



FUNDAÇÃO DOM CABRAL
PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO

**ALTA PERFORMANCE: DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA PARA A
EMPRESA HORIZONTE**

Antonio Roberto Cunha

Ana Paula Muniz

Gilvandro Gouveia

Roberto Cunha

Raul Muniz

FORTALEZA

2019

Antonio Roberto Cunha

Ana Paula Muniz

Gilvandro Gouveia

Roberto Cunha

Raul Muniz

**ALTA PERFORMANCE: DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA PARA A
EMPRESA HORIZONTE**

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a conclusão do Programa de Especialização em Gestão de Negócios.

Orientador: Professor Marcio Boaventura Jr.

Gerente do Programa: Mônica Côrtes de Domênico.

FORTALEZA

2019

DEDICATÓRIA

Dedicamos este projeto a nossas famílias, à Empresa Horizonte e ao SEST SENAT por nos oferecerem conteúdos tão ricos para nossa preparação não só como gestores, líderes de pessoas ou empresários, mas também como Seres Humanos.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos professores que dividiram tanto conhecimento conosco durante o curso. Ao orientador Marcio Boaventura Jr., por toda a orientação a nós oferecida com muita generosidade, carinho e assertividade. Aos nossos gestores que nos deram todo o suporte necessário. Aos amigos que fizemos no decorrer do curso. Em especial a nossas famílias, que pacientemente conviveram com a nossa ausência e nos apoiaram durante todo o período do curso.

“Frequentemente é necessário ter mais coragem para ousar fazer certo do que temer fazer errado” (Abraham Lincoln).

RESUMO

Este trabalho tem como foco o desenvolvimento dos líderes da empresa Horizonte, em busca de uma equipe de alta performance. Para tal, identificamos através de um diagnóstico inicial as fortalezas e fraquezas do grupo de gestores atuais da empresa. Diagnóstico este que nos apontou uma divergência entre o resultado apresentado pelas respostas dos líderes que ainda fazem parte do quadro da empresa, com as entrevistas de desligamentos dos líderes que fizeram parte da empresa até o ano de 2018. O resultado comparativo entre os dois cenários citados, nos apresenta necessidade de atuação nas competências primordiais para gestores, que buscam uma entrega com desempenho e performance altos. Sendo essas recortadas como as categorias: Inteligência emocional, comunicação, autonomia e influência. Por fim, baseado nas análises apresentadas, esse trabalho tem o objetivo de sugerir como proposta a empresa Horizonte, para que seja realizado um trabalho de mentoring almejando a capacitação de seu grupo de líderes, no intuito de desenvolver os pontos apresentados com necessidade de melhoria, agregando valor a gestão da empresa, com foco nos clientes internos, buscando excelência na entrega como um todo.

Palavras-Chave: Alta Performance, Fortalezas, Fraquezas, Líderes, Categorias, Excelência.

ABSTRACT

This work focuses on the development of the leaders of Horizonte company, in search of a high performance team. For this, we identified through an initial diagnosis the strengths and weaknesses of the group of current managers of the company. This diagnosis pointed us to a divergence between the result presented by the responses of the leaders who are still part of the company's staff, with interviews of dismissals of the leaders who were part of the company until 2018. The comparative result between the two scenarios mentioned, presents us with the need to act on the core competencies for managers, who seek a delivery with high performance and performance. These are cut out as the categories: Emotional intelligence, communication, autonomy and influence. Finally, based on the analysis presented, this paper aims to suggest as a proposal the company Horizonte, to that a mentoring work is carried out aiming at the to train its group of leaders, in order to develop the points presented in need of improvement, adding value to management focus on internal customers, seeking excellence in delivery as a whole.

Keywords: High Performance, Fortresses, Weaknesses, Categories, Leaders , excellence

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	25
Tabela 2	26
Tabela 3	26
Tabela 4	42
Tabela 5	44

SUMÁRIO

1 RESUMO EXECUTIVO	9
1.1 Contextualização do tema no Brasil e no mundo	10
1.2 Justificativa da escolha do problema e a relevância para a organização	11
2 OBJETIVOS	12
2.1 Objetivo geral.....	12
2.2 Objetivos Específicos.....	12
3 BREVE APRESENTAÇÃO DOS CAPÍTULOS DO PROJETO APLICATIVO	13
4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÕES	19
5 ANÁLISE DAS PESQUISAS E HABILIDADES RELEVANTES PARA LÍDERES..	24
5.1 A Comunicação na empresa e seus reflexos na formação de líderes	28
5.2 Inteligência Emocional – Como emoções e ações afetam as pessoas.....	31
5.3 Autonomia nas organizações, sinônimo de pessoas competentes e maduras	33
5.4 Influência e Persuasão para direcionar equipes.....	36
6 DESENVOLVIMENTO E PROPOSTA DE SOLUÇÃO	39
7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	45
REFERÊNCIAS	47
ANEXOS.....	49

1 RESUMO EXECUTIVO

Este projeto consiste no desenvolvimento de um perfil mais positivo para líderes de pessoas da empresa Horizonte, em busca de uma equipe de alta performance. Definindo as competências diferenciadoras, comportamentos e ações esperados para gestores que buscam alto desempenho. Nesta perspectiva apresentaremos o resultado buscando potencializar os pontos positivos apresentados em uma pesquisa interna realizada por nossa equipe, com a finalidade de obtermos um diagnóstico inicial. Também confrontar esse resultado, com as informações contidas em outras entrevistas realizadas pela própria empresa, ao executar os desligamentos de gestores que antes faziam parte do quadro da organização.

A divergência de resultados entre as duas entrevistas, nos levou a pesquisar sobre as categorias de competências que apareceram com uma porcentagem negativa bem elevada. Tendo como ponto crucial a promoção de colaboradores muito técnicos a cargo de gestão, sem uma preparação mais adequada de como lidar com pessoas, equipes e resultados.

O resultado obtido entre as entrevistas apresenta um desvio importante na comunicação entre os novos líderes e seus liderados. Desvio esse que impacta diretamente na falta de autonomia das equipes, pouca influência dos gestores e consequentemente baixa performance do time.

Percebemos a importância de trabalhar nesses líderes, as competências da inteligência emocional, pois sem se auto conhecerem, não conseguem fazer uma reflexão sobre a auto-gestão de suas emoções, tão importante para um gestor de pessoas que lida diariamente com vários perfis diferentes e precisa ter comportamentos e atitudes distintos para cada situação e tipo de pessoas. Assim como um sentimento de empatia forte, buscando se conectar com seus liderados e assim ter um relacionamento social positivo com o time.

Com foco no desenvolvimento desses novos líderes - e após realizarmos uma revisão teórica dos principais pontos categorizados – desenhamos uma proposta para a empresa Horizonte, visando a contratação de uma consultoria, para prestar os treinamentos e capacitações apropriados ao seu grupo de liderança.

1.1 Contextualização do tema no Brasil e no mundo

O cenário atual sobre as expectativas organizacionais face à liderança em busca de alta performance está passando por um processo de transformação devido as novas exigências que a contemporaneidade tem exigido das organizações e seus negócios. A evolução das tecnologias e o impacto delas nas nossas ações cotidianas estão moldando a nossa forma de comunicar, aumentando a velocidade nas trocas de informações e acessibilidade de todos com maior facilidade, o que torna o mercado de trabalho cada vez mais competitivo, desafiador e exigente.

No Brasil, o perfil da liderança está longe do ideal, é possível encontrar gestores autoritários e centralizadores dentro do universo corporativo. Essa visão é apresentada através da percepção dos liderados, porém muitos gestores não admitem esses rótulos. Eles preferem manter uma visão adulterada das suas fortalezas e fraquezas, impactando diretamente no desenvolvimento de habilidades essenciais aos gestores genuinamente preparados para atuarem na função que se encontram.

Para Ardichvili & Kuchinke (2002), altos níveis de individualismo estão associados ao foco no eu, com ênfase em iniciativas individuais e tomadas de decisão ao invés do foco no grupo, em uma clara alusão à identidade baseada no indivíduo e não no coletivo. De acordo com Ken Blanchard (2007): “Todo bom desempenho começa com objetivos claros”.

Ela reforça a importância de uma atuação com consciência sobre de onde, como e para onde deve seguir, até para onde se quer chegar. Ou seja, ela lembra aos gestores que a habilidade de elaborar estratégias ancoradas numa perspectiva das relações sociais e dos processos organizacionais são a chave para o sucesso das ações em uma organização.

Para que uma equipe trabalhe com alta performance e produtividade, o líder precisa ser capaz de comunicar os objetivos de forma clara e eficiente, para que todos se empenhem na busca pelos resultados. E isso só é assertivo quando o líder conhece seus colaboradores a ponto de ser capaz de adaptar a linguagem que

usa e os meios pelo qual a exerce, de acordo com a capacidade de compreensão de seus liderados. Assim, aspectos como inteligência emocional, gestão do tempo, habilidade de influenciar e orientar sua equipe são características fundamentais para que um líder consiga exercer seu ofício apresentando bons resultados.

1.2 Justificativa da escolha do problema e a relevância para a organização

Toda organização busca resultados positivos, alcance de metas, desempenhos altos e clima organizacional bom. Para colaborar com esse desejo de se manter saudável organizacionalmente e com retorno positivo dos investimentos, é extremamente relevante ter os melhores líderes, com ideias inovadoras, comportamento positivo, atitudes assertivas e que pensem “fora da caixa”.

Em busca do alcance desse objetivo desafiador, as empresas precisam cada vez investirem no desenvolvimento de seus líderes, para que a capacidade técnica dos colaboradores, não seja o único norteador para as progressões profissionais, contratações, sucessões e afins.

Desta forma, a necessidade de uma educação e preparação continuada voltada para competências, comportamentos, habilidades e atitudes dos gestores deve ser vista como requisito essencial para a conquista dos objetivos organizacionais.

De acordo com Schein (2009), em uma era na qual a liderança é constantemente apontada como variável crítica para o sucesso de uma organização, se torna ainda mais importante considerar a forma como os líderes criam uma Cultura Organizacional e como a própria cultura define e cria, por sua vez, novos líderes.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Desenvolver um modelo de liderança que promova a alta performance nas equipes da Horizonte Transportes. Com foco em competências, comportamentos e atitudes diferenciadas, em busca de maior desempenho e qualidade na entrega dos resultados com pessoas e clima.

2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar gap's dos líderes com perfil técnico da organização;
- ✓ Categorizar habilidades mais relevantes para líderes;
- ✓ Elaborar uma proposta para intervenção através de um projeto de mentoring.

3 BREVE APRESENTAÇÃO DOS CAPÍTULOS DO PROJETO APLICATIVO

Na sequência do trabalho será realizada uma breve apresentação sobre a necessidade de uma análise mais assertiva sobre o desenvolvimento dos líderes na empresa, contextualizando com o cenário atual brasileiro e os objetivos do projeto aplicativo.

No capítulo seguinte, é realizada uma descrição mais profunda sobre o comportamento humano e sua complexidade, onde utilizamos conceitos sobre a necessidade do desenvolvimento de líderes, em busca de melhores resultados, prazos, e principalmente alta performance.

A abordagem da metodologia de pesquisa e seus embasamentos é apresentada no capítulo 3, a qual foram fontes bibliográficas e entrevistas com gestores atuais e gestores que já foram desligados da empresa.

O capítulo 4 traz uma análise do setor de transporte de bebidas, abordando também o cenário atual da empresa, com abordagem sobre o benchmark. Ao término do referido capítulo, apresentamos a pesquisa realizada pela equipe, fins obter um diagnóstico inicial. Inserimos também embasamento teórico sobre as categorias de competências que apareceram como negativas na pesquisa realizada anteriormente pela empresa.

Por fim, as considerações finais são inseridas contextualizando as recomendações gerais e outras mais específicas, que podem ser úteis para o bom desenvolvimento dele, além de caracterizarem oportunidades de melhoria.

Segundo Vilas Boas e Andrade (2009) as competências individuais são características que o funcionário precisa possuir, de forma que contribuam para a empresa atingir os seus objetivos. Com esse olhar, elas são a base das competências organizacionais, juntamente com outros recursos e processos, que darão o suporte necessário.

Em complemento a essa visão, Le Boterf (2004) considera a competência como o resultado do cruzamento de três eixos, a formação da pessoa (sua biografia e socialização) sua formação educacional e sua experiência profissional.

De acordo com Vilas Boas e Andrade (2009) a relação entre a organização e as pessoas auxilia a troca contínua de competências. De um lado as empresas transferem seu legado de conhecimento e as preparam para enfrentar novas situações, sejam elas pessoais ou profissionais. De outro lado, as pessoas desenvolvem suas capacidades individuais, transferem para a organização todo o seu conhecimento e aprendizado, gerando para a empresa melhores condições de enfrentar novos desafios e mudanças.

A comunicação completa e eficaz, entendida com o fornecimento ou troca de informações, ideias e sentimentos, através da palavra escrita ou oral, ou de sinais, é vital para o ajuste das pessoas dentro de uma organização. Essa ideia é definida por MINICUCCI (1987), o qual salienta, ainda, dificilmente haver um aspecto da tarefa do administrador que não envolva comunicação.

Robbins e Decenzo (2004) abordam a importância de uma estrutura formal para uma equipe de alto desempenho. A gestão deverá prover uma infraestrutura sólida, fornecer treinamento adequado, sistema de avaliação de desempenho claro e que faça sentido para os integrantes em geral. A infraestrutura deve apoiar os membros e reforçar os comportamentos em busca de altos níveis de desempenho. A administração deve proporcionar à equipe os recursos necessários para a realização do trabalho.

Para Vries (2013) “os executivos precisam perceber que ao estabelecerem equipes de trabalho, sempre haverá mais sob a superfície do que os olhos conseguem visualizar”. Portanto, além de uma infraestrutura boa, conhecer

sua equipe para apoiá-la, fortalecê-la e inclusive cobrá-la para maior assertividade e melhores resultados se torna uma exigência aos líderes.

As equipes altamente eficazes ou de alto desempenho, são compostas por grupos de indivíduos comprometidos que confiam uns nos outros; tem um claro sentido de propósito em relação ao seu trabalho; são eficazes comunicadores dentro e fora da equipe; certificam-se que todos na equipe estão envolvidos nas decisões do grupo; e seguem um processo que os permitem planejar, tomar decisões e garantir a qualidade de seu trabalho (WELLINS; BYHAM e WILSON, 1994)

Segundo Parker (1994) as equipes que não funcionam bem, não são simplesmente o inverso das equipes de alto desempenho. Uma equipe pode ter alto desempenho em algumas dimensões e não estar se concentrando em outras áreas ou tarefas que estejam críticas na organização. Apesar de haver uma atmosfera informal, comunicação aberta, e os membros ouvirem uns aos outros com atenção, a equipe ainda será ineficaz se não tiver missão e metas bem definidas.

Podemos definir liderança como a uma influência interpessoal exercida numa situação dirigida através do processo de comunicação humana com objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar". (Chiavenato, 1999, p. 558)

Trazendo o desenvolvimento das equipes para o centro da nossa abordagem, fins chegarmos a uma equipe de alta performance, temos em Drucker (1997) a informação de que o treinamento e desenvolvimento das equipes deve ser sistemático, e envolve quatro elementos: indução e socialização (acelerar o aprendizado cultural e transmitir a mensagem de que realmente se importam com o funcionário e estão fazendo o possível para assegurar o seu sucesso na organização); trabalho conjunto (embora a empresa tenha alguns membros brilhantes que queiram trabalhar sozinhos, a empresa deverá mostrar a eles que o trabalho em equipe certamente é o meio mais eficaz e produtivo de efetuar o trabalho); feedback e instrução em tempo real (o feedback e a instrução oferecidos as pessoas devem ser criteriosos, proveitosos e em tempo real); acompanhamento responsável (é um acompanhamento sistemático e está relacionado com o feedback recebido).

Segundo Jordão (2006) pesquisas mostram que pessoas que trabalham em equipe são mais produtivas (menos perdas de tempo e de materiais), produzem trabalho de qualidade superior, tem mais satisfação com o trabalho e deixam os clientes mais satisfeitos. A excelência de uma organização vem, quando suas equipes de trabalho possuem as seguintes características:

- As pessoas fazem as coisas certas da primeira vez;
- A organização cresce constantemente e com lucratividade;
- As necessidades dos clientes são antecipadas;
- As mudanças na organização são planejadas e gerenciadas;
- Há participação e espírito de equipe;
- As pessoas se comprometem com os objetivos da empresa.

As equipes necessitam de uma atuação da liderança, que traz alinhamento e execução juntos, em busca de um desempenho acima do esperado. Pensando em liderança, Neves (2001) considera que os múltiplos estudos sobre a temática têm mostrado a liderança como característica da personalidade, como forma indutora de obediência, como exercício de influência ou outros comportamentos específicos, como meio de persuasão, como relação de poder, como meio de alcançar objetivos ou como uma combinação de múltiplos fatores.

A liderança é uma arte, a qual tem o poder de mobilizar os outros para lutarem por aspirações compartilhadas; constituindo um conceito no qual se destaca a palavra “querer”, o que leva as pessoas a fazerem algo não é uma tarefa simples. Para sentirmos a essência da liderança, pergunta-se:

- O que é necessário para que as pessoas queiram se engajar em uma organização de forma “voluntária”?
- O que precisa ser feito para que as pessoas apresentem um desempenho de alto nível?
- O que você pode fazer para que as pessoas permaneçam leais à organização?

Segundo Kouzes e Posner (1997) existe uma diferença entre obter apoio e ordenar, os verdadeiros líderes mantem a credibilidade em consequência de suas ações – ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar.

Conforme Stoner e Freeman (1999) a liderança é um assunto de suma importância para gerentes e administradores, tendo em vista o papel primordial que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização, podendo liderança ser definida como o processo de dirigir e influenciar as atividades relativas às tarefas dos membros do grupo.

A liderança é a mola mestra de qualquer organização. Sendo atribuída a ela a habilidade para todos os membros de uma mesma organização se unirem em prol de um objetivo comum. De acordo com Palma (2012, p. 425), “a liderança pode ser entendida como o principal responsável pela existência de organizações, na verdadeira acepção da palavra – enquanto sistemas organizados, coordenados e orientados para o mesmo fim”.

O líder é muito mais que uma pessoa que determina regras e normas, é aquele indivíduo possuidor de determinadas características, habilidades, qualidades e competências, capaz de convergir valores e ideais para um lugar comum. No caso empresarial, cabe a ele conduzir a equipe de talentos rumo à obtenção de objetivos e resultados, KUAZAQUI e GAMBOA (2005).

Dando prosseguimento as características ou competências primordiais para a liderança, temos a comunicação assertiva como sendo crucial para o alcance das pessoas e dos resultados. “Liderança é a influência interpessoal numa situação, por intermédio do processo de comunicação para que seja atingida uma meta ou metas específicas” (TAMENBAUM, In: MINICUCCI, 1992).

Segundo PINTO (2007) “a comunicação eficaz é importante para os administradores por ser um processo através do qual são realizadas as funções de planejamento, organização, liderança e controle. Ela é essencial para coordenar as várias atividades, processos e recursos, visando cumprir os propósitos da organização”.

Desenvolver as habilidades de comunicação é fundamental, mas o líder que busca conquistar sua equipe precisa aprimorar diariamente a capacidade de dar e receber feedback, inclusive a capacidade de ouvir.

Com o objetivo de construirmos um diagnóstico, o método escolhido foi o levantamento de dados, caracterizando-se em geral, como uma pesquisa de grande extensão geográfica, tendo em vista que a empresa opera em várias cidades do Brasil e superficial (pela abordagem curta), mas de grande relevância para o negócio. Como na maioria dos levantamentos, não são pesquisados todos os integrantes, mas uma amostra considerável e significativa dessa população, nos atentamos em considerar a possibilidade de uma margem de erro.

Conforme Minayo (2001), a estratégia de pesquisa qualitativa, não se amarra somente a preparar dados, mas também se preocupa em elucidar significados, aspirações, crenças, valores e atitudes. Sendo essa a estratégia escolhida para utilizarmos no projeto.

Para a coleta de dados, feita através do levantamento, utilizamos as técnicas e direcionamentos citados por Goleman (2019), no seu livro Liderança – Inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Dispondo da rica colaboração do autor, elaboramos perguntas que foram enviadas em formato de questionário aos gestores da empresa Horizonte.

Utilizamos também o método de pesquisa bibliográfica no intuito de compreender melhor as categorias que recortamos das entrevistas. Todos os trabalhos científicos iniciam-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite conhecer o que já se estudou sobre o assunto, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

Gil (2010 p.29-31) afirma que “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos.

O enfoque deste trabalho, se dará sobre análise do resultado da pesquisa feita, onde temos um diagnóstico, que aponta a real necessidade de um trabalho junto a liderança, buscando melhoria contínua desse grupo, em busca de um grupo de alta performance. A proposta de solução será entregue a empresa Horizonte.

4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

A empresa Horizonte Logística Ltda., empresa familiar fundada em 2000, tem como principais atividades o transporte de cargas e a distribuição de bebidas, dos quais ambos serviços são prestados ao seu principal cliente, Ambev. Serviços como transferência de produtos entre fábricas e centros de distribuição, movimentação interna de mercadorias que envolvem o carregamento e descarregamento de caminhões, bem como a montagem de cargas, além de ser especialista em distribuição urbana, fazendo com que os produtos cheguem ao consumidor final.

As empresas familiares têm uma expressiva notoriedade no cenário mundial, tanto economicamente com grande participação do PIB, quanto socialmente por gerarem milhões de empregos diretos (LANSBERG, 1997).

Porém para chegar até a distribuição, existem fatores e impactos de mercado, produção e demanda, os quais serão explanados a seguir. O setor de bebidas no país está em pleno crescimento. E 15% do valor investido em uma bebida são destinados à distribuição dela.

Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), em 2017 houve aumento no consumo de bebidas alcoólicas no Brasil de quase 45% nos últimos dez anos, maior que a média mundial. Havendo com isso, impacto direto tanto na produção, como na distribuição do produto.

O diretor geral da KHS, Roberto Giampietro, acredita que 2019 será um ano de bons investimentos para indústria de bebidas, mas, ao mesmo tempo, desafiador para os envolvidos na área. “No setor cervejeiro, as disputas por *market share* vão desafiar a indústria de máquinas a desenvolver soluções inovadoras e de baixo custo operacional” (RAMOS, 2019).

Em se tratando do cliente Ambev, 2019 será um ano para recuperar o baixo desempenho de 2018, tendo como principal desafio não repassar ao consumidor final elevação de preços maiores que a inflação.

Até a chegada ao consumidor final, o produto que chamaremos de engarrafados, passa por muitos processos, desde o fornecimento de matéria prima ao suprimento desses nas fábricas, as quais realizam a produção, utilizando processos e tecnologias para garantir maior durabilidade dos mesmos. Após ficar totalmente pronto, já no ponto de consumir, o produto é distribuído e pode ser feito como a seguir:

- De forma direta, também conhecido como “direto de fábrica”;
- Entregando as bebidas nas revendas finais, como por exemplo os supermercados, padarias, bares, restaurantes e outros estabelecimentos em geral;
- Através de seus próprios centros de distribuição, onde os engarrafados são armazenados e chegam posteriormente aos consumidores finais.

O maior desafio dessa indústria é reduzir o tempo entre a produção e a venda final, buscando melhorias contínuas nos processos e satisfação do consumidor final para encantar o cliente. Para garantir tudo isso, todos esses processos, que começam desde a colheita da matéria-prima até o momento de servir o produto para o consumidor final, são padronizados pelo cliente Ambev, padrões dos quais a Horizonte precisa seguir integralmente.

Em linhas gerais, para alcançar um resultado satisfatório, com lucratividade alta, focado no cliente e com uma entrega sustentável, é necessário fornecer a bebida correta, no lugar certo, com o tempo adequado, ao menor custo possível. Portanto, tudo isso só é factível, se houver uma administração adequada das atividades-chave da logística de bebidas — transportes, manutenção de estoques, processamento de pedido e de várias atividades de apoio adicionais.

Entre outras conceituações, entende-se empresa familiar como aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família, ou ainda, aquela que mantém membros familiares na administração dos negócios por seguidas gerações, (BERNHOEFT, 1989).

Embora a empresa citada não tenha como atividade fim o transporte nem a logística, esta é parte do seu processo, e observando e pesquisando empresas com grande evolução no mercado, chegamos ao Magazine Luiza, que está há mais de 20 anos no ranking da GPTW, sendo eleita em 2018 pela *Great Place To Work* **A Melhor Empresa do Varejo Para Trabalhar e a 2ª Melhor Empresa do Brasil Para Trabalhar**, ganhando diversas outras premiações no segmento.

O programa de trainee existente na Magazine Luiza consiste em captar no mercado talentos alinhados com os valores da organização, em busca de desafios, ambição de crescimento, desenvolvimento profissional e meritocracia. Esse programa cria práticas de desenvolvimento de competências técnicas e de liderança. Nas quais podemos citar: conhecimento técnico, foco em resultados, gestão de equipes e conflitos dentre outros.

A empresa citada possui um programa de trainee com muitos benefícios que abrangem a vida pessoal e profissional desses colaboradores, que incluem bolsa de estudos, numa preocupação com a evolução de conhecimentos técnicos, previdência privada, numa preocupação com a garantia do futuro desses jovens e academia, numa preocupação com a saúde física desses colaboradores.

Para garantir a eficiência e eficácia do programa, ela faz ainda o job rotation em todas as áreas: planejamento e abastecimento, comercial, controladoria, e-commerce, gestão de pessoas, labs, financeiro, marketing, logística.

Há algum tempo a Horizonte Logística já tem um processo de sucessão e plano de carreira bem desenhados, com competências mapeadas. Porém, fica ainda no âmbito do PDI o desenvolvimento e preparação das pessoas para formação de backups de liderança.

Em 2014 houve um programa de trainee para lideranças, a fim de garantir que a formação seria eficaz, porém, quando esses trainees assumiram suas posições, não ficaram retidos por muito tempo. Ou foram desligados, ou pediram demissão. Ficou então evidente que a questão não era somente técnica.

Em contrapartida, tivemos dentro da própria empresa uma história de sucesso que chega mais próximo da proposta do projeto, que aconteceu na filial de

Manaus, onde um Técnico Operacional tornou-se Gerente de Unidade, numa crescente evolução. Ele foi analista, supervisor, coordenador e enfim gerente.

Houve um processo de preparação efetiva em todos os níveis, sejam técnicos, através de treinamentos como: Escrituração Fiscal, Departamento Pessoal, Excel Avançado, Pós em Gestão Empresarial, sejam comportamentais, através de diversos treinamentos e seminários sobre liderança.

Esse caso não incluiu tantos benefícios que abrangessem a vida pessoal do colaborador, mas que em sua avaliação, foram pontos que ele sinalizou como melhoria, no sentido de que se tivesse mais apoio para solucionar seus problemas além dos muros da empresa, poderia dedicar mais tempo ao trabalho e a sua formação profissional.

A Horizonte Logística atua no segmento de distribuição de bebidas prestando serviços para a maior empresa de bebidas do mundo, a Ambev. A empresa atua em todo território nacional nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste dividida em 10 filiais. Dispõem em seu quadro de colaboradores mais de 3.000 empregados nas mais diversas funções.

Hoje na organização temos pessoas que ocupam cargos de liderança que em sua grande maioria vieram de cargos técnicos (analistas e especialistas), onde não foram preparados o suficiente para exercer funções de liderança focados no trabalho em equipe e obtenção de resultados de alta performance.

E o mais importante, preparados para lidar com situações de conflitos, e tomada de decisão rápida com base na política da empresa. Os colaboradores técnicos que hoje ocupam posição de liderança na organização não foram desenvolvidos o suficiente para dar suporte ao trabalho do time, como:

- Orientar e facilitar o trabalho das equipes;
- Comunicação;
- Mediar conflitos;
- Influenciar as pessoas;
- Incrementar as relações interpessoais.

De acordo com Goleman “todo homem e toda mulher de negócios conhece uma história sobre um executivo extremamente inteligente e qualificado que foi promovido para um cargo de liderança apenas para não dar certo na nova função” (GOLEMAN, 2019). Essa deficiência ocorre em virtude do plano de desenvolvimento dos colaboradores não ser claro, assim como o planejamento incompleto para a formação dos futuros líderes.

Um técnico que é transformado em gestor dentro da organização normalmente tem tendência em voltar seu olhar para o trabalho mais individual, com pouca interação com os times. O se envolver para desenvolver causa desconforto devido a exigência de habilidades interpessoais para conseguir tocar e atingir o liderado no seu consciente direcionando-o para a produtividade e superação. Quando não se tem essa habilidade desenvolvida a tratativa no cotidiano com pessoas de diferentes personalidades não flui da melhor forma.

Goldman (1988), afirma existir “a crença generalizada de que identificar indivíduos com “talento” para serem líderes é mais arte que ciência. Afinal, os estilos pessoais de ótimos líderes variam: alguns líderes são discretos e analíticos; outros bradam seus manifestos do alto das montanhas.

E igualmente importante, diferentes situações requerem diferentes tipos de liderança. A maioria das fusões requer um negociador sensível na direção, enquanto muitas reviravoltas requerem uma autoridade mais vigorosa. Constatei, porém, que os líderes mais eficazes são semelhantes em um aspecto crucial: todos possuem um alto grau do que passou a ser conhecido como inteligência emocional”.

Temos a presença de gestores que tomam decisões equivocadas por falta da visão sistêmica e por não inserir o indivíduo como objeto central no dia a dia. Papéis mal definidos e resolvidos e não tratados pela liderança ocasionam o excesso de competitividade entre os membros.

A empatia desempenha um papel-chave na retenção dos talentos, particularmente na atual economia de informação. Líderes sempre precisaram de empatia para desenvolver e conservar bons funcionários, mas atualmente os riscos são maiores. Quando bons funcionários partem, levam consigo os conhecimentos da empresa. (GOLEMAN, 2019).

As lideranças têm que ter muita clareza no seu papel dentro de um time, elas são responsáveis pelos resultados da equipe e por assegurar que talentos, conhecimentos e experiências dos componentes sejam utilizados da melhor maneira possível para que os objetivos sejam alcançados.

5. ANÁLISE DAS PESQUISAS E HABILIDADES RELEVANTES PARA LÍDERES

No intuito de avaliar a percepção dos gestores sobre as principais competências que de acordo com Daniel Goleman (2019) norteiam o alto desempenho de líderes, fizemos uma pesquisa via formulário Google, objetivando ter conhecimento de como os líderes percebem sua liderança. Pesquisa composta de nove perguntas voltadas para trabalho em equipe, comunicação assertiva e clara entre os pares, adaptação a mudanças, relacionamento interpessoal, tomada de decisão e lidar com pressão, sendo essas as competências principais.

Abordamos também as práticas de recursos humanos utilizadas na empresa, como: pesquisa de clima implementada, avaliação de desempenho e feedback estruturado e periódico. De acordo com o resultado da pesquisa inicial, as práticas de recursos humanos já foram implementadas e são executadas na íntegra. Quanto as competências, todas abordadas aparecem com um resultado muito positivo. Abaixo seguem as informações da pesquisa que fizemos, em busca de um diagnóstico.

Tabela 1

Perguntas do Grupo	Sim	Não
Na sua empresa trabalho entre os pares existe?	89%	11%
A comunicação entre os pares é clara?	67%	33%
Adaptação a mudança entre seus pares é positiva?	83%	17%
O relacionamento interpessoal é positivo entre seus pares?	97%	3%
Sob pressão, seus pares reagem bem para tomada de decisão?	66%	34%
Você faz feedback periódico com suas equipes?	97%	3%
Na sua empresa tem um formato de avaliação de desempenho dos colaboradores ?	97%	3%
Na sua empresa existe uma pesquisa de clima implementada?	100%	0%

Conforme citado anteriormente, a empresa mantém em suas práticas de RH, a realização de uma entrevista pós desligamentos. Portanto mantém um banco de dados relevante, com respostas dos líderes que foram desligados da empresa.

Essa pesquisa, portanto, diverge bastante da realizada por nosso grupo, a qual foi apresentada acima, onde todas as competências aparecem com resultado positivos. Porém, nas entrevistas feitas pós desligamentos, aparecem gaps relevantes e significativos.

No que diz respeito as categorias de competências com maior índice de insatisfação pelos gestores desligados, a comunicação aparece como sendo o principal desvio apresentado, gerando impacto negativo das demais categorias. São essas: Inteligência emocional, autonomia e influência.

Esses desvios nas competências, tem gerado um nível de turnover significativamente alto para funções de liderança. Segue abaixo o resultado da mesma.

Tabela 2

Entrevistas pós desligamentos banco de dados da empresa	Muito Negativo	Negativo	Positivo	Muito Positivo	Categoria Relacionada
Como você avalia o gerente atual da empresa?	10%	39%	33%	18%	Inteligência Emocional, Comunicação, Influência e Autonomia
De modo geral, o gerente participa das reuniões com a equipe e se mostra presente na operação quando necessário?	12%	41%	35%	12%	Comunicação e Influência
Como você avalia seu último líder? (Gestor do gestor direto)	3%	41%	40%	16%	Inteligência Emocional, Comunicação, Influência e Autonomia

A divergência entre as entrevistas fica muito clara já na tabela 2, onde a porcentagem de negativo aumenta consideravelmente em relação a tabela 1.

Tabela 3

Perguntas Entrevista de Desligamento - Turnover	Nunca	Raramente	Quase Sempre	Sempre	Categoria Relacionada
As metas e assuntos estratégicos da empresa na área eram informados, discutidos e compreendidos por todos?	4%	43%	36%	17%	Comunicação e Influência
Você considera que seu líder imediato reconhecia e valorizava quando você e/ou as equipe realizava um trabalho excepcional?	9%	49%	22%	20%	Inteligência Emocional
Seu último líder imediato conseguia lhe atender de maneira adequada e costumava cumprir com os compromissos que assumia?	5%	42%	24%	29%	Inteligência Emocional e Autonomia

Na tabela 3 essa divergência se consolida, demonstrando a fragilidade no processo de comunicação como um todo, desde falha em passar informações sobre metas, indicadores e assuntos estratégicos, tão importantes para uma melhor autonomia das equipes, assim como uma boa gestão e alcance de resultados mais positivos, até o distanciamento dos líderes com seus liderados, impactando no processo de influência desses líderes com suas equipes.

Observamos ainda que tanto os líderes quanto os liderados, sofrem impacto pela falta de assertividade no processo de comunicação dos seus gestores diretos. Processo este que pode ser melhorado com a preparação e desenvolvimento dos gestores ao serem promovidos aos seus cargos de líderes, sendo está realidade, divergente do cenário atual, onde as pessoas são promovidas pela sua alta capacidade técnica e seu tempo de casa. Tornando a equipe de liderança da empresa carente de evolução nas competências de liderança, que são primordiais para um desempenho assertivo junto aos seus liderados e na entrega de resultados.

De acordo com o banco de dados já existentes na empresa, obtidos através das entrevistas após o momento do desligamento, apresenta como insatisfatória a atuação dos líderes diretos e dos gestores dos gestores. Insatisfação essa diretamente relacionada a falhas na comunicação, que gera um distanciamento dos líderes com seus liderados, pouco conhecimento sobre liderança e suas competências necessárias para uma boa atuação, com isso baixa influência junto aos colaboradores, uma vez que o relacionamento interpessoal era impactado pelo distanciamento e pouca autonomia e empoderamento tanto das equipes quanto dos líderes.

Nesse cenário tão desafiador, nossa equipe buscou na literatura existente, relatos, dicas e orientações sobre administração, liderança e alto desempenho. Sendo essas informações extremamente relevantes e norteadoras para a proposta que iremos montar e apresentar a empresa Horizonte.

Abordaremos cada categoria apontada nas entrevistas pós desligamentos, com resultados próximos ou abaixo do esperado. Dessa forma buscamos estar alinhados com as práticas do mercado e levar à empresa uma proposta robusta, com direcionamento claro e conciso.

5.1 A Comunicação na empresa e seus reflexos na formação de líderes

A comunicação segundo Chiavenato (2003) é importante no relacionamento entre as pessoas e na explicação aos participantes das razões das orientações tomadas. Os subordinados devem receber um fluxo de comunicação capaz de suprir-lhes as necessidades. Por outro lado, os superiores devem receber dos subordinados um fluxo de comunicações capaz de lhes fornecer uma ideia adequada do que está acontecendo. A comunicação organizacional em duas vias (descendente e ascendente) é importante, pois:

A pessoa trabalha melhor quando conhece os padrões do seu trabalho; a organização opera mais eficientemente quando a pessoa e seu chefe têm um entendimento comum das suas responsabilidades e padrões de desempenho que a empresa espera obter deles; cada pessoa pode ser auxiliada a dar a máxima contribuição à organização e a utilizar ao máximo as suas habilidades e capacidades (CHIAVENATO, 2003, p. 135).

A comunicação é um dos processos fundamentais da gerência e do comportamento organizacional. Sob um ponto de vista organizacional, a comunicação pode ser analisada em termos de três funções amplas de acordo com Chiavenato (2003, p.129):

- Produção e controle: comunicação dirigida à realização do trabalho e ao cumprimento de objetivos de produção da organização, tais como controle a qualidade;
- Inovação: mensagens sobre novas ideias e mudanças de procedimentos que ajudam a firma a se adaptar e responder ao seu meio ambiente;
- Socialização e manutenção: comunicação voltada para os meios de realização do trabalho e não o trabalho em si, e para o envolvimento pessoal, as relações interpessoais e a motivação das pessoas na empresa.

Para Ruggiero (2013), a qualidade da comunicação é derivada de alguns pontos considerados de suma importância:

- Prioridade à comunicação – qualidade e timing da comunicação assegurando sintonia de energia e recursos de todos com os objetivos maiores da empresa;
- Abertura da alta direção – disposição da cúpula de abrir informações essenciais garantindo insumos básicos a todos os colaboradores;
- Processo de busca – pro atividade de cada colaborador em busca as informações que precisa para realizar bem o seu trabalho;
- Autenticidade – verdade acima de tudo, ausência de “jogos de faz de conta” e autenticidade no relacionamento entre os colaboradores assegurando eficácia da comunicação e do trabalho em times;
- Foco em aprendizagem – garantia de efetiva aprendizagem do que é comunicado, otimizando o processo de comunicação;
- Individualização – consideração às diferenças individuais (evitando estereotipo e generalizações) assegurando melhor sintonia e qualidade de relacionamento na empresa;
- Competências de base – desenvolvimento de competências básicas em comunicação (ouvir, expressão oral e escrita, habilidades interpessoais) assegurando qualidade das relações internas;
- Velocidade – rapidez na comunicação dentro da empresa potencializando sua qualidade e nível de contribuição aos objetivos maiores;
- Adequação tecnológica – equilíbrio entre tecnologia e alto contato humano assegurando evolução da qualidade da comunicação e potencializando a força do grupo.

Cada uma dessas funções é importante para uma organização administrada de maneira eficiente e eficaz. Segundo Chiavenato (2001, p. 166) “ao enfatizar a criação de grupos e não o comportamento individual, a Teoria das Relações Humanas trata a comunicação como fenômeno social”. Nesse mesmo sentido, informa Chiavenato (2001) o processo de comunicação é composto de três etapas subdivididas: Emissor: é a pessoa que pretende comunicar uma mensagem, pode ser chamada de fonte ou de origem. Significado: corresponde a ideia, ao

conceito que o emissor deseja comunicar. Codificador: é constituído pelo mecanismo vocal para decifrar a mensagem.

Embora o processo básico da comunicação e os modos, barreiras e habilidades de comunicação interpessoal evidentemente influenciam esta forma de comunicação, a chave para a comunicação organizacional é a disposição e a estrutura de como a organização é dirigida às pessoas específicas e grupos que dela precisam para fins de trabalho, solução de problemas, controle ou tomada de decisão (MOREIRA, 2006, p. 33).

Para compreender como a informação é canalizada nas organizações e como ela realmente flui, é preciso examinar tanto as redes de formas de comunicação como os canais mais informais da comunicação nas organizações, por meio de rumores e fofocas (PIMENTA, 2000). Vejamos alguns tipos de comunicação de acordo com Pimenta (2000, p. 35):

Mensagem: é a ideia em que o emissor deseja comunicar.

- Canal: também chamado de veículo, é o espaço situado entre o emissor e o receptor.
- Ruído: é a perturbação dentro do processo de comunicação.
- Receptor: é a etapa que recebe a mensagem, a quem é destinada.
- Decodificador: é estabelecido pelo mecanismo auditivo para decifrar a mensagem, para que o receptor a compreenda.
- Compreensão: é o entendimento da mensagem pelo receptor.
- Regulamentação: o receptor confirmar a mensagem recebida do emissor representa a volta da mensagem enviada pelo emissor (feedback).

Segundo Moran (1998) quase toda a comunicação verbal é realizada por escrito e devidamente documentada por meio de protocolo, mas é composta pela palavra e compõe em oral e escrita.

- Comunicação verbal: quase toda a comunicação verbal é realizada por escrito e devidamente documentada por meio de protocolo, mas é composta pela palavra.

- Comunicação oral: são as ordens, pedidos, conversas, debates, discussões.
- Comunicação escrita: são as cartas, telegramas, bilhetinhos, letreros, cartazes, livros, folhetos, jornais, revista.
- Comunicação não-verbal: por meio desta comunicação não verbal ocorre a troca de sinais: olhar, gesto, postura, mímica.
- Comunicação por mímica: são os gestos das mãos, do corpo, da face, as caretas.
- Comunicação pelo olhar: as pessoas costumam se entender pelo olhar.
- Comunicação pela postura: o modo como nos sentamos, o corpo inclinado para trás ou para frente, até mesmo a posição dos pés. Tudo isso na maioria das vezes é o nosso subconsciente transmitindo uma mensagem.
- Comunicação por gestos: pode ser voluntária, como um beijo ou um cumprimento. Mas também pode ser involuntária, como por exemplo, mãos que não param de rabiscar ou de mexer em algo. Isso é sinal de tensão e, ou nervosismo.

A maneira como um grupo ou organização é estruturada, em última análise, e que determina a acessibilidade e a facilidade com que os seus integrantes podem se comunicar entre si.

5.2 Inteligência Emocional – Como emoções e ações afetam as pessoas

Inteligência emocional é um conceito relacionado com a chamada “inteligência social”, criada pelo estadunidense Daniel Goleman. Um indivíduo emocionalmente inteligente é aquele que consegue identificar e controlar as suas emoções com mais facilidade.

Podemos dizer também que ela nada mais é do que a forma como nós aprendemos a encarar nossas próprias emoções e as usamos para o nosso benefício. Mas não é só olhar para o próprio umbigo – ou, nesse caso, para a própria mente, como também olhar para o outro e os seus sentimentos. Na correria da rotina, no entanto, essa parece uma atitude cada vez mais distante.

Para facilitar um pouco mais a compreensão sobre inteligência emocional, Goleman delimitou os cinco pilares que regem o seu funcionamento. Autoconhecimento emocional

Não somos robôs, mas seres humanos dotados de sentimentos. Mesmo que alguns digam que possuem um coração de pedra, a emoção é intrínseca a cada um de nós. O desafio é aprender a ouvir e a conhecer os nossos próprios sinais.

➤ **Controle Emocional**

Não basta apenas reconhecermos a existência de nossos sentimentos, é preciso também saber lidar com eles – eis a parte mais difícil, a propósito. Quem não conta com essa habilidade também não possui o real domínio da sua vida e pode estar totalmente dependente das suas emoções. Isso significa instabilidade a cada curva, especialmente se ela tiver obstáculos.

Tudo isso é muito importante, mas existe algo fundamental para colocar em prática: Você precisa de ter hábitos certos, que vão te colocar em ação.

➤ **Automotivação**

É a nossa capacidade de redirecionar um sentimento a fim de obter algum ganho pessoal. Manter a serenidade e a calma na hora de realizar nossas atividades profissionais para que, no final do dia, venha aquela sensação de dever cumprido é um exemplo.

➤ **Empatia**

Os outros também possuem emoções e elas precisam ser respeitadas. É sobre isso que trata o quarto pilar da inteligência emocional. É essa preocupação com o que o outro sente que faz surgir as relações pessoais mais sinceras. É olhar sem julgamento prévio e tentar entender o que levou a pessoa a agir daquela forma, mesmo que você teria feito diferente.

➤ **Relacionamentos interpessoais**

As trocas e as interações são frutos da nossa capacidade de também gerir o sentimento do outro. Sem os relacionamentos humanos, não existiria a vida em sociedade e todos os elementos positivos e negativos que esse compartilhamento de emoções possibilita.

5.3 Autonomia nas organizações, sinônimo de pessoas competentes e maduras

Dialogar sobre autonomia implica em conhecer a sua origem e a forma como se apresenta conceitualmente. A autonomia significando 'lei própria' faz parte de um conjunto complexo com o seu antônimo - heteronomia 'a lei estabelecida pelo outro, lei alheia' – uma relação dialética e um diálogo contraditório que envolve ao mesmo tempo, o individualismo e a coletividade, o físico e o metafísico, o racional e o irracional, a liberdade e a submissão nos processos e nas relações sociais e organizacionais. A concepção de autonomia adquire vários significados e novas elaborações conforme a realidade política, social, cultural e histórica que rodeiam os diversos sujeitos. O conceito de autonomia apresenta inicialmente uma dimensão política-social referindo-se à coletividade e com o passar dos anos culmina com a dimensão individualista centralizada por Kant e refinada pelas contribuições da psicologia. O aporte teórico da autonomia possibilita o entendimento de como se apresenta o fenômeno até o século XXI nos aspectos filosófico, organizacional-instrumental e crítico que serão explanados nas próximas subseções.

Partindo deste princípio ao confrontarmos a pesquisa realizada pelo grupo com a pós desligamentos. Fica visível a discrepância do realizado versus o clima real da organização. Os dados são antagônicos ratificando mais uma vez que dispomos de informações riquíssimas sem qualquer custo e não utilizada.

Desta forma, permitindo ao RH converter o material em ações de mudanças e desenvolvimento contínuo da liderança visando reter cada vez mais o capital intelectual. Podemos destacar como exemplo a pergunta: De modo geral, o gerente participa das reuniões com a equipe e se mostra presente na operação quando necessário?

Percebamos que a soma dos itens com menor favorabilidade chega a alcançar 88% contraponto mais uma vez o resultado realizando pelo grupo. Essa postura dos líderes, muitas vezes omissa ou com pouco alinhamento, impacta diretamente na autonomia de suas equipes e na sua própria.

Ter uma postura de autonomia com os outros e com o seu próprio trabalho é um indício de maturidade, condição essencial para lidar bem com a realidade, logo a autonomia é algo que deve ser desenvolvido, trabalhado dentro das organizações. A falta de liberdade funciona como amarras para a criatividade e pode causar desmotivação no profissional. Aliás, esse é um dos motivos que levam muita gente a pedir desligamento de seus empregos.

O racionalismo exerceu uma forte influência na análise organizacional. Seu arcabouço teórico possibilitou instituir uma gama de conhecimentos que “elevou” a teoria à prática (REED, 2006). Portanto, neste item serão apresentadas as ideias de Frederick Taylor (1903, 1911), Henri Fayol (1919) e Max Weber (1924) que exibem evidências marcantes de como a autonomia foi percebida no movimento de racionalização do trabalho. Os pressupostos de Taylor (1919) indicam a autonomia como um sinal de desobediência. Nos pressupostos de Fayol (1994) se evidencia a autonomia como um risco e um perigo funcional e na teoria de Weber (1978), a autonomia é suprimida pelo sistema burocrático.

Atualmente, saber delegar tarefas tornou-se uma habilidade cada vez mais necessária no perfil do gestor. Sabe-se que o modelo centralizador de gestão não mais condiz com as demandas modernas de trabalho. Por isso, nesse novo mundo corporativo, a autonomia dos funcionários deverá ser cada vez mais fomentada.

Muitas vezes a autonomia é percebida como um sinal de desobediência e de comportamentos contraprodutivos que desacelerava as cadências produtivas. Uma variedade de iniciativas sem uma uniformidade na execução das tarefas tenderia a gerar problemas na administração, porque muitos trabalhadores possuem motivações diferenciadas e adotam a “vadiagem”, “a cera no trabalho”, a “preguiça”, a “ineficiência”, a “indolência sistemática”, as “ambições e grosserias viciantes” (TAYLOR, 1970, p. 32 a 51). Portanto, o sistema funcionaria melhor sem a autonomia do trabalhador, porque ela liberava aspirações e motivações sem um resultado de eficiência produtiva. Trabalhar com autonomia significava agir independente da influência da autoridade, abrindo espaços para a contestação e/ou

oposição, o trabalhador não se importaria com os sentimentos da autoridade a seu respeito e nem com a cadeia produtiva.

Essa mudança de paradigmas ocasiona um cenário em que se tem tanto gestores mais satisfeitos e confiantes em sua equipe quanto funcionários mais engajados e motivados para o trabalho, mas para que este modelo funcione, é imprescindível que haja confiança na equipe e um incentivo à autonomia no trabalho

É importante entender que autonomia é diferente de independência. Colaboradores autônomos não são aqueles que fazem tudo sozinhos, sem buscar apoio ou aconselhamento. Pelo contrário, autonomia significa ter a opção de buscar esse auxílio. Assim, um trabalhador com mais autonomia é aquele que, a partir da cultura organizacional e dos parâmetros estipulados para a sua área de atuação, tem um pouco mais de liberdade para tomar determinadas ações.

Funcionários mais autônomos conseguem ter uma sensação maior de pertencimento porque entendem que os seus superiores confiam no seu trabalho e nas suas decisões, o que melhora o clima organizacional como um todo. Ao oferecer autonomia aos seus colaboradores, também estará lhes oferecendo responsabilidade. Afinal, já que eles são capazes de decidir, também são responsáveis pelas suas ações.

Podemos entender que a autonomia significa ter a segurança e o conhecimento prévio para tomar iniciativa nos momentos certos, sempre se baseando na forma como a organização utiliza esses conhecimentos e quais são os seus valores.

Pode-se destacar alguns benefícios de motivar a autonomia na organização:

Podemos entender que a autonomia significa ter a segurança e o conhecimento prévio para tomar iniciativa nos momentos certos, sempre se baseando na forma como a organização utiliza esses conhecimentos e quais são os seus valores. Pode-se destacar alguns benefícios de motivar a autonomia na organização:

- Aumenta a felicidade e a realização no ambiente de trabalho;
- Melhora a eficiência;
- Atrai talentos para seus times;
- Melhora os resultados da empresa;
- Desenvolve novas habilidades;
- Aumenta a responsabilidade das equipes.

Logo a autonomia no trabalho é uma excelente maneira de conseguir resultados mais expressivos para a sua empresa e ainda fortalecer a identificação do funcionário, aumentando a felicidade dos seus times.

5.4 Influência e Persuasão para direcionar equipes

Ainda de acordo com a pesquisa de desligamento, observa-se o alto índice de insatisfação dos colaboradores com os seus líderes, pois os gestores são promovidos sem terem uma preparação para assumirem as novas funções, logo não possuem maturidade e habilidades para esses novos desafios.

Para Chiavenato (1999) “o relacionamento se constitui numa reciprocidade, por vezes influenciadora, que nos permite compreender os sujeitos da interação no exercício de seus papéis: calorosas e amistosas, ou desconfiadas, ameaçadoras e sentimentais”.

Essa falta de maturidade e conhecimento para a nova função, gera impactos na comunicação e conseqüentemente na influência que esses novos gestores exercessem sobre seus liderados. Com foco no desenvolvimento dessa competência tão importante, buscamos na literatura informações relevantes para uma influência mais assertiva junto as suas equipes.

Gehring (2003, p. 2) afirma que o líder tem sempre que ter em mente que é uma ponte e não um muro. O verdadeiro líder facilita a vida de todo mundo, é uma ponte entre os problemas de seus subordinados e as devidas soluções.

A gestão de pessoas é uma atividade essencial para que a empresa alcance seus objetivos globais e específicos, independentemente da sua área de atuação ou da sua estrutura organizacional. Com grande relevância para o sucesso dos negócios, potencializando o seu crescimento e continuidade no mercado.

Segundo Hunter, (2006) “liderança é uma habilidade de influenciar as pessoas para que trabalhem entusiasticamente visando atingir os objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”.

A gestão de pessoas tem passado por profundas mudanças ao longo das últimas décadas. De um departamento estritamente burocrático, focado nas atividades operacionais, para uma área estratégica e focada em resultados reais para a companhia.

Um dos principais benefícios desse assunto está ligado à capacidade de atrair e reter talentos. Diga-se de passagem, uma atividade cada vez mais complexa. Hoje, o Brasil é considerado um dos piores países do mundo para contratar mão de obra qualificada.

A aquisição e retenção de profissionais talentosos é algo crucial para o sucesso, pois são eles que dão vida ao empreendimento e tornam a conquista das metas algo real. Desse modo, se não forem qualificados, nenhum resultado será efetivamente alcançado.

Quando bem utilizada, contribui para que cada gerente de linha permaneça mais próximo dos seus subordinados, ofereça feedbacks bem estruturados, crie metas desafiadoras e acompanhe os indicadores-chave de desempenho. No final, a produtividade cresce bastante.

O motivo é simples: com uma boa gestão de pessoas, os funcionários são desenvolvidos com qualidade, atendem com mais eficiência aos clientes finais e sentem-se preocupados com os resultados do empreendimento. Sem investimentos do RH, nada disso acontece.

6 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Diante de todo cenário analisado através das pesquisas, contextualização com as bases conceituais diagnosticamos oportunidades e solicitamos a uma consultoria a preparação de um treinamento para desenvolvimento de líderes baseados nas categorias identificadas. Buscando assim, aperfeiçoar o papel do líder na gestão de pessoas e criar um mindset voltado a direcionar de forma assertiva e influenciadora.

O trabalho será direcionado para gerentes de filiais, coordenadores e supervisores. O treinamento será focado no papel de Líder Educador, favorecendo que eles se apropriem da responsabilidade de preparar os coordenadores e supervisores para atuarem como melhores gestores. Capacitar os coordenadores e supervisores com instrumentos e ferramentas que os ajudem: - a gerir melhor o seu tempo; - a melhorar a sua comunicação e a influência que tem na gestão da equipe; - a compreender a importância da inteligência emocional no alcance dos resultados.

Diante de todo cenário analisado através das pesquisas, contextualização com as bases conceituais diagnosticamos oportunidades e solicitamos a uma consultoria a preparação de um treinamento para desenvolvimento de líderes baseados nas categorias identificadas. Buscando assim, aperfeiçoar o papel do líder na gestão de pessoas e criar um mindset voltado a direcionar de forma assertiva e influenciadora.

O trabalho será direcionado para gerentes de filiais, coordenadores e supervisores. O treinamento será focado no papel de Líder Educador, favorecendo que eles se apropriem da responsabilidade de preparar os coordenadores e supervisores para atuarem como melhores gestores. Capacitar os coordenadores e supervisores com instrumentos e ferramentas que os ajudem: - a gerir melhor o seu tempo; - a melhorar a sua comunicação e a influência que tem na gestão da equipe; - a compreender a importância da inteligência emocional no alcance dos resultados.

Líderes capacitados e alocados nas posições corretas dentro das organizações criam um ambiente de conhecimento, alta performance e melhoria contínua. O cenário que avaliamos durante o levantamento das informações na empresa fonte de estudo do nosso trabalho não corresponde a este cenário ideal. Constatamos um ambiente de elevado turnover, pessoas promovidas sem expertise suficiente para cargos de liderança e fuga do conhecimento. Tratar essas anomalias promovem uma organização competitiva e alinhada com a estratégia.

Na óptica de algumas empresas ou gestores investir no desenvolvimento das pessoas representa uma despesa ou algo que não deve ser priorizado. Apesar do discurso, políticas e valores escritos dentro de muitas organizações evidenciam o contrário. Priorização essa que podemos constatar na pouca quantidade de horas de treinamentos realizados, investimentos em cursos de nível superior e/ou especialização, disponibilização de recursos financeiros para desenvolvimento das pessoas inferior a outros investimentos existentes.

Pensamento míope e viciado em modelos ultrapassados na forma de gerir focado no processo e na tarefa. Sendo que, todo processo para ser bem executado e gerar valor necessita de pessoas capacitadas. Ter e manter pessoas excelentes geram resultados e ganhos satisfatórios para a organização. Na atualidade temos ao nosso dispor robôs, inteligência artificial, internet das coisas um mundo integrado e conectado a todo tempo, porém por trás disso tudo existem pessoas pensando, planejando e executando.

Diante de tudo isso, a liderança tem um papel determinante na manutenção e desenvolvimento do capital intelectual das organizações. Buscando esse desenvolvimento dos colaboradores propomos implementação de um processo de mentoring através da consultoria Motivator – Consultoria em Gestão de Pessoas utilizando de um modelo de treinamento para desenvolvimento da liderança com base nos skill's apontados acima que foram amplamente discutidos.

O treinamento consiste numa Trilha de Desenvolvimento com 4 encontros presenciais de 8 horas cada para gerentes e 2 encontros presenciais para coordenadores e supervisores também de 8 horas cada. Para os gerentes de filiais o treinamento terá uma base conceitual mais aprofundada devido ao grau de

importância desta liderança e expectativa de sua atuação. Esse encontro inicial será definido como “Dia D”.

No primeiro encontro dos gerentes de filiais serão abordados os desafios atuais da liderança e no Grupo Horizonte, instrumentos de autoconhecimento que ajudem avaliar a sua liderança, conhecimento dos resultados das entrevistas de desligamentos, entendimento das necessidades dos líderes e líder formador de equipe. Depois desse encontro inicial 30 dias depois, D + 30 será realizado o segundo encontro onde serão abordados, inteligência emocional, gestão de tempo e autonomia.

Depois de 60 dias do encontro inicial serão trabalhados os temas comunicação e influência. E por fim, 30 dias depois do terceiro encontro serão discutidos os compromissos acordados, evolução dos líderes e pontos a serem desenvolvidos. De forma resumida os encontros serão da seguinte forma: Dia D, D+30, D+60 e D+120. Esses encontros dos gerentes serão realizados em Recife/PE por ter a maior concentração de líderes na região Nordeste almejando desta forma minimização das despesas com deslocamento aéreo e hospedagens.

A segunda turma composta por coordenadores e supervisores terão dois encontros presenciais de 8 horas cada um. Terá como metodologia duas oficinas onde existirá uma conceituação teórica intercalada com discussões e encenações de casos reais. Esses encontros serão realizados em Brasília/DF por ser uma região mais central para locomoção dos colaboradores de demais regiões. Para as duas turmas serão utilizadas as salas de treinamentos disponíveis nos centros de distribuição que são dotadas de projetor, sistema de som e materiais para anotação.

As apresentações dos encontros serão entregues no formato digital e todo material de apoio e de reforço serão enviados aos participantes via e-mail e WhatsApp. Depois de realizados esses encontros a área de Recursos Humanos da empresa terá por responsabilidade criar uma sistemática periódica de revisão dos conhecimentos adquiridos e check de aderência. Mudar comportamento exige treinamento e monitoramento constante.

Tabela 4

O QUE	PORQUE	COMO	QUEM	ONDE	QUANTO	QUANDO	
						Início	Término
Contratar consultoria para desenvolvimento dos skill's necessários para liderança	Eliminar gap's dos gestores de pessoas encontrados nas pesquisas	Prospectando consultoria no mercado para desenvolvimento da liderança	Antônio Roberto	Recife	R\$ 0,00	11/07/2019	16/07/2019
		Desdobrando com a consultoria todo cenário identificado durante análise das pesquisas	Antônio Roberto	Recife	R\$ 0,00	16/07/2019	16/07/2019
		Elaborando proposta de treinamento	Solange Pose	Rio de Janeiro	R\$ 56.000	16/07/2019	22/07/2019
		Definindo logística de deslocamento e hospedagem da consultora e colaboradores	Antônio Roberto	Recife	R\$ 79.780	17/07/2019	23/07/2019

Avaliando as despesas atuais com turnover gerada pela perda de conhecimento organizacional e não atingimento dos resultados em patamares esperados, podemos concluir que, o valor global do investimento de R\$ 135.780,00 quando distribuído no total de 68 participantes (10 gerentes de filiais, 16 coordenadores e 42 supervisores) representa um investimento unitário de 1.996,76 R\$/pessoa. Avaliando o quanto esses colaboradores poderão influenciar os demais 2.932 integrantes da organização julgamos ser perfeitamente factível o investimento.

Por se tratar de uma despesa não orçada para o exercício vigente em 2019 propormos que ela seja submetida para aprovação do comitê e considerada nas previsões orçamentárias de 2020. Se realizarmos o rateio deste investimento em 12 meses o valor por mês para cada colaborador fica de 166,40 R\$/mês; Valor de pouquíssima expressividade financeira frente aos ganhos que podem ser obtidos com o desenvolvimento dos colaboradores, cumprimento de processos, satisfação do cliente e obviamente o ganho financeiro gerado.

Em 2018 foram gastos aproximadamente R\$ 195 mil em rescisões das lideranças. Considerando que a cada 4,5 anos troca-se toda liderança podemos estimar despesa na ordem de R\$ 877 mil. Esse programa de desenvolvimento é algo que deve ser cíclico e constantemente revisado devido a constante mudança de cenário e necessidades das pessoas. Necessidades que devem estar equilibradas e alinhadas com os objetivos organizacionais.

Foram montadas duas turmas de trabalho em duas cidades, Recife/PE (gerentes de filiais) e Brasília/DF (coordenadores e supervisores) levando em consideração a posição geográfica das pessoas e otimizando assim, os custos logísticos com deslocamento e tempo.

A implantação de todo projeto envolve riscos que não podem ser desprezados. Assim podemos apontar: turnover em virtude da não adaptação de alguns colaboradores seja ele forçado ou espontâneo, restrições orçamentárias que podem vir a paralisar o projeto, disponibilidade de tempo devido agenda dos colaboradores, aumento dos custos logísticos e mudança do foco da diretoria, etc.

Abaixo, tem-se cronograma sugerido para implantação do projeto de desenvolvimento da liderança. Considerou-se início dos treinamentos em 2020 devido necessidade de planejamento orçamentário e dificuldade de realização de treinamentos no terceiro quadrimestre devido sazonalidade do mercado onde existe aumento de demanda considerável de vendas impossibilitando assim, ausência dos colaboradores de seus postos de trabalho. Bem como a necessidade de previsão financeira das despesas para não afetar os compromissos de ebitda assumidos com acionistas no início do ano.

Tabela 5

Calendarização das Etapas	2019		2020			
	jul - set	out - dez	jan - mar	abr - jun	jul - set	out - dez
Levantamento da necessidade de treinamento						
Segmentação do Público Alvo identificado						
Planejamento						
Definição da consultoria						
Definição das turmas e cadeia logística						
Levantamento dos custos envolvidos						
Aprovação do treinamento junto ao comitê						
Execução						
Programação das datas de realização						
Aquisição e passagens e desdobramento com o time						
Início dos treinamentos						
Avaliação						
Aplicação da avaliação de desempenho dos treinados						

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao logo do tempo as organizações passaram por diversas transformações que exigiram das pessoas atualização contínua e a busca incessante pelo conhecimento. Manter e reter pessoas excelentes nas organizações gerando resultados e até mesmo superando-os é um dos grandes desafios de um líder. O gestor que detém essa habilidade tem posição de destaque e por consequência uma equipe de alta performance.

Durante nosso estudo, identificamos gestores que chegaram a esta posição sem a preparação mais adequada. Ser um bom líder não significa apenas alcançar as metas estabelecidas pela organização de forma individualizada. Atingir metas faz parte da expectativa de entrega depositada em cada colaborador.

A capacidade de envolver, motivar, estimular, entender e corrigir do líder proporciona o engajamento das pessoas em prol de um resultado comum. Fazer de forma simples e despretensiosa a rotina, cuidar do relacionamento interpessoal e ajustar as lacunas sempre que necessário cria um círculo virtuoso. A troca de conhecimento entre a organização e o colaborador cria uma relação estabelecida num modelo ganha-ganha.

O gestor ocupa um papel de articulador e planejador na estratégia de gente dentro da organização. Reconhecer o profissional interno nas posições de liderança que venham a surgir manterá sempre vivo e equilibrado um sistema orgânico.

Depois de aplicadas as pesquisas, realizado o cruzamento com as entrevistas de desligamentos e resultado de turnover do Grupo Horizonte em 2018 nos deparamos com o cenário que requer atenção e tratativa. Um resultado de turnover elevado traz muitas consequências danosas para qualquer negócio. Num segundo momento toda referência bibliográfica foi consultada e utilizada para fundamentar as competências que um gestor deve possuir para performar e fazer com que seu time também performe.

Em outras oportunidades, na organização objeto do estudo, já existiram tentativas de desenvolvimento da liderança com metodologias internas, nenhuma delas satisfatória e com alcance dos resultados esperados. As tentativas foram

fracassadas em virtude de não se ter elaborado um treinamento embasado no real problema e utilizado toda a variedade de informações disponíveis dentro da própria organização.

Sendo assim, propomos a contratação de uma consultoria independente com visão externa aos problemas e com experiência de mercado para desenvolvimento do time. Buscar auxílio externo através de uma consultoria nos proporciona uma visão mais ampla em decorrência de experiências e vivências de problemas de igual natureza ou semelhantes com empresas do mesmo segmento ou não onde se torna rico a análise e diversidade de contextos. Com essa troca de experiência se cria um rico ambiente de discussões onde se dará o start para abertura da mentalidade dos gestores e mudança do mindset.

Concluimos que, desenvolver as pessoas dentre vários benefícios evita prejuízos financeiros proporciona continuidade, maturidade e melhoria contínua das organizações esse é um movimento necessário. Assim é necessário que toda estratégia organizacional não deixe de contemplar essa etapa para alcance dos objetivos definidos.

O retorno financeiro é o objetivo de todas as organizações, mas, o como chegar lá envolve pessoas. Pessoas essas que executarão os processos, atenderão as expectativas e necessidades dos clientes e por consequência trarão retorno financeiro. Em todo esse ciclo todas as partes devem estar equilibradas e gerando valor para todos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMBEV, Recife. **Sustentabilidade**. Disponível em: <<https://www.ambev.com.br/sustentabilidade/desenvolvimento/>>. Acesso em: 19 jun. 2019.
- Ardichvili, A., & Kuchinke, P. (2002). **Leadership styles and cultural values among managers and subordinates: a comparative studies of four countries of the former Soviet Union**, Germany and the US. HRDI
- Beck, G. (2009). **Conflito nas Organizações**. Centro Universitário Feevale. Novo Hamburgo.
- BLOG ICLIPS, **materiais gratuitos**, 2019. Disponível em: <<https://www.iclips.com.br/materiais-para-agencias/>>. Acesso em: 16 de ago. 2019.
- BLANCHARD, K. **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho**. Porto Alegre: Bookman, 2007
- BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- DINES, Alberto. **Papel de Jornal**. São Paulo: Editora Summus, 1986.
- CHIAVENATO I. (1999), **Administración de recursos humanos**. México. Mc Graw - Hill Interamericana de México
- FONSECA, J.J.S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010
- GOLEMAN, DANIEL. **Liderança. A Inteligência emocional na formação do líder de sucesso**: Objetiva, 2019.
- GOLDMANN, Lucien. **Ciências humanas e filosofia – O que é Sociologia?** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1988.
- HELMS, M. M.; ETTKIN, L. P. **Time-based competitiveness: a strategic perspective**. *Competitiveness Review*, v. 10, n. 2, p. 1. 2000.
- HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Trad. A. B. Pinheiro de Lemes. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação**. 3ª Edição. Barueri – Sp: Manole, 2014.
- MINAYO, M. C. de L. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 19. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo, Atlas, 1987 .

RAHIM, M.A. (1992). **Managing conflict in organizations**. New York: Praeger.

RAMOS, Kathlen. Engarrafador Moderno. **2019: ano promissor para o setor de bebidas**, 2019. Disponível em: <<https://engarrafadormoderno.com.br/mercado/2019-ano-promissor-para-o-setor-de-bebidas>>. Acesso em: 10 de set. 2019.

ROBBINS, Stephen; DECENZO, David A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, Stepen, P . **A nova administração**. 1º Edição. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Comportamento organizacional**. São Paulo: São Paulo, 2010.

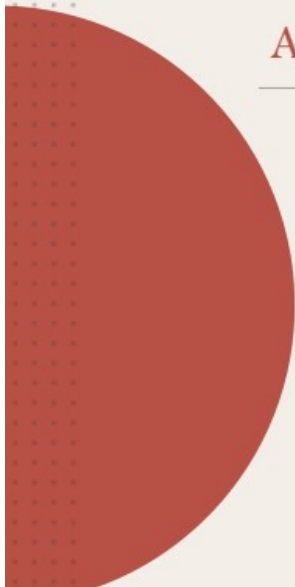
SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009. 2000.

VRIES, Manfred F. R. Kets de. **O efeito porco-espinho: os segredos de se construir equipes de alto desempenho**. São Paulo: DVS, 2013.

ZANDER, A. F. **Resistance to change: its analysis and prevention**. Advanced Management, New York, v. 4, n. 5, p. 9-11, 1950.

ANEXOS

Proposta de Mentoring



Agenda

- Apresentação Consultor: Experiência Profissional/ Formação e Atuação como consultora
- Necessidades Apontadas
- Proposta de Trabalho: Desenvolvimento da Liderança
- Trilha de Desenvolvimento: Gerentes Filiais e Desenvolvimento dos Coordenadores e Supervisores
- Escopo do Trabalho: Responsabilidades da Contratada e do Contratante
- Proposta Financeira

Consultora: Solange Pose



solangepose@uol.com.br



(21) 988010377



Solange Pose



FORMAÇÃO E TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

Experiência em
RH/Endomarketing
(32 anos)



Formação Psicologia

- Lato Sensu**
- Psicologia Empresarial
 - Gestão do Conhecimento
 - Novas Tendências
- Educação e Treinamento Empresarial

- Stricto Sensu**
- Mestrado Educação

Acadêmica
(20 anos)



Solange Pose

EXPERIÊNCIA CONSULTORIA (6 anos)



PROPOSTA DE TRABALHO



Desenvolvimento dos Gerentes Filiais , Coordenadores e Supervisores

Objetivos:

- Desenvolver nos Gerentes das Filiais o papel de Líder Educador, favorecendo que eles se apropriem da responsabilidade em preparar os Coordenadores e Supervisores para atuarem como melhores gestores;
- Capacitar os Coordenadores e Supervisores com instrumentos e ferramentas que os ajudem:
 - a gerir melhor o seu tempo;
 - a melhorar a sua comunicação e a influência que tem na gestão da equipe;
 - a compreender a importância da inteligência emocional no alcance dos resultados da equipe.

Solange Pose

NECESSIDADES APONTADAS



Gerente Corporativo

- Aperfeiçoar o papel do líder na gestão de pessoas: excelentes especialistas;
- Novo *Mindset* a ser desenvolvido nos líderes;
- Identificado nos relatos das entrevistas de desligamentos e na taxa de turnover que existe a necessidade de desenvolver os líderes da empresa, nos seguintes temas: Comunicação , Influência, Administração do Tempo, Inteligência Emocional e Autonomia;
- Houve um programa denominado PDL no passado para preparar os líderes.

Nível de Liderança/quantidades e Nível Escolar

- Gerentes Filiais (10): no mínimo Nível Superior (NS);
- Coordenadores (15): no mínimo Nível Superior (NS) ou concluindo o NS;
- Supervisores (25): ensino médio , com direcionamento de concluir o NS.

Solange Pose

TRILHA DE DESENVOLVIMENTO

(Gerentes Filiais)

Dia D
(Início do Desenvolvimento)

Encontro Inicial (8h)
Liderança Educadora

- Desafios atuais na Liderança e no Grupo Novo Horizonte
- Instrumentos de Autoconhecimento que ajudem a avaliar a sua liderança
- Conhecimento dos Resultados das Entrevistas de Desligamentos e entendimento das necessidades dos líderes
- Líder formador de equipe: seus compromissos;

D + 30

2º Encontro (8h)

Inteligência Emocional e Gestão do Tempo
Autonomia

D + 60

3º Encontro (8h)

Comunicação e Influência

D + 120

4º Encontro (8h)

Compromissos acordados, Evolução dos líderes e Pontos ainda a serem desenvolvidos

Atividades que suportam os encontros: kit para ajudar no desenvolvimento dos seus líderes e materiais extras para sua formação.

Solange Pose

DESENVOLVIMENTO

(Coordenadores e Supervisores)

Dia D + 31

1ª Oficina (8h)

- Desafios atuais na Liderança e no Grupo Novo Horizonte
- Conhecimento dos Resultados das Entrevistas de Desligamentos e entendimento das necessidades dos líderes
- Inteligência Emocional
- Gestão do Tempo
- **Autonomia**

D + 61

2ª Oficina (8h)

- Comunicação
- Influência
- Compromissos de Liderança

Atividades que suportam os encontros via whatsapp: materiais para ajudar no desenvolvimento dos temas tratados no momento

Solange Pose

ESCOPO DO TRABALHO



Responsabilidades da Contratada

Desenvolvimento

- Elaboração de quatro (4) encontros de 8 horas para os Gerentes Filiais para os temas relacionados: Liderança Educadora, Comunicação, Influência, Inteligência Emocional, Gestão do Tempo e Autonomia;
- Elaboração de duas (2) oficinas de 8 horas cada para Coordenadores e Supervisores com os temas citados acima, exceto, Liderança Educadora;
- As apresentações dos encontros serão entregues no formato digital;
- Preparação e envio de materiais de apoio e de reforço entre os encontros e oficinas que serão enviados aos participantes por e-mail.

Condução

- Condução de quatro (4) encontros para os Gerentes Filiais e duas (2) oficinas para Coordenadores e Supervisores.

Solange Pose

ESCOPO DO TRABALHO



Responsabilidades do Contratante

Translado e Hospedagem:

- Os custos referentes a viagem, passagem aérea, hospedagem e alimentação estarão por conta contratante.

Infra estrutura e Equipamentos:

- Os espaços e os equipamentos necessários para os encontros e as oficinas estarão por conta da contratante.
- As salas necessitam de ter um computador, projetor, caixa de som e materiais para anotação;

Solange Pose

PROPOSTA FINANCEIRA



Total

Criação e Condução dos Encontros e Oficinas.

Gerentes Filiais
4 encontros – 8h
Total: R\$ 40.000,00

**Coordenadores /
Supervisores**
2 oficinas – 8h
Total: R\$ 16.000,00

Total: R\$ 56.000,00

Solange Pose

INFORMAÇÕES GERAIS



Condições de Pagamento

- 50 % no aceite da proposta: referente a parte criação e condução do conteúdo do 1º encontro dos Gerentes Filiais;
- Pagamento integral do valor por encontro no dia anterior a realização do evento ;

Validade da proposta: os termos desta proposta são válidos por 90 (noventa) dias.

Rio de Janeiro, 30 de julho de 2019