuma sentir dificuldade em se relacionar especialmente em ambientes que não lhe são familiares; Valoriza amizades e relações fortes com os outros, mas disfarça este gosto com seu jeito reservado. Quando à vontade, busca estilos mais diretos e extrovertidos (ASSESSMENT, 2014).

Este líder não se arrisca muito, primeiro analisa os prós e os contras, compara com circunstâncias similares e busca técnicas e ferramentas apropriadas para solucionar problemas. Não é um líder que perde o controle diante de situações de conflito, ao contrário, mantém sua postura analisando todos os fatos e planejando sua decisão e atitude, de forma centrada.

É um líder competente, leal e ético, seu medo de errar pode travar um pouco os processos, mas sua assertividade traz muitos benefícios para a empresa e sua prudência auxilia e evita muitas possíveis perdas. Ele não precisa que lhe inspirem para se sentir motivado, cumpre as regras com rigor e, portanto, não é de dar muito trabalho aos seus superiores, desde que estes respeitem seus valores. Seu estilo sensato e transparente fará com ele diga o que tem que ser dito, já que não considera a possibilidade de enganar ninguém, o que de início pode ser interpretado com rispidez, mas com o tempo as pessoas, clientes e liderados perceberão seu perfil ético, competente e efetivo, o que lhe garantirá a fidelização destes.

- Grande foco analítico na solução de problemas, controles, perigos, erros, enganos, regras, regulamentos, procedimentos e disciplina.
- Alerta e disposto a adaptar-se a sistemas e procedimentos respeitados e comprovados.
- Cauteloso ao tomar decisões, leva tempo para avaliar as possíveis consequências.
- Conservador e especialista, com possível dificuldade em mudar procedimentos e técnicas profundamente arraigadas.
- Tende a se aprofundar em um assunto específico, buscando segurança através do acúmulo de informação.
- Facilidade para atividades de planejamento e organização. Grande habilidade em implantar projetos com um alto rigor, com qualidade e alinhamento com regras, normas e diretrizes da organização.
- Tende a questionar muito, sempre no intuito de obter maior segurança para evitar erros e aumentar a probabilidade de uma decisão correta.
- Uma pessoa importante para a empresa ter segurança de que um processo de mudança irá até o final e de acordo com o plano estabelecido.
- Os perfis que possuem alta estabilidade e alta conformidade são importantes para garantir a perpetuidade e solidez de uma empresa.
- A palavra segurança é muito importante para esta pessoa (BONNSTETTER; RIBAS, 2016).

Três líderes pontuaram como Executor e Comunicador (EC), ou seja, são pessoas dominantes, que gostam de estar no comando, voltados sempre para resultados. O estilo de liderança é por comandos e prazos, eles buscam a assertividade e ascensão profissional.

Estes líderes são autoconfiantes ao extremo, possuem suas crenças e valores como determinantes de suas atitudes e, portanto não acatam com facilidade sugestões alheias, normas ou regras. Sempre conseguem fazer as coisas conforme acreditam ser o certo a fazer e por isso correm riscos, mas lidam com tudo de forma positiva, esperando sempre o melhor resultado.

Carismáticos e autoconfiantes passam energia e segurança para sua equipe e seus clientes, estimulando-os e conquistando-os, trabalham de forma eficiente e eficaz, focados no sucesso e conseguem resultados extremamente satisfatórios.

Trata-se de um líder que proporciona o desenvolvimento de sua equipe, pois considera a importância dela nas suas conquistas, mas também não hesita fazer substituições ao menor sinal desarmônico. Sua equipe precisa ser complementar, trazendo equilíbrio para seu perfil impulsivo, que assume riscos e que busca grandes vitórias, mas não pode ser morosa e atrapalhar seus planos. No papel de liderado ele gosta de reconhecimento e prefere enxergar seu superior como apoiador e não como limitador, tem grande necessidade de estar sempre competindo e seu gestor deve proporcionar constantes oportunidades de conquistas, que podem gerar muitos elogios e desta forma mantê-lo ainda mais motivado.

- Procura e resolve problemas envolvendo mais pessoas. Pode-se mostrar bastante argumentativo e direto, com momentos de descontração e sorrisos.
- Foco mais estratégico e generalista.
- Tende a ser socialmente mais relaxado quando o ambiente é favorável, porém pode manter uma fisionomia mais séria. Em posições de liderança poderá sorrir, mas provavelmente com um tom de voz de autoridade.
- Visionário, orientado para o futuro. Combina a capacidade de ter ideias e inicia-las.
- Forte iniciador de projetos, sempre com muitas ideias.
- A pessoa com esta combinação deve ter um cuidado adicional para não ser vista como o campeão das iniciativas que não são terminadas.
- Pode se frustrar quando um projeto demora para terminar ou o ritmo se estabiliza, ficando constante, sem variação nem previsão de término.
- Pode ter dificuldade de ouvir uma frase até o fim sem interromper, principalmente quando não concorda ou está incomodado com o que está sendo dito.
- Sempre se exigindo ao extremo ao estabelecer metas para si mesmo.
- Corajoso e otimista (BONNSTETTER; RIBAS, 2016).

Apenas um líder pontuou como Analista e Executor (AE), ou seja, é uma pessoa focada na perfeição, trabalha de forma consciente, com muita habilidade e é mestre em solucionar problemas. As áreas de muito estresse não inibem sua disposição e equilíbrio, tem forte posicionamento com referencia à suas crenças e valores, portanto lida com muita responsabilidade com tudo que considera importante pra ele.

Este líder tem clareza de papéis e lida com cada um deles de forma particular, é muito crítico e não deixa nenhuma atitude contrária ao que ele considera ser certo, passar batida, é um líder que não admite falhas, nem mesmo as suas, tem forte necessidade competitiva e de controle.

Trata-se de uma pessoa que não precisa de estímulos para ser motivada, aliás, a opinião dos outros ao seu respeito não lhe incomoda, este líder tem fortes opiniões e posicionamento de vida. Sua comunicação é clara e transparente, por não ser adepto ao sentimentalismo, não fica escolhendo palavras para dialogar, fala logo o que pensa e que acha que deve ser dito e por isso pode ser mal interpretado às vezes.

É uma pessoa criativa, muito comprometida e perfeccionista, não busca ascensão e nem poder, quer apenas resolver os problemas que surgem e agir conforme sua ética e seu alto padrão de qualidade. Quando em um diálogo este líder coloca seu ponto de vista é questionador e por ter forte opinião e seus valores lhe serem importantes, não adota uma postura de consenso somente para evitar conflitos.

Um líder extremamente concentrado e exigente, adota o estilo de liderança por controle e especificações, não tolera erros, indisciplinas e falta de compromisso.

- Uma forte tendência para atividades de controle.
- Uma pessoa rigorosa, com grande foco em qualidade e na tarefa.
- Procura ter tudo sob seu controle e de acordo com rígidos padrões de qualidade e ordem.
- Preocupado em fazer tudo certo.
- Alto nível de exigência com qualidade e respostas corretas.
- Facilidade para trabalhos que necessitam de alta conformidade com regras e procedimentos.
- Habilidade para trabalhos de auditoria e controle.
- Tendência a ter um alto nível de comprometimento com as tarefas e projetos dos quais tenha assumido a responsabilidade (BONNSTETTER; RIBAS, 2016).

As características, Executor, Analista e Comunicador (EAC), foram pontuadas por um só líder, uma pessoa que preza pela atitude, não tolera esperar, chegando a ser ansiosa, tem extremo imediatismo. Busca ser assertivo naquilo que faz e busca o sucesso pessoal e profissional, porém tem consciência da importância da equipe e consideração pelas pessoas, renunciando sua busca muitas vezes em prol de seus liderados.

Este líder não precisa de estímulos para se motivar, separa bem seus papéis dentro da sua vida e vive cada um deles com intensidade, dando o respeito que cada um merece. É detalhista e não deixa nada para depois, resolve o que deve ser resolvido na hora, devido seu senso de urgência. Por ser perfil flexível, ele pode se adequar ao ambiente e pessoas, sendo então possível trabalhar em ambientes diversos, sem que este interfira no seu resultado, seu estilo de liderança é por comando e prazos.

Possui forte opinião a respeito de tudo, é firme em seus propósitos e valores, não deixando de se posicionar diante de um conflito e muitas vezes pode ser interpretado como frio e insensível. Um líder que tem padrão de qualidade exigente e que espera que seus liderados correspondam, mas se algo sai errado, não hesita em puxar a responsabilidade para si.

É transparente e não esconde seu descontentamento e decepção, porque ele fica e claro em sua face e postura, mas não se utiliza de palavras agressivas para se expressar, prefere fazer o que deve ser feito ele mesmo. Está o tempo todo buscando qualidade para satisfazer sua cobrança interna e não para receber elogios de seus superiores.

Por ser ético, responsável e buscar qualidade, busca fidelizar seus clientes através da confiança de que ele jamais lhe venderia um produto que não resolveria o seu problema, quer que o cliente reconheça os benefícios do produto e não da pessoa que está realizando a venda.

Toma decisões diárias de modo rápido e fácil. De muitas maneiras é ansioso, até mesmo impulsivo, ao tomar decisões. Ele pode passar de um projeto para o outro sem pensar bem. Essas decisões precipitadas são apoiadas por seu conjunto claramente definido de padrões e valores. Visto que ele tem um conjunto de crenças bem definido, a maioria de suas decisões se ajusta de forma natural, mesmo que os outros encarem suas decisões como imprudentes ou irresponsáveis. Embora sua forma de tomar decisões pareça casual para outras pessoas, ele tem um forte desejo de que as tarefas sejam executadas de modo correto logo de primeira. Se acha necessário passar por cima de um colega para concluir uma tarefa, faz isso sem levar em conta os aspectos emocionais. Quando isso acontece, sua equipe talvez ache que está sendo desleal. Geralmente esse não é o caso, mas na verdade ele é motivado por um desejo de honrar prazos e manter a qualidade. Ele quer obter resultados rápidos e fica impaciente ao esperar pelas pessoas ou por processos longos para que um trabalho seja feito quando ele pode fazê-lo sozinho (SOLIDES, 2018).

O décimo terceiro líder pontuou como Comunicador e Planejador (CP), ou seja, é um líder voltado para as pessoas, colabora com seus liderados, com intuito de compreendê-los e ajuda-los. Suas características comportamentais conquistam a confiança das pessoas com que se relaciona, coloca o ser humano na frente de tudo, aprecia a diversidade de conhecimentos e experiências e aprende muito com essa troca de energia e ideias. Diante de uma necessidade de orientação ou correção, é diplomático, opta por não criticar e em determinadas circunstâncias até ignora o fato.

Sua dedicação às pessoas é sem nenhum interesse de se beneficiar, consciente ou inconsciente, procura construir resultados com a força da equipe, em conjunto e com o bem estar de todos. Diante de situações conflituosas este líder busca o melhor caminho para a paz, tanto para seus clientes quanto para seus liderados, sempre ponderando pacientemente, independente do tamanho do problema.

Sua facilidade para ouvir e enxergar as necessidades das pessoas faz dele um líder querido por todos, possui boa comunicação, inspira as pessoas e fideliza clientes.

Seu estilo de liderança por conexão e diálogo, trata-se de um líder que precisa de uma equipe complementar, bem como precisa da atenção diferenciada de seu superior, que deverá conhecê-lo em sua fragilidade para lidar com decepções e críticas.

Sua gestão é humanizada, procura enxergar o melhor de cada profissional, não ofende e não ignora as pessoas, desejando o crescimento de todos, pessoal e profissional. Ele se aproxima verdadeiramente e genuinamente de sua equipe, mantém relações de amizades e confiança, além da relação de trabalho. Sempre sorridente e positivo, corre um sério risco de ser mal interpretado e ter que lidar com situações desagradáveis de insubordinação.

Sua forma de trabalhar é lidando um a um, com os assuntos que precisam de atenção, não gosta de ambientes solitários, prefere um ambiente onde todos se interajam e que seja favorável para o trabalho em equipe, de forma colaborativa.

É um líder que conquista tudo que quer, com sua forma de incentivar e cativar as pessoas, fazendo com que elas comprem sua ideia e o ajudem com as partes que ele tem menos habilidade. Muitas vezes as pessoas querem agradá-lo e se dedicam com esmero para que tudo corra bem.

- Aberto e amigável com os outros em muitas situações, mas inicialmente com grupos de conhecidos e companheiros de trabalho com quem já convive há um bom tempo.
- Aprecia a singularidade de cada ser humano.
- Hábil em fazer contatos, mistura-se bem.
- Gregário e sociável.
- Facilidade em falar e ouvir, com seu foco de interesse principalmente nas pessoas, podendo, por exemplo, deixar aspectos técnicos do trabalho em segundo plano.
- Facilidade para lidar com sentimentos e emoções.
- Grande habilidade de comunicação e relacionamento interpessoal.
- A habilidade de se relacionar é com certeza uma força presente nesta combinação (BONNSTETTER; RIBAS, 2016).

Conforme apresentado, o mercado tem exigido cada vez mais das organizações, a globalização aproximou as pessoas e acelerou a velocidade das informações e transformações tecnológicas, tornando a vida mais dinâmica e as relações comerciais ainda mais competitivas.

Diante de produtos com tecnologias muito semelhantes, o diferencial está nas pessoas, quanto mais o profissional conhecer o produto que representa e se autoconhecer, buscando evoluir intelectualmente e tecnicamente, maior será seu sucesso e, portanto, maior será o diferencial competitivo da organização.

A globalização gerou mudanças organizacionais que acarretaram transformações individuais, afetando assim os perfis de liderança. Com certeza, o novo estilo de liderança se faz necessário para atender a esta estrutura independente vigente: uma liderança muito mais inspiradora, com alto poder de influência, mais flexível, conseqüentemente com maior adaptabilidade, elevado grau de agilidade e com muito foco no trabalho em equipe. Vocês pensarão: um super-homem ou uma supermulher? Vou mostrar a vocês que não. Embora haja, sim, a necessidade de poderes extras, mas que poderão ser aprimorados. Basta que se tenha força de vontade e se encontre a forma correta de fazê-lo (AZEVEDO apud ROMA; GOUNARIS, 2016).

Para o líder surge a necessidade de conhecer o talento da equipe e maximizá-lo, bem como a de conhecer os pontos de melhorias e administrá-los. Qualquer desnível, por menor que seja, fará a diferença, para quem deseja alta performance. Desta forma, é de suma importância conhecer também o temperamento, o caráter e a personalidade das pessoas que compõem esta equipe, ou seja, saber como se comportam, porque se comportam e o que deve ser feito para uma mudança de comportamento.

Conforme Bonnstetter e Ribas (2016, p.178), seguindo a metodologia do DISC, assim como não existe o tipo de comportamento certo ou errado, não existe a pessoa certa ou errada dentro de uma empresa, porque todas as pessoas são certas, possuem suas características, habilidades e talentos, devemos sempre analisar é se esta pessoa está no lugar onde suas habilidades e talentos serão aproveitados ou se ela está tendo que adequar

seu perfil às necessidades do cargo ou do meio, criando dispêndio de energia, estresses e desmotivação.

A responsabilidade por funcionários mal colocados ou mal desenvolvidos é do seu líder, assim como a falha da equipe. Muitas vezes, o profissional sozinho não tem capacidade e nem condições de evoluir, ele não sabe por onde começar, precisa do respaldo de seu líder e este tem que ter condições e capacidade de análise, compreensão, devolutiva e acompanhamento do indivíduo rumo ao seu crescimento, que contribuirá com o crescimento de todos, inclusive da empresa.

O envolvimento do líder no desenvolvimento de seus liderados permitirá o estreitamento das relações de trabalho e de confiança entre ambos e para com a organização.

Conforme demonstrado neste trabalho, existem vários estilos de liderança e de acordo com Goleman, o sucesso está na utilização de vários estilos, devendo o líder apenas ser capaz de discernir em quais circunstâncias cada estilo se encaixa. Também observamos que a mudança de cultura não é um processo simples e que no mercado atual, cada vez mais competitivo, os profissionais precisam trabalhar com seu potencial, além de alta performance, sendo necessário então que ele o conheça e esteja motivado para desenvolvê-lo.

O Coaching tem total condição de capacitar a liderança neste processo de autoconhecimento e desenvolvimento próprio e da equipe. Conclui-se, portanto, que o papel do Coaching nas organizações tem acrescentado engajamento e motivação aos funcionários, uma vez que o processo envolve o desenvolvimento do capital humano, propiciando a captação, potencialização e a retenção de talentos, bem como sendo um diferencial estratégico.

Após a revisão bibliográfica e as análises de perfil comportamental aplicada aos líderes da Suécia, foi observado que os líderes da empresa Suécia Veículos S/A buscam atender aos indicadores de gestão que lhes são propostos e executam esta incumbência com maestria, porém passam todo o tempo que dispõem nesta missão.

Considerando que a responsabilidade por revelar, desenvolver e reter talentos da organização é de seu líder direto, é necessário que o líder administre seu tempo para fazê-lo, dividindo a responsabilidade por alcançar os indicadores propostos com sua equipe então desenvolvida e capaz de contribuir mais eficazmente com os resultados da empresa.

Com base no exposto acima, recomenda-se capacitar a liderança na análise e gestão do perfil comportamental de seus liderados, para que estes tenham condições de fazer

devolutivas e individualmente traçar trilhas de desenvolvimento profissional de forma que cada funcionário tenha conhecimento de suas potencialidades e pontos de melhorias, bem como saiba o que tem que fazer e onde deve chegar.

O líder deve participar ativamente na gestão de talentos da organização, o treinamento precisa estar vinculado à área de atuação do funcionário, que deve estar relacionada com seu perfil comportamental, fazendo então a diferença no desenvolvimento de carreira do profissional, o que beneficiará a organização na retenção de talentos, com resultados provenientes de uma equipe de alta performance e as pessoas que nela trabalham.

- ALBUQUERQUE, J. **A arte de lidar com as Pessoas**. São Paulo: Planeta. 2017.
- ALVARENGA, T. **Não basta ser líder: tem que ser Coach!**. 2012. Disponível em: <www.abst.org.br/material/arquivos/coach_lider.pdf>. Acesso em: 19 set. 2018.
- AMARO, M. Em busca do líder perfeito. **Revista Você RH**, edição 55, abril de 2018.
- BARBIERI, U. **Gestão de pessoas na organizações**. São Paulo: Atlas. 2014.
- BELASCO, J.A. O momento do coaching de liderança. In: GOLDSMITH, M. **Industrial and Commercial Training**, v.35, n.7, pp.298-300, 2003.
- BICHUETTI, J. L. **Gestão de pessoas não é com o RH**. São Paulo: Lafonte. 2011.
- BONNSTETTER, B.; RIBAS, A. **Manual Definitivo DISC**. Edição: 1ª. Saraiva. Ano de lançamento: 2016.
- BYHAM, R.; WELLIN, T. **Seu primeiro cargo de liderança: Como líderes catalizadores conseguem extrair o que há de melhor nas pessoas**. São Paulo: Cultrix. 2016.
- CHARAN, R. **O líder criador de líderes**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2008.
- CHIAVENATO, I. **Recurso humanos: O capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2015.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São paulo: Manole. 2014.
- CHIAVENATO, I. **Iniciação à Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Manole. 2010.
- CLIFTON, D. **Descubra seus pontos fortes**. Rio de Janeiro: Sextante. 2018.
- CORTELLA, M. S. **Porque fazemos o que fazemos?** Editora: Planeta, 2016
- DINIZ, D. **Grandes lideres de pessoas: A trajetória dos líderes de recursos humanos mais influentes do Brasil e seu legado para as futuras gerações**. São Paulo: Benvirá. 2018.
- FERNANDES, M. **Felicidade dá lucro**. São Paulo: Portfólio-Penguin. 2015.
- FRANCO JR, C. **Administração Moderna: integrando estratégia e coaching diante das mudanças**. Editora: Saraiva, 2018.

GARCIA, L. F. **Pessoas de Resultado: descubra como você pode se destacar sempre e ser bem-sucedido em tudo o que fizer.** Editora: Gente, 2017.

GOLDSMITH; LYONS; FREAS, M. **Coaching: O exercício da liderança.** Rio de Janeiro: Elsevier. 2003.

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

GRINBERG, R. **O líder alfa: Desenvolva o instinto da liderança e forme equipes de alta performance.** São Paulo: Gente. 2014.

HUNTER, J. **Como se tornar um líder servidor.** Rio de Janeiro: Sextante. 2006.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.** Disponível em: www.valor.com.br/brasil/5627587/brasil-tem-132-milhoes-de-desempregados-aponta-ibge. Acesso em 05 set 2018.

JRM. **José Roberto Marques – Blog.** Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/busca/?q=coaching+assessment>. Acesso em: 05 set 2018.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: O desafio dos líderes no relacionamento intergeracional.** São Paulo: Atlas. 2017.

MANDELLI; LORIGGIO, A. **Liderança para alta performance: Conceitos e ferramentas.** Petrópolis: Vozes. 2017.

MARQUES, J. **Viver Coaching: Pessoas e empresas em alta performance.** Goiânia: IBC. 2018.

MARQUES, J. **Leader Coaching: Coaching como filosofia de liderança.** Goiânia: IBC. 2017.

MARRAS, J. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** São Paulo: Saraiva. 2016.

MORASSUTTI, C. **O lado humano do sucesso.** São Paulo: Alaúde. 2012.

MOREIRA, M. B.; MEDEIROS, C. A. **Princípios básicos de análise do comportamento.** Porto Alegre: Artmed, 2007.

NASCIMENTO, W. **Implantação da Cultura Coaching em organizações.** São Paulo: Ser Mais. 2015.

OWEN, J. **Mitos da Liderança: Descubra por que quase tudo que você ouviu sobre liderança é mito.** Autêntica, 2018.

PEREIRA, M. C. **RH essencial: Gestão estratégica de pessoas e competências.** São Paulo: Saraiva. 2014.

PORTAL IBC. **Instituto Brasileiro de Coaching**. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/?s=COACHING+ASSESSMENT>. Acesso em: 05 set 2018.

RIBEIRO, A. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva. 2016.

ROMA, A.; GOUNARIS, A. V. B. **Coaching e Análise de Perfil**: conhecendo a si mesmo e alcançando resultados. Editora: Leader. 2016.

SILVA, M. C. M. **Competência e Resultados**: Em planejamento estratégico de recursos humanos. Editora: Qualitymark. 2014.

SMALLEY, G.; TRENT, J. **Entenda Melhor o Seu Temperamento**. Editora: Mundo Cristão, 1994.

SOLIDES. **Treinamento por perfil comportamental**. 2018.

WHITE, B. J. **A Natureza da Liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ZENGER, J. H.; SHERWIN, R. H.; FOLKMAN, J.; STEEL, B. **How to Be Exceptional**: Drive Leadership Success By Magnifying Your Strengths Hardcover – August 7, 2012.

AGRADECIMENTOS

Com humildade consideração, respeito e reconhecimento, agradeço àquele que sempre acreditou e investiu em mim, Sr. Alarico Assumpção Júnior. Homem sábio de natureza, de temperamento, caráter e personalidade sui generis.

Meus agradecimentos à Suécia Veículos S/A, na pessoa do Sr. Ataídes de Deus Vieira Pozzi, que me permitiu fazer da sua empresa meu objeto de estudo e a minha família, que com paciência e compreensão, me apoiaram e não reclamaram minha ausência.

Aos meus queridos amigos, que me ajudaram nas pesquisas e a meu orientador Professor Dr. Wilson Nascimento, sempre muito gentil.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Analítico: 49, 54, 55 e 67.

C

Coaching: 5, 6, 10, 11, 29, 30, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 49, 50, 51, 52, 58, 60 e 73.

Comportamento: 8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 22, 28, 35, 36, 37, 38, 42, 44, 45, 47, 48, 49, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 64 e 72.

Comunicador: 49, 51, 52, 55, 63, 67, 69 e 70.

E

Executor: 49, 50, 51, 52, 55, 63, 65, 67, 68 e 69.

G

Gestão de pessoas: 13 e 27.

H

Humanização: 36, 38 e 39.

I

Indicadores: 5, 7, 8, 33, 60 e 73.

L

Leader Coach: 40 e 45.

Liderança: 5, 7, 8, 9, 10, 14, 17, 23, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 38, 40, 44, 45, 46, 48, 49, 50, 51, 52, 54, 58, 60, 61, 62, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 72 e 73.

O

Organizacional: 20, 23, 25, 27, 34, 41, 43, 44, 45 e 57.

P

Perfil: 5, 11, 12, 15, 23, 28, 31, 32, 33, 40, 45, 47, 49, 50, 51, 52, 53, 55, 59, 60, 61, 63, 65, 66, 67, 73 e 74.

Performance: 5, 6, 11, 24, 26, 28, 34, 41, 43, 44, 46, 51, 72, 73 e 74.

Personalidade: 8, 14, 15, 28, 47, 50, 59, 72 e 78.

Planejador: 49, 53, 55, 63, 66 e 70.

Propósito: 37, 38 e 60.

R

Recursos Humanos: 5, 7, 9, 10, 23, 24, 25 e 39.

T

Talentos: 5, 6, 11, 18, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 36, 45, 46, 57, 59, 60, 61, 72, 73 e 74.

AUTORA

Silvânia Mendes Silva



É Natural de Uberlândia, Minas Gerais. Possui Graduação em Administração de Empresa pela Faculdade Politécnica de Uberlândia, com vasto conhecimento na área de gestão de estoques e gestão de pessoas. Especializada em logística na Universidade Federal de Uberlândia e com Mestrado em Business Administration In Automotive Management pela Florida Christian University, em Orlando- Flórida/USA. Atualmente cursando especialização em Psicologia Organizacional na Universidade da Amazônia (UNAMA). Trabalhou na empresa Suécia Veículos SA - Uberlândia – MG, por 29 anos, onde desenvolveu a função de Coordenadora de Peças do Grupo Suécia, no departamento de Pós-Vendas. Formada em Practitioner - Analista Comportamental, SELF COACH, Coach, Professional & Coach, Leader Coach e analista Comportamental, pelo IBC – Instituto Brasileiro de Coaching, reconhecido pela Universidade de Ohio/USA.



DOI: 10.35170/ss.ed.9786586283419