

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

CAROLINA SILVA ROSALEM

**IDENTIFICAÇÃO DE FALHAS E PRIORIZAÇÃO DE AÇÕES NA
PRIMEIRA PASSAGEM DE LIDERANÇA: UMA PROPOSTA DE
UTILIZAÇÃO DO *FEEDBACK* 360º**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PONTA GROSSA

2019

CAROLINA SILVA ROSALEM

**IDENTIFICAÇÃO DE FALHAS E PRIORIZAÇÃO DE AÇÕES NA
PRIMEIRA PASSAGEM DE LIDERANÇA: UMA PROPOSTA DE
UTILIZAÇÃO DO *FEEDBACK* 360º**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção, do Departamento Acadêmico de Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientadora: Prof. Dr^a Joseane Pontes

PONTA GROSSA

2019



Ministério da Educação
UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
CÂMPUS PONTA GROSSA
Departamento Acadêmico de Engenharia de Produção



TERMO DE APROVAÇÃO DE TCC

IDENTIFICAÇÃO DE FALHAS E PRIORIZAÇÃO DE AÇÕES NA PRIMEIRA PASSAGEM DE LIDERANÇA: UMA PROPOSTA DE UTILIZAÇÃO DO *FEEDBACK* 360º

por

Carolina Silva Rosalem

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) foi apresentado em 27 de Junho de 2019 como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof^a. Dra. Joseane Pontes

Prof. Orientador

Prof^a. Dra. Eliane Pietrovski

Membro titular

Prof^a. Dra. Fernanda Tavares Treinta

Membro titular

“A Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso”

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por ter me concedido a oportunidade de estudar na UTFPR. Agradeço por todos os bons momentos e, principalmente, pelos momentos difíceis que me fizeram crescer como ser humano, estudante e profissional.

Agradeço a minha mãe, por não medir esforços para que eu pudesse ter a melhor educação possível. Por ter estado ao meu lado em todos os momentos, amparando-me, aconselhando-me e sempre me lembrando de dar o meu melhor em tudo que fizesse.

Agradeço a meu pai e meu irmão, por sempre estarem presentes em cada etapa da minha vida, celebrando comigo as vitórias e me apoiando nas derrotas.

Agradeço à minha orientadora, professora Dr^a Joseane Pontes, por todo apoio, orientação e conselhos que foram muito além a apenas este Trabalho de Conclusão de Curso.

Agradeço a Solumax Produção Junior, empresa júnior do curso de Engenharia de Produção da UTFPR campus Ponta Grossa, nela pude crescer infinitamente como pessoa, profissional e também como líder, o que potencializou meu interesse pelo tema deste trabalho.

Agradeço a meus amigos pelo apoio, ombro amigo e sempre estarem dispostos a me ouvir, aconselhar e ajudar em tudo o que fosse possível.

Agradeço a todos os professores da UTFPR que sempre se mostraram solícitos não apenas a conceder o conhecimento das matérias que ministravam, mas também a aconselhar, orientar e ajudar.

A UTFPR e a todos os seus funcionários, muito obrigada.

RESUMO

ROSALEM, Carolina Silva. **Identificação de falhas e priorização de ações na primeira passagem de liderança:** Uma proposta de utilização do *feedback* 360°. 95f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2019.

A liderança é um tema amplamente estudado ao redor do mundo, devido à sua presença entre todos os grupos de pessoas e organizações. É fato que uma boa liderança transforma uma empresa e é um diferencial competitivo. Para isso, potenciais líderes devem ser identificados e capacitados desde o início de suas carreiras para as transições que se seguirão ao ascender para um novo cargo. Estas transições são detalhadas no livro *Pipeline* de Liderança, em que são apresentadas habilidades, valores e aplicações de tempo que um líder deve assumir a cada nível hierárquico em uma organização. E para que estas passagens sejam efetivas, é necessário um time de desenvolvimento de pessoas eficiente, que seja capaz de prestar serviços de qualidade aos líderes da empresa, conseguindo identificar suas reais necessidades em qualificação e desenvolvimento, e utilizar de forma proveitosa os recursos disponibilizados pela organização. Sendo assim, este trabalho propõe a utilização da avaliação de desempenho *Feedback* 360°, como forma de identificar falhas no desenvolvimento do primeiro líder para, em seguida propor ações que permitam a fluidez do *pipeline* de liderança das organizações. E para validação do método proposto, aplicou-se a pesquisa em duas áreas fabris de uma indústria multinacional localizada em Sumaré (SP). A avaliação contou com quinze respondentes, sendo quatro Coordenadores de Produção avaliados. A partir disto, conseguiu-se identificar falhas comuns no desenvolvimento destes coordenadores, bem como lacunas individuais a cada um. Em seguida, pôde-se propor ações corretivas capazes de auxiliá-los a alcançarem sucesso em sua primeira passagem de liderança.

Palavras-chave: Liderança. Desenvolvimento de Líderes. *Pipeline* de liderança. Avaliação 360°. Qualidade em serviços.

ABSTRACT

ROSALEM, Carolina Silva. **Identification of failures and prioritization of action in the first passage of leadership:** A proposal to use 360° Feedback. 95p. Work of Conclusion Course (Graduation in Industrial Engineering) - Federal Technology University - Paraná. Ponta Grossa, 2019.

Leadership is a widely studied topic around the world, due to its presence among all groups of people and organizations. It is a fact that good leadership transforms a company and is a competitive differential. For this, potential leaders must be identified and empowered from the beginning of their careers to the transitions that will follow as they move up to a new position. These transitions are detailed in the Leadership Pipeline book, which presents skills, values, and time applications that a leader must take on each hierarchical level in an organization. And for these passages to be effective, an efficient people development team is needed, capable of providing quality services to the company leaders, being able to identify their real needs in qualification and development, and to make a profitable use of the resources made available by the company. organization. Thus, this work proposes the use of the performance evaluation 360 ° Feedback as a way to identify failures in the development of the first leader and then propose actions that allow the flow of the organizations leadership pipeline. And to validate the proposed method, the research was applied in two manufacturing areas of a multinational industry located in Sumaré (SP). The evaluation counted on fifteen respondents, being four Production Coordinators evaluated. From this, it was possible to identify common failures in the development of these coordinators, as well as individual gaps for each one. Then, corrective actions could be proposed to help them succeed in their first pass of leadership.

Keyword: Leadership. Leaders Development. Leadership Pipeline. Feedback 360°. Quality in Services.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Habilidades gerenciais necessárias nos vários níveis hierárquicos da organização.....	23
Figura 2 – Seis passagens de liderança	25
Figura 3 – As Sete Ferramentas de Qualidade	38
Figura 4 – Fluxograma das etapas da pesquisa.....	43
Figura 5 – Combinação das palavras-chave	47
Figura 6 – Competências analisadas	49
Figura 7 – Afirmações para Definição de Cargos.....	51
Figura 8 – Afirmações para Seleção de Pessoas.....	51
Figura 9 – Afirmações para Gestão de Pessoas	52
Figura 10 – Afirmações para Valores Profissionais.....	53
Figura 11 – Afirmações para Inteligência Emocional	53
Figura 12 – Afirmações para Desenvolvimento Pessoal	54
Figura 13 – Afirmações para Gestão do Tempo.....	54
Figura 14 – Afirmações para Gestão da Área	55
Figura 15 – Organograma do setor de manufatura da empresa analisada	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perspectivas para transição de gestão.....	21
Quadro 2 – Estilos de Tomada de Decisão	21
Quadro 3 – Habilidades Gerenciais.....	22
Quadro 4 – Passagem Um: gerência de primeira viagem	27
Quadro 5 – Processos de Avaliação de Desempenho	30
Quadro 6 – Passos para aplicação do <i>Feedback 360°</i>	33
Quadro 7 – Características analisadas pelas competências	50
Quadro 8 – Checklist ao Coordenador de Produção.....	56
Quadro 9 - Competências deficitárias por Coordenador de Produção	82

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Primeira questão de verificação.....	59
Gráfico 2 – Segunda questão de verificação.....	60
Gráfico 3 – Terceira questão de verificação.....	61
Gráfico 4 – Resultado Final por Competência.....	62
Gráfico 5 – Resultado Geral de Gestão da Área.....	63
Gráfico 6 – Resultado Geral de Gestão do Tempo por questão.....	63
Gráfico 7 – Resultado das Competências pela autoavaliação dos Coordenadores..	64
Gráfico 8 – Resultado das Competências pela avaliação dos Subordinados	65
Gráfico 9 – Resultado das Competências pela avaliação do Gestor de Produção ...	66
Gráfico 10 – Resultado Final por Competências do Coordenador A.....	67
Gráfico 11 – Resultado do Coordenador A em Gestão da Área.....	68
Gráfico 12 – Resultado do Coordenador A em Gestão do Tempo	69
Gráfico 13 – Resultado do Coordenador A em Seleção de Pessoas	70
Gráfico 14 – Resultado Final por Competências do Coordenador B.....	71
Gráfico 15 – Resultado do Coordenador B em Seleção de Pessoas	72
Gráfico 16 – Resultado do Coordenador B em Gestão da Área.....	73
Gráfico 17 – Resultado Final por Competências do Coordenador C.....	74
Gráfico 18 – Resultado do Coordenador C em Gestão do Tempo.....	75
Gráfico 19 – Resultado do Coordenador C em Gestão da Área	76
Gráfico 20 – Resultado do Coordenador C em Inteligência Emocional.....	77
Gráfico 21 – Resultado Final por Competências do Coordenador D.....	78
Gráfico 22 – Resultado do Coordenador D em Gestão da Área	79
Gráfico 23 – Resultado do Coordenador D em Gestão de Tempo.....	80
Gráfico 24 – Resultado do Coordenador D em Desenvolvimento Pessoal	80

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA	11
1.2 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO	11
1.3 OBJETIVO GERAL	14
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA	14
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 LIDERANÇA	16
2.1.1 Desenvolvimento de Liderança	19
2.1.2 O <i>Pipeline</i> de Liderança	24
2.1.2.1 Passagem Um: de gerenciar a si mesmo a gerenciar outros	26
2.1.3 Importância das transições serem realizadas no tempo certo	28
2.2 AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO	29
2.2.1 <i>Feedback 360º</i>	31
2.3 QUALIDADE	34
2.3.1 Definição de serviços	34
2.3.2 Caracterização de Serviços	35
2.3.3 Qualidade em serviços	36
2.3.4 Ferramentas da qualidade	37
2.3.4.1 Estratificação	38
2.3.4.2 Folha de verificação	38
2.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO	39
3 METODOLOGIA	41
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	41
3.2 ETAPAS DA PESQUISA	42
3.2.1 Etapa 1: Análise da Questão Inicial e Formulação da Problemática	43
3.2.1.1 Questão inicial	43
3.2.1.2 Exploração do tema	44
3.2.1.3 A problemática	45
3.2.2 Etapa 2: Fundamentação da Pesquisa pelo Referencial Teórico	46
3.2.3 Etapa 3: Definição do objeto de análise	48
3.2.4 Etapa 4: Construção do método de avaliação	48
4 APLICAÇÃO E RESULTADOS	57
4.1 APLICAÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO	57
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS	59
4.2.1 Análise da Folha de Verificação dada aos Coordenadores de Produção	59
4.2.2 Análise dos Resultados Gerais do <i>Feedback 360º</i>	62
4.2.3 Análise dos Resultados do <i>Feedback 360º</i> para o Coordenador A	66
4.2.4 Análise dos Resultados do <i>Feedback 360º</i> para o Coordenador B	70
4.2.5 Análise dos Resultados do <i>Feedback 360º</i> para o Coordenador C	73
4.2.6 Análise dos Resultados do <i>Feedback 360º</i> para o Coordenador D	77
4.3 PROPOSTA DE MELHORIAS	81
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
5.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	86
6 REFERÊNCIAS	88

1 INTRODUÇÃO

Com o avanço da tecnologia e globalização, as organizações precisam formular estratégias que as permitam ser competitivas e sustentáveis. Diversos autores debatem sobre estratégias organizacionais, ideias como de Porter (1996) defendendo o posicionamento estratégico da empresa e de Prahalad & Hamel (1990), argumentando que o sucesso das organizações vem a partir do conhecimento e foco que as mesmas possuem em suas competências essenciais. Porém, independente da estratégia assumida é correto dizer que sem bons líderes nenhuma empresa sobrevive.

É por este motivo que muitas empresas procuram atrair para si os melhores talentos disponíveis no mercado, já que estes serão fundamentais para a sobrevivência e alcance de metas da organização.

No entanto, ao se voltarem fortemente para o mercado externo, as organizações desconsideram que muitos talentos que procuram já estão presentes na empresa, precisando apenas de oportunidade e melhorias específicas para o cargo. Com isso, vê-se um sistema de desenvolvimento de líderes falho, onde os mais talentosos são demasiadamente procurados, e por isso, não se mantém por muito tempo na organização. E ao não possuírem seus valores alinhados com os da empresa, aceitam cargos aonde percebem melhores benefícios para si.

Observa-se assim, a necessidade de melhoria nos programas de desenvolvimento de talentos nas organizações. Não apenas para lapidar novos líderes, mas também para reter e engajar a todos. E para suprir esta carência, Ram Charan et al (2018) desenvolveram o *Pipeline* de Liderança, um caminho a ser percorrido pelos líderes já no início de suas carreiras, desde a primeira transição, ou primeira passagem de liderança como é chamada pelos autores – momento em que os funcionários deixam de ser colaboradores individuais e passam a gerenciar outras pessoas, ou seja, tornam-se pela primeira vez líderes, sendo assim chamados de primeiros líderes ou líderes de primeiro nível – até alcançarem cargos executivos.

E é embasado na metodologia de *Pipeline* de Liderança e na premissa de que muitas organizações têm falhado no desenvolvimento pleno de seus líderes, em especial com os primeiros gestores, que este trabalho visa identificar as falhas na

primeira passagem de liderança por meio da ferramenta *Feedback 360°*. Com isso, pretende-se auxiliar as organizações em suas tomadas de ações corretivas e consequente impedimento de possíveis obstruções de seu *pipeline* de líderes; de modo a auxiliar o departamento de Recursos Humanos que tem papel fundamental na prestação de serviços de qualidade, sendo o responsável por fornecer os recursos e suporte necessários para gerar um programa de desenvolvimento de líderes eficiente.

Para validação do método de avaliação proposto, este trabalho tem como foco a aplicação do *Feedback 360°* em uma empresa multinacional localizada na cidade de Sumaré (SP), utilizando como cargo de primeira liderança o Coordenador de Produção de duas áreas fabris presentes na empresa. Sendo assim, será avaliado o desenvolvimento deste primeiro líder em sua primeira passagem, coletando informações por meio de sua autoavaliação, bem como a percepção de seus subordinados e seu superior direto.

1.1 PROBLEMA

Como identificar falhas no desenvolvimento de líderes na primeira passagem de liderança em uma empresa multinacional de tecnologias diversificadas na cidade de Sumaré (SP)?

1.2 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

Há séculos a liderança vem sendo estudada. Especialmente nas últimas décadas, com o desenvolvimento de artigos de revisão periódica sobre o tema, sendo House e Baetz (1974), Jago (1982) e Van Fleet e Yukl (1986) os precursores (MIRANDA, 2017) e a criação da revista de foco exclusivo à liderança, a *Leadership Quartely* em 1989, locais em que autores argumentavam seus diferentes pontos de vista sobre liderança. Mas apesar das diversas vertentes, a maioria dos autores, tais como Dilenschneider (1994), Bryman (1999), Maximiano (2000), Hunter (2004) e

Costa (2013), concorda que o líder é aquele que influencia seus subordinados a desempenhar com eficácia suas funções em prol dos objetivos da organização.

Com tamanha responsabilidade, os líderes precisam ser preparados para efetuar seu papéis de maneira eficaz. Cremonesi e Bux (2016) argumentam que é responsabilidade dos profissionais de desenvolvimento de talentos prepararem a organização para uma liderança consistente.

Contudo, esta é uma tarefa complexa, pois a cada nível percorrido pelo líder, dele são exigidas novas habilidades, valores e formas de tomar suas decisões. Fundamentados nisso, Charan et al (2018) desenvolveram o *Pipeline* de Liderança, o qual, segundo De Meuse et al (2011), auxilia as organizações a mover as pessoas através de passagens de liderança no tempo e velocidade corretos, desenvolvendo-as nos lugares certos e com experiências apropriadas.

Entretanto, observa-se que a maioria das organizações ainda falha em dar o suporte adequado e preparar efetivamente seus gestores, em especial, em sua primeira transição como “gestor de outros”, momento este de total transformação de suas carreiras, o que resulta na falha destes líderes no novo papel (AMARAL; OLIVEIRA, 2017; CREMONESI; BUX, 2016; PLAKHOTNIK et al., 2010).

Interessante destacar uma pesquisa realizada pela Lab-SSJ citada por Amaral e Oliveira (2017, p.377), que “mostrou que apenas 14,5% dos gestores tiveram treinamento formal antes de assumir a primeira posição gerencial”. E, Plakhotinik et al. (2010) citando Hill (2007) destacam que, dada a importância e a dificuldade enfrentada pelos primeiros líderes, é surpreendente quão pouca atenção tem sido dada à esta primeira transição pelas organizações.

E como consequência deste suporte desprezado das organizações, os primeiros gestores atingem seu pico de desenvolvimento, nos primeiros três meses da nova função (PLAKHOTNIK et al. 2010), e, como resultado quase metade destes líderes acabam por falhar grandiosamente (CREMONESI; BUX, 2016; DE MEUSE et al., 2011). E estas falhas dos primeiros líderes acabam gerando grandes perdas para as organizações, seja em custos pela baixa performance, pela curva longa de aprendizado e pela rotatividade da liderança, sendo que esta última gera perdas também em capital humano, já que com sua saída, os gestores levam consigo o conhecimento e habilidades que eram requeridos para a posição em que estavam (PLAKHOTNIK et al., 2010).

Desta forma, tendo em vista que grande parte das organizações ainda não desenvolve um programa estruturado de capacitação ao primeiro líder, vê-se necessária de imediato uma ação corretiva que objetive primeiramente, atender as necessidades deste líder que já assumiu sua primeira gestão, de modo a evitar sua falha e conseqüente saída, como também a obstrução do *pipeline* de liderança da empresa.

Tendo isto em mente, nota-se que a Avaliação de Desempenho destes líderes é fundamental para análise de sua *performance* e identificação de problemas a serem corrigidos. De forma especial, insere-se aqui a ferramenta de avaliação por fontes múltiplas, *Feedback 360º*, que une de maneira imparcial, a percepção que todos os elementos que interagem com o avaliado tem do mesmo.

Surge assim a proposta desta pesquisa de utilizar-se da ferramenta de Avaliação de Desempenho *Feedback 360º*, como forma de identificar pontos menos desenvolvidos no primeiro gestor em sua passagem de liderança e, com isso, estabelecer ações corretivas de modo a evitar a falha destes líderes em seu cargo e obstrução do *pipeline* de liderança das organizações; bem como garantir que os serviços prestados pelo setor de Recursos Humanos da organização sejam de qualidade e atendam as reais necessidades de seus clientes.

À vista dos argumentos apresentados acima, nota-se a importância deste trabalho por meio das pretensas contribuições:

- Para a área acadêmica: este trabalho fará uma revisão teórica sobre liderança e o desenvolvimento de líderes, em seguida, verificará na prática a aplicação das sugestões oferecidas pelos autores, buscando correlacionar os estudos teóricos com o que realmente acontece dentro das empresas atualmente, fornecendo dados para embasamento de futuros estudos sobre gestão e desenvolvimento de líderes.
- Para o setor empresarial: que possibilitará às organizações serem mais efetivas no desenvolvimento e auxílio nas transições de seus líderes, permitindo a estes serem bem sucedidos, e, conseqüentemente, alcançando à organização como um todo, sucesso em suas estratégias e vantagem competitiva em relação a seus concorrentes.
- Para a sociedade: este trabalho buscará ressaltar a importância de um desenvolvimento efetivo do líder, mostrando que, isto não apenas beneficia as

organizações como também contribui com uma maior satisfação destes profissionais no ambiente de trabalho.

1.3 OBJETIVO GERAL

Identificar falhas no desenvolvimento de líderes na primeira passagem de liderança em uma empresa multinacional de tecnologias diversificadas na cidade de Sumaré (SP).

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Transformar os requisitos da primeira passagem do *pipeline* de liderança a uma Avaliação 360°;
- Aplicar a avaliação em uma organização com primeiro gestor, seus subordinados e seu superior direto;
- Identificar pontos falhos no desenvolvimento do primeiro gestor;
- Propor ações de melhorias a serem tomadas a partir de principais falhas apontadas;

1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Partindo-se da premissa da descontinuidade das habilidades do líder conforme avança em seu *pipeline*, este trabalho possui como objetivo o estudo de desenvolvimento de liderança com base no modelo proposto por Charan et al. (2018), o *Pipeline* de Liderança. Dentro desta proposta, a Primeira Passagem será aprofundada, por ser a maior transformação enfrentada pelo gestor em sua carreira.

E, para identificar falhas no desenvolvimento deste primeiro gestor, foram selecionadas as ferramentas de qualidade Estratificação e Folha de Verificação, para auxiliar na construção da pesquisa, e o método de avaliação de desempenho escolhido foi o *Feedback* 360°, já que este permite coletar as percepções de

múltiplas fontes que interagem com o avaliado, garantindo resultados mais justos e imparciais.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Dando início a este trabalho, traz-se no capítulo 1 a introdução do tema de pesquisa estudado, em sequência é levantada sua problemática bem como a justificativa para a mesma. Logo após, são indicados os objetivos propostos para o trabalho e, por fim, o capítulo é concluído com a delimitação do tema da pesquisa.

E de modo a trazer embasamento bibliográfico para os assuntos abordados, no capítulo 2 são apresentados conceitos e referências de estudos já realizados sobre os tópicos de liderança, desenvolvimento de líderes, avaliações de desempenho, qualidade em serviços e ferramentas da qualidade.

Em seguida, a metodologia utilizada para embasamento teórico e construção do modelo de avaliação propostos são apresentados no capítulo 3.

No capítulo 4, realiza-se a caracterização da empresa em que esta pesquisa foi aplicada. Bem como são expostos os resultados, seguidos de propostas de melhorias.

E para concluir este trabalho, no capítulo 5 são apresentadas as considerações finais sobre o tema estudado, além de sugestões para trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem o objetivo de apresentar os principais conceitos relacionados à liderança, qualidade em serviços e avaliações de desempenho para auxiliar no cumprimento dos objetivos propostos neste trabalho.

2.1 LIDERANÇA

As organizações são formadas por pessoas com motivações e emoções diferentes, influenciadas tanto pelo ambiente externo quanto por relacionamentos interpessoais no grupo em se encontra. A liderança, portanto é de suma importância dentro das organizações humanas, em especial às empresas e às funções da administração, onde o papel do dirigente é entender o que motiva as pessoas e conduzi-las em torno de um objetivo comum, ou seja, liderar.

Sendo um tema amplamente discutido no mundo, a liderança está presente entre todas as pessoas e grupos, podendo ser observada por meio das mais variadas culturas (COSTA, 2013).

A primeira menção sobre liderança foi encontrada em um escrito egípcio datado de 2300 AC, em que também são citadas as palavras líder e seguidores (BASS, 1999). Fiedler (1967 apud Bergamini, 1994, p. 103) afirma que “a preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita”, tanto que, na República de Platão já se falava da “adequada educação e treinamento dos líderes políticos, como da grande parte dos filósofos políticos que desde essa época procuraram lidar com esse problema” (STEFANO, 2008, p.42). Platão defendia que os líderes eficazes detinham o conhecimento, sendo reis da filosofia (STEFANO, 2008).

Posteriormente, observam-se no século XVI as primeiras discussões sobre liderança, quando Maquiavel, buscando orientar os príncipes das cidades-estados italianas, analisou como balancear o princípio com o oportunismo (COSTA, 2013).

Segundo Miranda (2017), House e Baetz (1974), Jago (1982) e Van Fleet e Yukl (1986), foram os precursores a escreverem artigos de revisão periódica sobre liderança, e que este tema revigorou com o livro *Leadership in Organizations* (1981)

de Gary Yukl e com a produção em 1989 da revista de foco exclusivo à liderança, *Leadership Quarterly*.

Desta forma, pode-se concluir que uma única definição para um tema tão amplamente estudado como a liderança será difícil de encontrar, como confirmou Stogdill (1974 apud ARDICHVILI; DAG; MANDERSCHIED, 2016) ao dizer que existem quase tantas definições de lideranças como pessoas que tentaram defini-la.

Todavia, ao pesquisar sobre o conceito de liderança é possível visualizar, em meio a diversas definições, características comuns. Dilenschneider (1994) destaca que, para uma liderança eficaz, três pontos são essenciais: a influência, a comunicação e o reconhecimento.

A liderança como influência não significa exercer poder sobre as pessoas, mas sim influenciá-las de maneira não coercitiva por meio da persuasão inspirando confiança, por meio de carisma e conhecimento, orientando-as para o alcance das metas e objetivos estabelecidos pela organização (BRYMAN, 1999; HUNTER, 2004; MAXIMIANO, 2000; COSTA, 2013). Chaves et al. (2013, p. 4) acrescentam a importância de se diferenciar liderança de autoridade, já que “um cargo de autoridade não significa saber exercer a liderança”.

Chiavenato (1999) relembra que liderar é a capacidade de conquistar resultados por meio de outras pessoas, quando os líderes visualizam o futuro, desenvolvem visão e estratégias, e, a partir disto, buscam engajar e inspirar as pessoas para que estas superem obstáculos e desempenhem comprometidamente seus papéis em prol da empresa (CHAVES, 2013; YAMASHITA, 2017). E para que este compromisso seja firmado, Ferraz (2015, p.3) afirma que compete ao líder “considerar cada pessoa como se fosse única, atribuindo-lhe responsabilidades para as quais o profissional se sinta maduro e apto a conduzir”, proporcionando condições para que este cresça tanto no âmbito pessoal quanto profissional. Sendo também o objetivo do líder proporcionar meios para que seus liderados se tornem focados e motivados por si mesmos (COSTA; MEIRIÑO, 2017).

O líder é peça estratégica na organização, e sua boa performance permite a integração dos objetivos da empresa com os objetivos dos indivíduos que as compõe, resultando assim, em vantagem competitiva para a organização (FERRAZ, 2015). Ou seja, “a liderança é o suporte para a competitividade, pois são os líderes que conduzem às mudanças” (ARAI, 2011, p.26).

Gibson et al. (2006) confirmam que, pela capacidade de influenciar o comportamento e desempenho das pessoas, o líder é um agente de mudanças.

Pode-se então concluir que, apesar de diversos conceitos de liderança, a maioria dos autores concorda que a liderança é um processo de influenciar e facilitar os esforços de indivíduos e grupos para exercerem seus papéis de forma voluntária, focados em atingir um objetivo em comum (TERRY, 1960; KOONTZ; CYRIL, 1972; HERSEY; BLANCHARD, 1986; BIANCHI, 2017).

Outra característica primordial da liderança é a comunicação. Tannenbaum et al. (1959) afirmam que a influencia interpessoal da liderança ocorre por meio do processo de comunicação. Saber se comunicar de forma a persuadir, transmitir as responsabilidades, valores e princípios são o que garante o alinhamento e foco aos objetivos entre todos da organização.

Miranda (2017, p.17) ressalta que habilidades de comunicação oral e escrita são a base de habilidades de liderança. Saber “como falar, para transmitir, com a devida clareza, informações do que precisa ser realizado, além de uma escuta ativa para compreender adequadamente e questionar” é essencial para uma liderança eficaz. Pode-se então concluir que a comunicação e influência estão interligadas, já que a influência interpessoal é direcionada pela comunicação em prol da realização dos objetivos (DUBRIN, 1998).

Unindo-se às definições de liderança, vem o reconhecimento, já que o líder deve ser capaz de reconhecer os esforços e importância de todos os componentes de sua equipe, e, para isso, Ferraz (2015) diz que, quando necessário, o líder pode utilizar-se de “elogio, promoção, homenagem, a fim de tornar mais simples a tarefa de influenciá-los a alcançar os objetivos e metas da organização”.

Um fator importante a salientar é que ser chefe não é sinônimo de ser líder, isto é, não é a posição hierárquica da pessoa dentro da organização que definirá suas habilidades de liderança (DRUCKER, 2006). E Maximiano (2000) relembra que em todos os grupos existirão indivíduos com maior propensão a liderar, seja por uma habilidade inata ou pelas oportunidades recebidas para dirigir o grupo.

Sendo assim, apesar de existirem indivíduos com propensão a se tornarem líderes, observamos a importância da organização proporcionar meios para o desenvolvimento de habilidades de liderança (GAUDENCIO, 2009; STEFANO, 2008), tema que será discutido no próximo tópico.

2.1.1 Desenvolvimento de Liderança

No mundo moderno, a procura por bons líderes é muito maior do que a oferta. E para isso, grandes empresas procuram contratar “estrelas”, oferecendo grandes salários e benefícios como forma de atrair as melhores (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2018).

Porém, há duas maneiras de preencher o cargo de liderança vacante: a organização pode olhar por fora e contratar o melhor líder do momento ou olhar internamente e desenvolver líderes potenciais igualmente capazes.

Cremonesi e Bux (2016) argumentam que muitas empresas gastam recursos altíssimos (dinheiro, tempo e capital humano) procurando por um talento externo sendo que a abordagem mais razoável e sábia seria as organizações construírem seus próprios “bancos” de futuros líderes dentro da própria organização. E, a maneira de se fazer isso é identificando, promovendo e nutrindo os talentos internos. Pois estes talentos são “mercadorias conhecidas” (tradução livre) enfatizam os autores, que já possuem histórias de sucessos, falhas, lutas e triunfos dentro da organização.

E as empresas que são conscientes do potencial de seus talentos internos, farão do desenvolvimento de sua liderança o maior item em seu orçamento de treinamento e desenvolvimento, o que já acontece em grandes organizações empresariais de vários países no mundo (ARDICHVILI; DAG; MANDERSCHIED, 2016).

Bianchi et al. (2017), conferem o desenvolvimento de liderança como resultado da gestão de pessoas. E Dai et al. (2011) defendem que para o desenvolvimento de uma liderança efetiva em todos os níveis hierárquicos, as organizações precisam identificar possíveis candidatos previamente, fornecer as eles atribuições crescentes e, por fim, conceder-lhes *feedbacks* úteis e treinamentos.

Os profissionais de recursos humanos têm a responsabilidade de auxiliar e serem parceiros estratégicos das organizações no desenvolvimento de liderança e sustentabilidade da empresa, com uma visão do negócio e resultados sugeridos pela corporação (CREMONESI; BUX, 2016; BIANCHI, 2017; CINTRA et al, 2017).

No entanto, Bianchi et al. (2017) adicionam também que os funcionários e os gestores são fundamentais à execução da gestão de pessoas. Pensamento

também defendido por Longenecker e Insch (2018), que salientam o papel estratégico que líderes seniores possuem no desenvolvimento de novos líderes, devendo estar engajados, dar apoio e tomar posse deste processo.

Contudo, apesar de claro quem são os responsáveis pelo desenvolvimento de lideranças, Cremona e Bux (2016) afirmam que muitos novos líderes estão mal preparados para os desafios de sua posição, mas que este problema pode ser mitigado por meio da criação de um *pipeline* organizado de pessoas que são capazes e treinadas para competências e habilidades de lideranças. Sendo a identificação destas competências e habilidades a principal chave para o desenvolvimento de um processo estruturado de desenvolvimento de líderes potenciais.

Balaji (2011) reforça a importância de um programa organizado de treinamentos para o desenvolvimento de líderes, quando diz que este processo se baseia na regra 70-20-10, onde 70% acontecem no trabalho, 20% por meio de interação com colegas e 10% a partir de programas de treinamentos estruturados. Ideia defendida também por Reddy e Srinivasan (2015, p. 49), já que “ao final do dia, todo desenvolvimento de liderança acontece no trabalho” (tradução livre).

Charan, Drotter e Noel (2018) também são defensores do desenvolvimento de talentos internos, já que acreditam na capacidade das pessoas crescerem e aprenderem novas habilidades, caso as mesmas estejam dispostas a assumir novas e maiores responsabilidades. E, por meio do estímulo da natureza mutável do trabalho, de oportunidades ao redor do mundo bem como o acesso fácil ao aprendizado via internet, as pessoas tem seu potencial desenvolvido ao longo de suas carreiras, podendo assim se reinventarem.

E para o desenvolvimento dos gestores, notam-se duas perspectivas opostas quanto às transições e ascensões dos mesmos a cargos superiores, expostas no quadro 1.

Quadro 1 – Perspectivas para transição de gestão

Contínua	Descontínua
Defende que todos os líderes eficazes independente do nível em que se encontram, precisam possuir o mesmo repertório comportamental; e, quando promovidos, precisam se comportar cada vez mais dentro deste repertório. Ou seja, as mesmas habilidades tidas por um primeiro gestor, são aplicáveis às atividades de líderes de níveis superiores.	Diz que as habilidades que obtiveram sucesso em líderes de “primeira viagem” podem surtir o efeito contrário ao transitarem por níveis superiores, ou seja, a cada ascensão de cargo, o líder precisa abandonar certos comportamentos e, no lugar, desenvolver outras habilidades.

Fonte: adaptado de Dai et al. (2011) e Matsuo (2017)

E é a partir da perspectiva de descontinuidade que este trabalho se fundamenta, considerando estudos feitos por Charan, Drotter e Noel (2018), Matsuo (2017), Kaiser e Craig (2011), Dai et al. (2011), Brousseau et al. (2006) e Hersey e Blanchard (1986), que comprovam as transformações comportamentais e de habilidades exigidas ao líder ao decorrer de sua evolução na carreira.

Vale ressaltar o estudo feito por Kaiser e Craig (2011) quando se descobriu que comportamentos associados como eficazes eram diferentes em níveis inferiores, médios e superiores, e isso refletia em uma diferença qualitativa por níveis. E Dai et al. (2011) que argumentam que os requisitos para uma performance de sucesso no trabalho mudavam entre as diferentes posições em uma organização.

Brousseau et al. (2006) em seus estudos sobre os estilos de tomada de decisão de executivos experientes, propuseram a existência de quatro diferentes estilos, conforme apresentado pelo Quadro 2.

Quadro 2 – Estilos de Tomada de Decisão

Decisivo	Estilo direto, rápido, firme e eficiente, quando há apenas uma opção e poucas informações;
Flexível	Decisões rápidas feitas com muitas opções e poucas informações;
Hierárquico	Estilo bem analítico que possui uma única opção e muitas informações a serem analisadas;
Integrado	Estilo que se depara com muitas opções e informações, envolvendo múltiplos cursos de ações que podem evoluir ao decorrer do tempo;

Fonte: adaptado de Brousseau et al. (2006)

Os autores verificaram que no nível mais baixo de gestão o estilo decisivo predomina e o estilo flexível é o menos usado. Em contrapartida, o estilo flexível de tomada de decisão predomina em gestores de maiores níveis.

Dai et al. (2011 apud JACOBS; JAQUES, 1987) segmentaram as habilidades de liderança em três conjuntos: técnico, interpessoal e habilidade conceitual. E que a partir do menor nível de liderança até o mais superior, vê-se um aumento requerido das habilidades interpessoais e conceituais, e habilidades técnicas passam a ser menos solicitadas.

Hersey e Blanchard (1986, p.6) segmentam também as habilidades gerenciais em técnicas, humanas e conceituais, como apresentadas no Quadro 3.

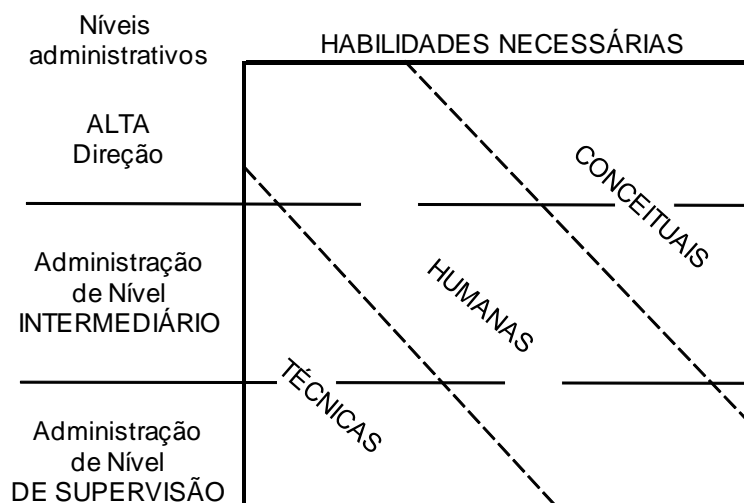
Quadro 3 – Habilidades Gerenciais

Técnica	É a capacidade de aplicar conhecimentos, técnicas, métodos e equipamentos necessários à execução de tarefas específicas; é adquirida mediante a experiência, a educação e o treinamento.
Humana	É a capacidade e o discernimento para trabalhar com e por meio de pessoas, incluindo o conhecimento do processo de motivação e a aplicação eficaz da liderança.
Conceitual	É a capacidade de compreender a complexidade da organização como um todo e onde cada área específica se enquadra nesse complexo; permite agir de acordo com os objetivos globais da organização, e não em função de metas e necessidades imediatas do próprio grupo.

Fonte: adaptado de Hersey e Blanchard (1986)

Hersey e Blanchard (1986) reforçam que a combinação destas habilidades varia à medida que o líder ascende na empresa, desde o cargo de supervisor até a alta administração, os autores também dividem as habilidades necessárias aos níveis administrativos como se pode ver na Figura 1.

Figura 1 – Habilidades gerenciais necessárias nos vários níveis hierárquicos da organização



Fonte: Hersey e Blanchard (1986, p.7)

Matsuo (2017) confirma estas diferentes necessidades de habilidades gerenciais de acordo com o nível administrativo, salientando que a habilidade conceitual se torna cada vez mais crítica em executivos de posições com maiores responsabilidades. O autor reforça também que novas posições requerem que os gestores transformem, aprimorem e refinem suas habilidades, decidindo quais irão omitir, minimizar, preservar e manter ao decorrer de sua ascensão.

Dai et al. (2011) acrescentam que, para “escalar” a hierarquia organizacional, os líderes precisam procurar novos conhecimentos e desenvolver novas habilidades, ao mesmo tempo que abandonam algumas abordagens que não são mais eficientes. E, que aqueles gestores que teimam em continuar com as mesmas atitudes, descritos estes com a “síndrome de macho alfa”, irão eventualmente falhar em seus trabalhos já que os pontos fortes que costumavam funcionar se tornam fraquezas quando aplicados aonde não deveriam mais.

E estas falhas são identificadas como falta de eficácia do líder, sendo este êxito medido a partir do cumprimento de suas metas individuais, de grupo e da organização (GIBSON et al., 2006).

Por fim, apesar das diversas definições dadas a liderança e as habilidades e competências citadas, Bianchi et al. (2017) relembram que nem sempre essas teorias são relevantes na prática. E por isso, os autores citam a criação de modelos e estratégias que visaram operacionalizar a compreensão de liderança e as habilidades e competências exigidas.

Modelos estes, caracterizados pelo “caráter processual e prescritivo (ex: como liderar)”, como, por exemplo, o Código de Liderança de Ulrich, Smallwood e Sweetman (2011), em que os autores destacam cinco papéis fundamentais que o líder deve assumir para ser eficiente – Estrategista, Executor, Gestor de Talentos, Desenvolvedor de Capital Humano e Proficiência Pessoal – (ULRICH et al. apud MCCARTHY, 2014, p. 58). Além deste existem outros modelos como O Desafio da Liderança de Kouzes e Posner (1997) e Liderança de Alto Nível de Blanchard (2007).

Finalmente, outro modelo destacado por Bianchi et al. (2017) e escolhido como fundamento para este trabalho devido à sua singularidade, já que nenhum modelo similar para efeito comparativo foi encontrado na literatura; e em razão à sua relação direta com a perspectiva descontínua de desenvolvimento do líder ao decorrer de sua carreira, é o *Pipeline* de Liderança.

O *Pipeline* de Liderança foi desenvolvido por Charan, Drotter e Noel (2018), e não apenas destacou as habilidades, valores e dedicação de tempo que o líder deve ter, mas também as transformações necessárias ao decorrer de sua ascensão profissional. E será explicado no tópico a seguir.

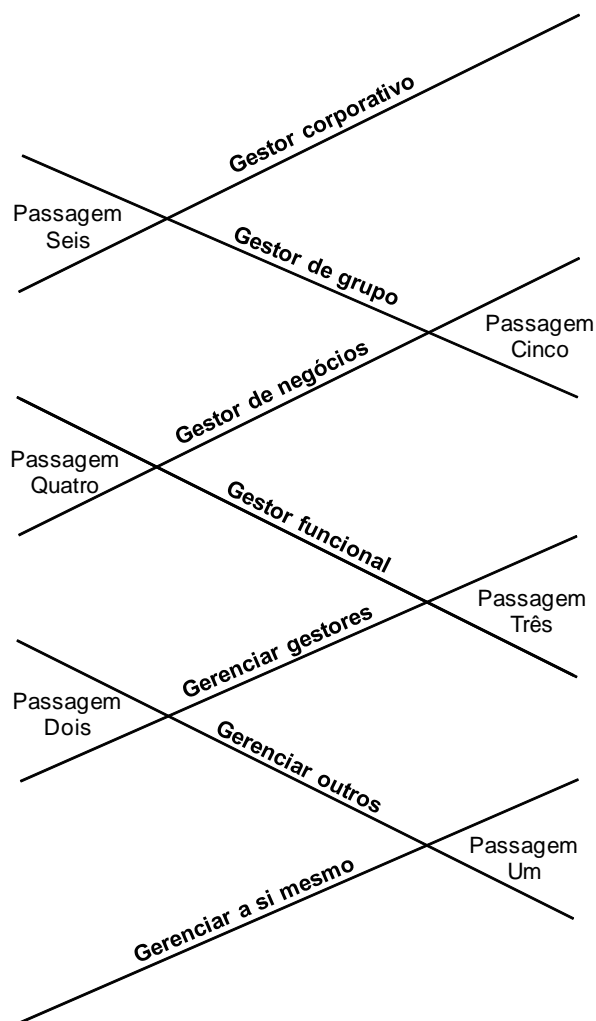
2.1.2O *Pipeline* de Liderança

Inspirados por estas modificações necessárias nas transições de níveis e verificando a ausência de uma processo estruturado de desenvolvimento de líderes, Ram Charan, Stephen Drotter e James Noel desenvolveram um modelo composto por seis passagens de forma a entender as exigências de cada nível de uma organização, chamado de *Pipeline* de Liderança. Inicialmente este trabalho foi conduzido na empresa General Eletric durante a década de 1970 e em seguida o modelo foi expandido para mais de 80 empresas (DAI et al., 2011).

O *Pipeline* da Liderança é um modelo passível de ser aplicável em qualquer tipo de organização graças à sua flexibilidade e possibilidade de adaptação pelas empresas. Ele abrange seis curvas do *pipeline*, seis passagens consideradas “grandes eventos na carreira de um líder” (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2018, p.29), que são apresentadas na Figura 2.

Pipeline, do inglês “tubulação”, refere-se ao fluxo de liderança dentro de uma organização. Cada curva desta tubulação se refere à uma transição de liderança e, se ela não for realizada corretamente, bloqueará todo o fluxo do duto. Por isso o modelo de Charan, Drotter e Noel (2018) tem por objetivo auxiliar a organização a manter seu *pipeline* da liderança “completo e fluindo” (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2018, p. 18).

Figura 2 – Seis passagens de liderança



Fonte: Charan, Drotter e Noel (2018, p. 23)

Os autores do modelo defendem que a cada cargo de liderança acumulado, novas habilidades, gerenciamento de tempo e valores profissionais são requisitados. Estes são definidos por Charan, Drotter e Noel (2018, p.24) como:

Habilidades necessárias – as novas capacidades requeridas para executar as responsabilidades diferentes;

Gerenciamento de tempo – novas formas de organizar o tempo, determinando o modo como alguém trabalha;
Valores profissionais – o que as pessoas acreditam ser importantes, tornando-se assim o foco de seus esforços;

Como o foco deste trabalho é a primeira passagem, por ser considerada pelos autores a mais importante, pois é o momento em que de fato o indivíduo se torna líder de outras pessoas, ela será explicada no tópico a seguir.

2.1.2.1 Passagem Um: de gerenciar a si mesmo a gerenciar outros

Após anos como colaborador individual, muitos líderes são promovidos a gerenciar uma equipe, devido ao resultado positivo de seu trabalho pessoal. E, apesar de parecer uma transição simples, esta passagem é a mais importante, pois exige transformações significativas quanto as habilidades, valores e gestão do tempo Charan, Drotter e Noel (2018) argumentam que, quando esta passagem é esquecida pelos líderes corporativos, o resultado pode ser catastrófico.

No Quadro 4, pode-se comparar as diferentes características exigidas para um colaborador individual e primeiro gestor.

Quadro 4 – Passagem Um: gerência de primeira viagem

	Colaborador Individual	Gerente de primeiro nível
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Domínio Técnico ou Especializado; - Trabalho em equipe; - Desenvolvimento de relacionamento visando benefícios e resultados pessoais*; - Utilização de ferramentas, processos e procedimentos da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento - projetos, orçamentos e mão de obra; - Definição do cargo; - Seleção (de pessoal); - Delegação de tarefas; - Monitoramentos de desempenho; - <i>Coaching e feedback</i>; - Avaliação de desempenho; - Gratificações e motivação; - Comunicação e ambientação; - Desenvolvimento de relacionamentos acima, abaixo e lateralmente na hierarquia para benefício do departamento; - Aquisição de recursos.
Gerenciamento de Tempo	<ul style="list-style-type: none"> - Disciplina diária - chegada, saída; - Cumprimento de prazos pessoais para os projetos - normalmente de curto prazo por meio da administração do próprio tempo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento anual - orçamento, projetos; - Disponibilização de tempo para os subordinados a pedido seu ou deles; - Definição de prioridades para o departamento e a equipe; - Tempo de comunicação com outros departamentos, clientes, fornecedores.
Valores Profissionais	<ul style="list-style-type: none"> - Obtenção de resultados por meio da proficiência profissional*; - Trabalho de alta qualidade - técnico ou especializado; - Incorporação dos valores da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtenção de resultados por meio dos outros; - Sucesso dos subordinados diretos; - Trabalho e métodos gerenciais; - Sucesso do departamento; - Ver-se como um gestor; - Integridade visível.

Fonte: Charan, Drotter e Noel (2018, p. 51)

Importante salientar que os itens em asterisco (*) devem ser “drasticamente reduzidos ou abandonados quando uma pessoa se torna gerente de primeiro nível” (CHARAN et al, 2018, p. 51).

Esta passagem é crucial, sendo apresentada por diversos autores, não apenas por Charan, Drotter e Noel (2018), como a mais importante por exigir transformações significativas nas três áreas abordadas pelo *Pipeline* de Liderança.

Esta grande importância foi confirmada por um estudo feito por Dai et al.(2011), que visou testar o modelo de *pipeline* investigando como as competências mudam a cada nível hierárquico, analisando suas correlações, e mostrou que, conforme o líder vai alcançando novas posições superiores, os requisitos para obtenção de sucesso em seu trabalho se modifica.

E, o resultado mais notável que obtiveram foi ao analisar a correlação entre competências de duas posições adjacentes, onde os níveis de colaborador individual e supervisor apresentou o menor valor de todos, sugerindo que a maior transição

acontece no primeiro estágio da carreira de um líder; onde a zona de convergência dá um completo salto (DAI et al.,2011).

Com isso, é possível concluir não apenas a importância desta primeira passagem como também que a mesma precisa ocorrer no tempo certo, no momento em que o colaborador está de fato preparado para estes novos desafios, como será discutido a seguir.

2.1.3 Importância das transições serem realizadas no tempo certo

Além da identificação das habilidades, valores e gestão do tempo para cada transição, um fator crucial para o sucesso do *pipeline* é que este seja realizado no tempo certo. Muitas organizações, por medo de perder colaboradores individuais de alto desempenho para a concorrência, apressam-se em promovê-los antes de analisarem se estes estão realmente preparados para começar a exercer o papel de líderes. Dai et al. (2011), afirmam que esta atitude é extremamente danosa ao profissional quando este não se encontra preparado pois irá falhar em determinado momento, e o custo de um executivo falho é muito maior do que perder um bom colaborador individual para outra empresa.

Dito isto, é muito importante então que a organização saiba analisar e questionar se este líder potencial está realmente apto a passar pela transição exigida para o nível superior imediato (BOER et al. 2012). E Dai et al. (2011), encorajam dizendo que saber identificar as competências necessárias para cada nível e combiná-las com as experiências de desenvolvimento corretas pode ajudar a reduzir o tempo de preparo do colaborador individual para posições de liderança, pois todo o trabalho passa a ser focado em capacitar o profissional e não apenas a exigir as mesmas habilidades.

Por fim, Cremonesi e Bux (2016) estimulam o *pipeline* de liderança dizendo que este modelo resulta em profissionais mais engajados, resultando em uma organização mais forte e saudável.

Neste tópico foi destacada a importância para a empresa de um desenvolvimento de líderes estruturado. A seguir será apresentada uma ferramenta extremamente importante para um programa assertivo de desenvolvimento de liderança, que é a Avaliação de Desempenho.

2.2 AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO

Depois de selecionadas as pessoas que irão compor o quadro de funcionários e também o de liderança das organizações, estas serão continuamente monitoradas de modo a “identificar a necessidade de novos treinamentos em determinados setores e decidir quais colaboradores devem receber recompensas, como aumentos de salários ou promoções” (LIMA, 2013, p. 13).

É neste momento que entram as Avaliações de Desempenho, uma prática em gestão de pessoas originada no século XX, por meio da Escola da Administração Científica (BODART, 2016) e inserida na maioria das empresas há décadas, mas que se tornou fundamental com a globalização, instante em que a gestão de desempenho e melhoria de resultados se tornaram vantagens competitivas importantíssimas (CASTRO; COSTA, 2016, p. 3)

Chiavenato (2010, p.241) explica que esta avaliação é “uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento”.

Pontes apud Ferreira (2014, p.13) ressalta que por meio da Avaliação de Desempenho a organização estabelece um contrato com seus funcionários quanto aos resultados esperados, monitorando, corrigindo quando necessário e avaliando os resultados obtidos.

A Avaliação de Desempenho permite ao funcionário visualizar sua performance percebida por outras pessoas, podendo se desenvolver sem perder a motivação pelo trabalho (LIMA, 2013).

Karkoulian, Assaker e Hallak (2016, p.1) enfatizam que a Avaliação de Desempenho é um instrumento crucial para avaliar e dar suporte ao desempenho dos funcionários e para estabelecer planos organizacionais estratégicos, metas e objetivos.

Por fim, Chiavenato (2010, p. 241) destacam a importância da Avaliação de Desempenho, afirmando que essa é:

“um excelente meio pelo qual se localizam problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de

treinamento de construção de competências e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para melhorar continuamente o desempenho humano.”

Pode-se concluir que esta é uma ferramenta que, se aplicada de forma contínua, é muito importante para identificação de problemas no desempenho do funcionário, permitindo assim, tomar ações que proporcionem a melhoria no trabalho e também na qualidade de vida da pessoa (BODART, 2016; LIMA, 2013).

Existem variados processos para Avaliação de Desempenho e os mesmos são resumidos no Quadro 5.

Quadro 5 – Processos de Avaliação de Desempenho

Métodos	Características
Escalas gráficas	Avaliação através de gráficos com análise qualitativa e quantitativa.
Pesquisa de campo	O avaliador e o avaliado trabalham em conjunto. O avaliador coleta informações sobre o avaliado.
Incidentes críticos	Avaliam-se situações que apontam os pontos fortes e fracos do avaliado.
Método comparativo	O avaliado é comparado à outra pessoa da equipe ou ao próprio grupo. É mais complexo.
Escolha forçada	Avalia-se somente o trabalho, o resultado do avaliado deixando de lado a personalidade.
360 Graus	A avaliação é feita mediante <i>feedbacks</i> de todos os envolvidos com o avaliado.
Observação direta	O avaliador interpreta da forma que achar prudente o comportamento do avaliado.
Listas de verificação (checklist)	Avalia-se as características essenciais e diferenciadas do avaliado, mediante anotações.
Avaliação por escrito	Avalia-se as potencialidades do empregado.
Padrões de trabalho	Varição do método comparativo. A organização quem determina os padrões a serem seguidos.
Avaliação por objetivos (APO)	Avalia-se o atingimento das metas, por meio da motivação do avaliado. O avaliado pode fazer sua autoavaliação e debater com seu gestor.
Balanced scorecard (BSC)	Avaliam-se os quadrantes financeiro, cliente, processos internos e externos, aprendizado e crescimento.

Fonte: BODART, 2016

Por fim, observou-se que dentre os métodos de avaliação de desempenho apresentados no Quadro 5, é necessário para este trabalho, uma avaliação de desempenho que considere a observação de múltiplas fontes para a identificação de

falhas na liderança. Sendo assim, a avaliação apontada como ideal é a 360 graus que será melhor explicada a seguir.

2.2.1 *Feedback* 360°

Conhecida também como Avaliação 360° ou Avaliação de Múltiplas Fontes, tornou-se popular no final da década de 1980 e início dos anos de 1990. Sendo que o termo *Feedback* 360° foi utilizado inicialmente por Edwards e Ewen (1996) e, atualmente, mais de 90% das empresas presentes na lista da *Fortune* 500 utilizam este tipo de avaliação (LAWRENCE, 2015, p. 13).

A Avaliação 360° se baseia no *feedback* dado por múltiplos avaliadores sobre o desempenho de um mesmo indivíduo, sendo que este também se autoavalia (CASTRO; COSTA, 2016).

Neste modelo de avaliação circular, participam todas as pessoas que, de alguma forma, interagem com o avaliado, sejam subordinados, pares, chefes, clientes internos ou externos ou outros grupos, destacando as forças e fraquezas individuais e organizacionais do avaliado (LIMA, 2013; CASTRO; COSTA, 2016; ECKERT et al., 2016; CHIAVENATO, 2010).

Karkoulian, Assaker e Hallak (2016, p. 2), defendem que o *Feedback* 360° cria uma avaliação inclusiva e imparcial do desempenho do funcionário. E também garantem que:

“A Avaliação 360° minimiza o preconceito e apresenta uma técnica de avaliação que melhor transmite o desempenho de um funcionário ao permitir que os indivíduos mais próximos ao funcionário apresentem uma reflexão precisa de seus esforços e desempenho no trabalho. Além disso, a Avaliação 360° desencadeia resultados positivos em termos de comportamento, abertura e confiança dos funcionários” (tradução livre).

Castro e Silva (2016, p.3 apud BRANDÃO *et al.*, 2008, p.883) acrescentam que, por envolver múltiplas fontes, esta é uma avaliação mais rica e fidedigna do que a realizada por uma única pessoa “sobretudo porque os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo e eventuais distorções na percepção de um dos avaliadores se diluem nas avaliações realizadas pelos demais”.

Além de ajudar o avaliado a enxergar suas fraquezas e forças, bem como é percebido por outros na organização (LAWRENCE, 2015), “este método de avaliação de desempenho é o mais adequado para situar o colaborador com relação às competências desejadas pela empresa” (FERREIRA, 2014, p. 23).

Eckert et al. (2010) dizem que o *Feedback 360°* um método popular de *feedback* de desenvolvimento para gerentes. E, Markham, Markham e Smith (2015, p.958) adicionam também que esta é uma avaliação essencial para o programa de desenvolvimento de liderança, pois a justaposição das próprias percepções com as de outras pessoas relevantes, sobre as principais dimensões de liderança, pode ser uma experiência que abre os olhos do avaliado resultando em mudanças e transformações pessoais.

E por fim, o resultado desta avaliação deverá apresentar as “informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria no desempenho do funcionário”, permitindo assim, a estruturação de um “plano de ação em relação às melhorias individuais e, também, da organização” (FERREIRA, 2014, p.23).

A partir de Lawrence (2015) que, com base em dois estudos que realizou, destaca o melhor modelo prático para a realização do *Feedback 360°*, e também de Liviú et al. (2009), que destacam pontos importantes para a realizações deste modelo de avaliação. Pode-se resumir a aplicação do *Feedback 360°* nos passos apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 – Passos para aplicação do *Feedback 360°*

Passos	Características
1- Propósito	Explicar a todos os participantes qual o propósito de se realizar <i>Feedback 360°</i> , destacando sua relação com a estratégia da organização;
2- Seleção da ferramenta	Após definido o propósito da avaliação, selecionar a ferramenta que melhor se encaixa, lembrando que a mesma deve ser bem projetada e capaz de fornecer tanto feedback qualitativo quanto quantitativo para melhor entendimento dos participantes de suas pontuações;
3- Tempo	É importante que estas avaliações sejam enviadas em um momento que todos os avaliadores terão tempo suficiente para participar de todo o processo;
4- Avaliadores	Selecionar pessoas que representam o círculo completo de indivíduos que se relacionam diretamente com o avaliado;
5- Instruir os participantes	Passar as instruções da avaliação pessoalmente aos participantes para que tenham a oportunidade de tirar possíveis dúvidas;
6- A avaliação	A avaliação é composta por um questionário padrão em que o avaliador assinala a opção mais alinhada à sua percepção do desempenho do avaliado ao tema abordado;
7- Análise da avaliação	Depois de recebidas todas as respostas, sintetizá-las em um relatório, verificado a percepção de todos os respondentes e extraíndo <i>insights</i> e ações que auxiliem no desenvolvimento do avaliado;
8- Entrega do feedback	Prover aos participantes o suporte necessário para que entendam os dados, decidam ações e aprendam com as mesmas;
9- Suporte da organização	A organização precisa fornecer auxílio aos avaliados no entendimento de sua avaliação e suporte para conseguirem colocar em prática seu plano de ação, nisto se pode dar como exemplos os processos de coachings e foruns, ressaltando a importância do diálogo em todo o processo.

Fonte: autoria própria (2019)

Até aqui, observou-se a importância de um programa de liderança estruturado bem como de avaliações de desempenho constantes que objetivam o desenvolvimento dos líderes nas organizações. E, para finalizar, a seguir será destacada a relevância da qualidade nos serviços prestados como vantagem competitiva e, de forma especial, o papel crucial que o setor de Recursos Humanos da organização tem ao acompanhar o desempenho dos líderes e fornecer recursos para seu crescimento.

2.3 QUALIDADE

Segundo Barbosa et al. (2017, p. 439), em um mercado mais e mais competitivo, a “qualidade é uma arma estratégica efetiva” para empresas que buscam a melhoria contínua de seus produtos e serviços. E, assim como uma única definição de liderança é impossível de ser feita, conceituar qualidade sem destacar as diversas visões de autores é inviável.

Segundo Juran (1991), qualidade é a ausência de falhas. É também a busca pela melhoria contínua e o foco em atender às necessidades do cliente (BARBOSA et al., 2017). Já a ISO (International Standardization Organization) define como sendo “adequação ao uso”.

Em suma, Malik (apud SILVA, 2007, p. 22) destaca que qualidade é uma palavra de “domínio público” e, mesmo que poucos saibam “o que o termo significa, todo mundo sabe reconhecê-la quando se está diante dela ou todo mundo sabe quando ela está ausente de determinado produto ou serviço”.

2.3.1 Definição de serviços

Serviços são todas as atividades desenvolvidas pela empresa de modo a satisfazer as necessidades de seus clientes. Carvalho e Paladini (2012) reconhecem a grande importância que o setor de serviços vem adquirindo nas últimas décadas, aumentando sua participação na economia e no PIB mundial, e gerando empregos em maiores taxas do que os demais setores.

Lovelock e Wright (1999) definem serviços como uma ação oferecida de uma parte para outra. E que, embora estes serviços possam estar relacionados à entrega de um produto final, o desempenho deles é essencialmente intangível. Os autores também definem serviços como atividades econômicas que criam valor e oferecem benefícios aos clientes, satisfazendo seus desejos e necessidades.

Carvalho e Paladini (2012, p.328-329) acrescentam a definição de serviços dada pela NBR ISO 9004-2 onde serviço é o “resultado gerado por atividades na ‘interface entre fornecedor e cliente’ e por atividades internas do fornecedor para atender as necessidades do cliente”. Os autores consideram também que:

- As atividades do cliente na interface com o fornecedor podem ser essenciais à prestação de serviços;
- A entrega ou uso de produtos tangíveis podem fazer parte da prestação do serviço;
- Um serviço pode estar vinculado à produção e ao fornecimento de um produto tangível.

Além disso, serviços apresentam características únicas que serão explicadas a seguir.

2.3.2 Caracterização de Serviços

Os serviços apresentam características únicas, que estão relacionadas entre si. Porcaro (2002, p.7) afirma que estas características podem “uma originar a outra ou e reforçarem mutuamente tendo consequências comuns”. O autor também salienta que os serviços podem não apresentar todas estas características, mas a maioria delas. As características dos serviços são:

- Intangibilidade: ou seja, não podem ser tocados ou vistos. Sendo assim percebidos de modo subjetivo (PORCARO, 2002). Carvalho e Paladini (2012) afirmam que o principal benefício dos serviços oferecidos ao cliente não é um produto físico.
- Heterogeneidade: nenhum serviço apresenta desempenho idêntico a outros, em sua maioria são customizados (EVANS, 2016). Carvalho e Paladini (2016) lembram que os serviços são baseados no relacionamento entre as pessoas, e por isso, as ações, reações e expectativas são imprevisíveis. O atendimento varia de acordo com o cliente.
- Estocabilidade: também chamada de perecibilidade, o serviço é utilizado no momento em que é realizado e entregue, não existindo o conceito de estoque em serviço, já que este não pode ser armazenado (CARVALHO; PALADINI, 2012; EVANS, 2016).
- Simultaneidade: os serviços são produzidos ao mesmo tempo em que são consumidos (CARVALHO; PALADINI, 2012).

Necessidade da participação do cliente: Carvalho e Paladini (2012) argumentam que outra característica que diferencia serviços da produção de bens

materiais, é o alto nível de contato com o cliente. É necessário que o cliente esteja presente para que o serviço seja prestado.

Qualidade: diferentemente para bens materiais, que a qualidade avaliada é apenas para o próprio produto final, em serviços, são avaliados não apenas os resultados, mas também como foram realizados (CARVALHO; PALADINI, 2012).

2.3.3 Qualidade em serviços

Compreendidas as definições e características de serviços, é importante ressaltar como a qualidade dos mesmos é uma maneira de se diferenciar e alcançar o sucesso frente à concorrência (BATESON; HOFFMAN, 2001). Apresentando uma qualidade superior, o serviço se torna uma vantagem competitiva para a empresa, sendo estes serviços prestados a seus clientes internos, como por exemplo, seus colaboradores, ou a seus clientes externos (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Kaňovská e Tomášková (2015) afirmam que a união entre qualidade e atendimento ao cliente permite à empresa se diferenciar das outras, além de garantir a fidelidade do cliente, trazer diferenciação nos produtos e reduzir os custos de marketing. Os autores enfatizam também que os serviços agregam valor ao produto e ajudam na obtenção de maior lucro.

.A avaliação da qualidade do serviço oferecido ocorre durante todo o processo de prestação do mesmo. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p.146), argumentam que a cada etapa da prestação do serviço é uma oportunidade para satisfazer o cliente.

Os autores escrevem que “a satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado”. Carvalho e Paladini (2012) afirmam que a qualidade do serviço é o resultado da subtração entre serviço percebido e serviço esperado.

Serviços de qualidade excepcional são aqueles que excedem as expectativas do cliente. Os de qualidade satisfatória são os que atendem as expectativas. Já os serviços ditos com qualidade inaceitável, são os apresentam desempenho inferior ao esperado por seus consumidores (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005)

Isto posto, vê-se a importância de uma qualidade diferenciada dos serviços, que além de satisfazerem os clientes, permitem que este voltem a comprar e indicar a empresa para outros (GRÖNROOS, 2003). O mesmo acontece com os serviços prestados internamente à empresa, além de alcançar eficiência nos processos e superação de resultados, produz engajamento entre todas as pessoas e departamentos. Las Casas (2000, p.160) acrescentam que “ao desenvolver os serviços, deve-se pensar não somente naquilo que o cliente quer, mas naquilo que ele espera”.

De forma especial, este trabalho objetiva destacar a extrema relevância dos serviços prestados internamente às organizações, em especial o setor de Recursos Humanos e sua missão e responsabilidade com o desenvolvimento de pessoas. E nisto, observa-se a necessidade deste departamento assumir um papel estratégico “compreendendo o cenário global, o negócio e os resultados propostos pela organização” de modo a atender de forma satisfatória seus clientes, o capital humano da empresa. Visto que, os diferenciais competitivos tradicionais, como “recursos tecnológicos, materiais ou estruturais” não apresentam a mesma eficiência. Tornando-se a gestão de recursos humanos um alicerce para “geração de vantagem competitiva” (CINTRA, 2017, p. 31).

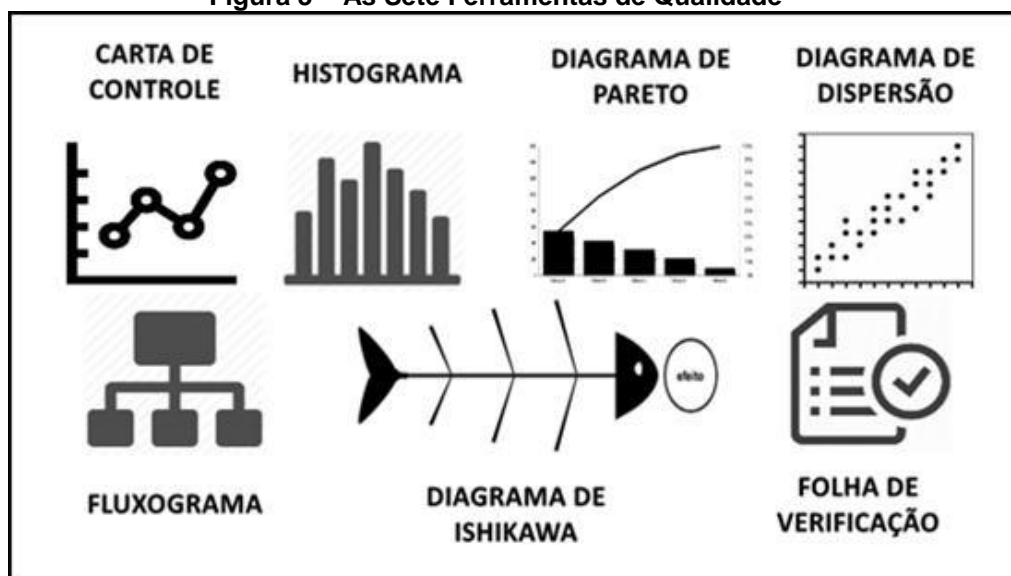
2.3.4 Ferramentas da qualidade

Visto que a qualidade é uma vantagem e diferencial competitivo para as organizações, vê-se a importância de conseguir mensurá-la, analisá-la e propor ações para melhoria contínua dos produtos e serviços oferecidos.

E nisto se inserem as ferramentas da qualidade que, segundo Pereira (2014, p. 33) “são métodos que podem ser utilizados para diversos casos, entre eles a mudança e a melhoria”. E as mesmas podem ser utilizadas em conjunto com as Avaliações de Desempenho, para propor ações concretas e efetivas para o desenvolvimento da liderança das organizações.

Destacam-se sete ferramentas da qualidade, apresentadas nos tópicos subsequentes e ilustradas na figura 3.

Figura 3 – As Sete Ferramentas de Qualidade



Fonte: Sales (2017)

Este trabalho utilizou as ferramentas da qualidade Estratificação e Folha de Verificação para construção do modelo de avaliação aplicado. Por isso, essas duas ferramentas serão definidas nos subtópicos a seguir.

2.3.4.1 Estratificação

Estratificação é a subdivisão de um conjunto de dados em grupos menores, conforme os fatores desejados, com o objetivo de identificar mais facilmente oportunidades de melhorias e ação perante problemas (TRIVELLATO, 2010; ANTUNES JUNIOR, 2016). É o “processo de dividir o todo heterogêneo em subgrupos homogêneos” (PEREZ et al., 2016, p. 2).

2.3.4.2 Folha de verificação

É um formulário ou planilha em que são registrados os dados coletados sobre um produto ou processo. Ela consiste “em um meio de facilitar, organizar e padronizar a coleta e registro dos dados” (TRIVELLATO, 2010, p. 27) para em seguida, serem realizadas as análises necessárias do produto ou serviço (ANTUNES JUNIOR, 2016; SANTOS et al., 2011).

2.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO

Esta seção mostrou que, apesar de estudada há décadas, a liderança é um tema extremamente atual e fundamental para todas as organizações.

E, apesar de suas diversas definições dadas por diferentes autores, a liderança pode ser resumida em influência, comunicação e reconhecimento. E que todas estas habilidades exigidas para liderar, apesar de muitas serem inatas ao líder, elas podem ser desenvolvidas por meio de um programa estruturado de desenvolvimento, o que hoje, em um mercado global e altamente competitivo, é crucial para todas as empresas.

Em meio a isso, criaram-se diversos modelos, tais como Código de Liderança de Ulrich de Smallwood e Sweetman (2011), O Desafio da Liderança de Kouzes e Posner (1997) e Liderança de Alto Nível de Blanchard (2007), que objetivaram tornar aplicáveis as teorias por trás da liderança e suas competências. E nisto surge o *Pipeline* de Liderança, visando guiar o líder por todas as transformações pessoais e profissionais que precisam ocorrer ao decorrer de sua ascensão na carreira.

Contudo, apesar de extremamente importante, verificou-se por meios dos estudos analisados, que muitas são as organizações que não desenvolvem o líder apropriadamente, o que resulta em custos altíssimos para as mesmas, seja de perda de capital humano até financeiro devido a más escolhas efetuadas por esta liderança mal preparada.

Por isso, conclui-se neste capítulo a importância da qualidade dos serviços internos ofertados pelas empresas, que venham atender de forma efetiva às necessidades de sua primeira liderança, com o apoio de líderes seniores e por meio do departamento de Recursos Humanos, o responsável direto por estruturar e coordenar o desenvolvimento de talentos da organização.

E, verificou-se que, além da oferta de recursos (seja por meio de treinamentos, capacitações, mentorias e *feedbacks*), é extremamente importante que este líder tenha seu desempenho avaliado periodicamente para detecção de fortalezas e oportunidades de melhorias, a partir das chamadas Avaliações de Desempenho.

Foram também apresentadas ferramentas de qualidade que podem ser utilizadas em conjunto com estas Avaliações de Desempenho como forma de auxiliar na estruturação e análises destas avaliações, como também na priorização de ações após detecção de falhas ou fraquezas nos líderes avaliados.

E para finalizar, este capítulo permitiu alcançar objetivos específicos deste trabalho, por meio do estabelecimento dos requisitos para a realização da primeira passagem de liderança e o estabelecimento de uma ferramenta para identificação de pontos falhos no desenvolvimento do primeiro líder, a Avaliação 360°.

E sequência, o próximo capítulo irá explicar detalhadamente a metodologia utilizada para construção deste trabalho.

3 METODOLOGIA

Segundo Gerhardt e Silveira (2009), metodologia “é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo”. Este capítulo tem por objetivo classificar a pesquisa quanto à abordagem, natureza e objetivos, bem como descrever os procedimentos a serem utilizados para atingir os objetivos deste trabalho.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Gil (2008, p.26) define pesquisa como um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”. Tendo como principal objetivo encontrar respostas para problemas por meio de procedimentos científicos.

Este trabalho é baseado no método indutivo, pois mediante a análise de diversos estudos quanto ao desenvolvimento do líder, parte de duas premissas, a primeira de que toda transição entre cargos de liderança exige uma transformação em habilidades, valores e aplicações de tempo. E a segunda premissa de que, a partir de resultados apresentados por estudos qualitativos e quantitativos, a primeira passagem de liderança de colaborador individual para primeiro gestor é a mais importante e complexo, exigindo uma atenção e empenho especiais. Ou seja, “partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p.86).

Esta pesquisa é classificada em quatro esferas: quanto à sua natureza, abordagem, objetivos e procedimentos.

Quanto à natureza, classifica-se esta pesquisa como aplicada já que teve por finalidade a aplicação imediata do trabalho desenvolvido de modo a analisar a aplicabilidade do modelo (GIL, 2008).

Quanto à sua abordagem, esta pesquisa é qualitativa porque mediante a observação, interpretação de textos, levantamentos de dados, é que a análise será feita para obtenção de resultados (BAUER; GASKEL, 2017).

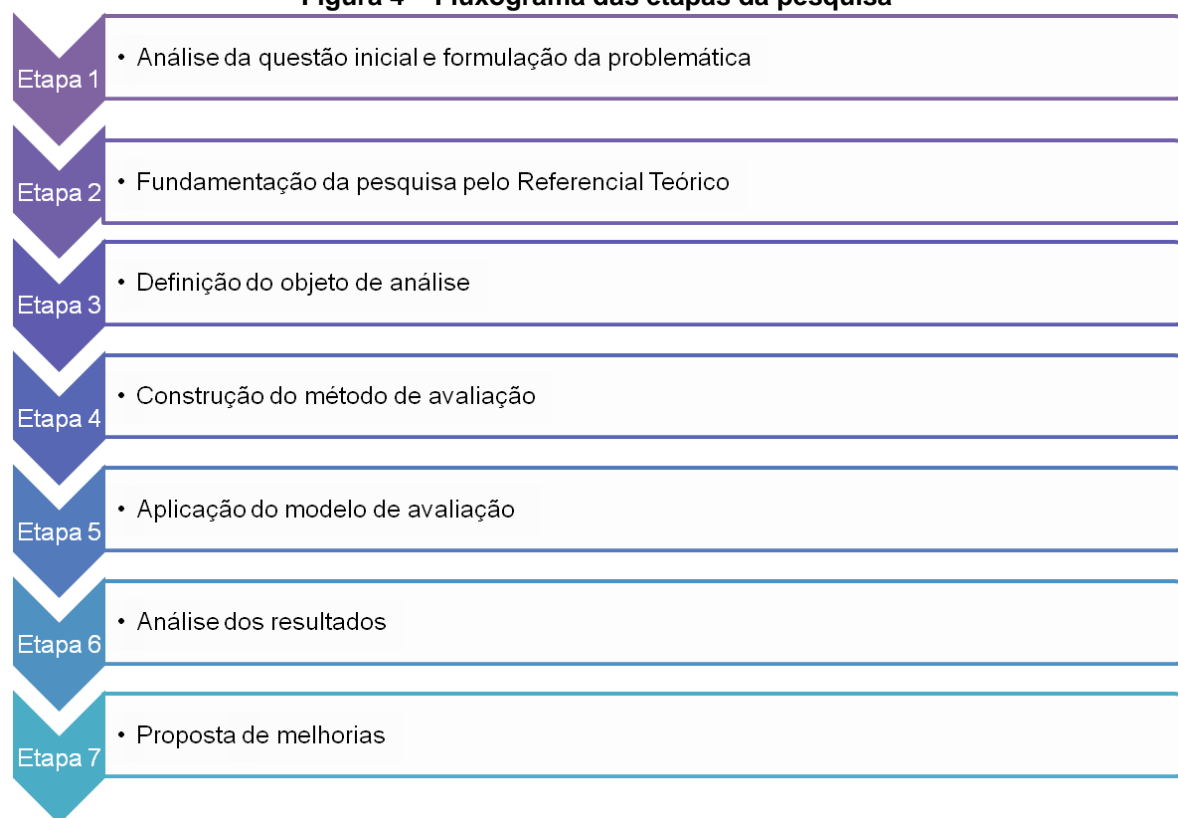
Em relação aos objetivos classifica-se como uma pesquisa exploratória que visa desenvolver, por meio do método *Feedback 360^a*, um modelo para análise e

identificação de falhas na passagem de liderança dos primeiros gestores, ou seja, tem como “objetivo proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato” (GIL, 2008, p.27) e permitir que posteriormente, este trabalho seja adaptado às demais passagens de liderança. Gerhardt e Silveira (2009) acrescentam que a pesquisa exploratória geralmente envolve o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes com o problema da pesquisa e, por fim, a análise.

Por fim, quanto aos procedimentos, esta pesquisa é classificada como bibliográfica e de campo. Pesquisa bibliográfica, pois se fundamenta em trabalhos, artigos e livros científicos, já elaborados (GIL, 2008). De campo porque, além do embasamento bibliográfico, serão coletados dados junto às pessoas para avaliação do modelo proposto (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

As etapas que compreendem este trabalho, desde a validação da questão inicial, fundamentação teórico, construção do modelo de avaliação e análise de resultados, estão representadas na Figura 3.

Figura 4 – Fluxograma das etapas da pesquisa

Fonte: autoria própria (2019)

3.2.1 Etapa 1: Análise da Questão Inicial e Formulação da Problemática

Para análise e validação da questão inicial e definição da problemática desta pesquisa, utilizou-se dos passos 1, 2 e 3, Questão Inicial, Exploração do Tema e A Problemática respectivamente, do guia de construção da pesquisa científica propostos por Quivy e Campenhoudt e apresentados no livro Métodos de Pesquisa de Gerhardt e Silveira (2009). Estes passos buscam orientar o pesquisador no desenvolvimento inicial de sua pesquisa, permitindo que o mesmo consiga construir seu trabalho de forma completa e estruturada; sendo explanados nos subtópicos a seguir.

3.2.1.1 Questão inicial

Quivy e Campenhoudt (apud GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.48) afirmam que é a partir da questão inicial que “o pesquisador tentará expressar o mais

precisamente possível o que ele busca conhecer, elucidar, compreender melhor”. E este trabalho surgiu devido a algumas indagações que, posteriormente, se transformaram na questão inicial. Os questionamentos foram:

- As empresas realmente aplicam o *Pipeline* de Liderança mesmo que de forma não declarada?
- As organizações consideram de fato importante o desenvolvimento de sua liderança?
- Como analisar se as empresas possuem um plano de desenvolvimento estruturado e completo para o líder? Especialmente em sua primeira transição, considerada a mais importante?
- Como detectar pontos em que os líderes se encontram menos preparados para conseguir tomar ações corretivas para que não venham a falhar em seu papel?

E com isso, surge a questão inicial “*Como analisar o programa de desenvolvimento para o primeiro líder e detectar pontos pouco aprofundados para correção e não obstrução do pipeline de liderança de uma organização?*”.

3.2.1.2 Exploração do tema

Com base nas instruções de Gerhardt e Silveira (2009, p.49) para este segundo momento, em que se deve escolher poucos textos para uma leitura aprofundada e resumir colocando “em evidência as ideias principais” dos autores, e, em seguida, realizar uma “comparação dos textos a fim de buscar elementos de reflexão e pistas de trabalho mais interessantes”; escolheu-se quatro artigos:

- Os desafios da primeira gestão: uma pesquisa com jovens gestores – Amaral e Oliveira (2017);
- *Creating a vibrant organizational leadership pipeline* – Cremo e Bux (2016);
- *Leadership competencies across organizational levels: a test of the pipeline model* – De Meuse et al. (2011);
- *Increasing retention and success of first-time managers: a model of three integral process for the transition management* – Plakhotnik et al. (2011).

Após leitura precisa destes quatro trabalhos, observaram-se ideias comuns:

- Todos os autores defendem que, ao assumir um cargo de liderança, o primeiro líder precisa desenvolver novas habilidades e valores, adquirir novos conhecimentos e, aquilo que fizeram de forma eficiente e permitiu seu sucesso como colaborador individual muitas vezes precisará ser abandonado pois não garantirá seu sucesso como líder;
- Os primeiros líderes enfrentam dificuldades e acabam por muitas vezes falhando em seu papel devido ao mal preparo que receberam de suas organizações (AMARAL; OLIVEIRA, 2017; CREMO; BUX, 2016; PLAKHOTNIK et al., 2010);
- Maiores dificuldades citadas pelos autores nesta primeira transição estão relacionadas à gestão de subordinados (AMARAL; OLIVEIRA, 2017; PLAKHOTNIK et al., 2010), aquisição de inteligência emocional para lidar com pressão, estresse e ansiedade (DE MEUSE et al., 2011; PLAKHOTNIK et al., 2010), e entendimento de sua nova posição como líder (AMARAL; OLIVEIRA, 2017; PLAKHOTNIK et al., 2010).
- Todos os autores defendem a criação de um programa de desenvolvimento de liderança estruturado, com experiências *on-the-job*, curso, treinamentos, avaliações e *feedbacks* (com destaque especial ao *Feedback 360º*), e mentoria de superiores.

3.2.1.3A problemática

Por meio da exploração do tema, concluiu-se que as três primeiras perguntas do Passo 1, Questão Inicial, foram respondidas: constatou-se que grande parte das organizações não dão a importância necessária ao desenvolvimento de sua liderança, principalmente aos primeiros gestores. O que leva a concluir que em sua maioria, as organizações não aplicam o *Pipeline* de Liderança, seja de forma direta ou não.

E como consequência deste suporte inadequado das organizações, os primeiros gestores atingem seu pico de desenvolvimento, nos primeiros três meses da nova função (PLAKHOTNIK et al. 2010), e, como resultado quase metade destes líderes acabam por falhar espetacularmente (CREMO; BUX, 2016; DE MEUSE et al., 2011). E estas falhas dos primeiros líderes acabam gerando grandes perdas

para as organizações, seja em custos pela baixa performance, pela curva longa de aprendizado e pela rotatividade da liderança, sendo que esta última gera perdas também em capital humano, já que com sua saída, os gestores levam consigo o conhecimento e habilidades que eram requeridos para a posição em que estavam (PLAKHOTNIK et al., 2010).

Para concluir, os autores sinalizam a importância de identificar as qualidades e competências chaves para cada posição de liderança e, a partir disto, construir um plano individual para desenvolvimento do líder (CREMO; BUX, 2016; DE MEUSE et al., 2011).

Desta forma, tendo em vista que grande parte das organizações ainda não desenvolve um programa estruturado de capacitação ao primeiro líder, vê-se necessária de imediato uma ação corretiva que vise primeiramente, atender as necessidades deste líder que já assumiu sua primeira gestão, de modo a evitar sua falha e conseqüente saída, como também a obstrução do *pipeline* de liderança da empresa.

E, visualizando a aplicação desta pesquisa, concluiu-se que a problemática desta pesquisa é “*Como identificar falhas no desenvolvimento de líderes na primeira passagem de liderança em uma empresa?*”. E, definido o problema da pesquisa, seguiu-se para seu embasamento por meio do Referencial Teórico.

3.2.2 Etapa 2: Fundamentação da Pesquisa pelo Referencial Teórico

A metodologia utilizada para o embasamento teórico foi a combinação de palavras chaves, nas bases de dados Periódicos Capes, ROCA, SciELO, Web of Science e Google Scholar com limitação de tempo de até 20 anos para o tema Liderança, de forma a abranger todos os textos relacionados ao *Pipeline* de Liderança, lançado inicialmente no ano 2000; e, para as demais palavras chave se buscou trabalhos produzidos nos últimos 10 anos, garantindo que nenhum estudo atual referente ao tema fosse excluído.

Quatro conjuntos de palavras chave foram buscados, o primeiro conjunto compõe as palavras Liderança e Desenvolvimento de Líderes. O segundo conjunto foi composto por *Pipeline* de Liderança e Desenvolvimento de Líderes. O terceiro, por Avaliação de Desempenho e *Feedback* 360°. E, por fim, o quarto grupo foi

formado pelas palavras Qualidade, Qualidade em Serviços e Ferramentas de Qualidade.

A Figura 5 apresenta as combinações realizadas. A pesquisa das palavras chave foi feita tanto para as palavras em português quanto para suas equivalentes em inglês.



Fonte: autoria própria (2019)

Em seguida, os artigos resultantes destas combinações de palavras, que possuíam versão disponível para *download*, foram analisados por meio da leitura do resumo dos mesmos, com o objetivo de identificar aqueles que estavam relacionados com os temas de pesquisa. Os que não possuíam contribuição relevante foram removidos. E durante a leitura destes artigos, identificavam-se demais trabalhos e autores pertinentes em suas referências bibliográficas e estes eram também estudados.

3.2.3 Etapa 3: Definição do objeto de análise

Como explanado no referencial teórico, a transição do colaborador individual para gestor de outros é totalmente transformadora, pois é neste momento que o indivíduo passa a ter a responsabilidade como líder de outras pessoas. Além disso, observou-se a grande necessidade de aquisição de novas competências, habilidades e valores que, se não forem bem trabalhadas nesta fase, poderá ocasionar a falha do líder em seu papel. Por isso, o objeto de estudo deste trabalho é o primeiro gestor.

Charan, Drotter e Noel (2018, p.64) designam como Gerente de Outros as "pessoas que dirigem o trabalho associado a produzir ou fornecer os produtos e serviços da empresa aos clientes". E complementar a isso, Vendramine et al. (2017), citam como cargos possíveis para a Passagem 1, Supervisores e Coordenadores.

Após definido o objeto de análise, para aplicação e validação do modelo de pesquisa, selecionou-se uma indústria norte americana multinacional de tecnologia diversificada, com fábricas em mais de setenta países e que no Brasil tem sua matriz localizada na cidade de Sumaré, estado de São Paulo. Esta empresa possui aproximadamente 91 mil funcionários e, somente no Brasil, totalizam-se 3,6 mil colaboradores. E, por questão de confidencialidade, o nome da empresa não será divulgado.

Nas áreas fabris desta empresa em questão, o cargo de primeira liderança é o de Coordenador de Produção, sendo seu superior direto o Gestor de Produção e seus subordinados os Facilitadores, Operadores e Ajudantes de Produção. Depois de definido o objeto de análise, selecionada a empresa para aplicação e identificado o cargo desta empresa a ser avaliado, seguiu-se para a construção do método de avaliação.

3.2.4 Etapa 4: Construção do método de avaliação

O método de avaliação escolhido foi a avaliação de desempenho *Feedback* 360°, que tem como objetivo coletar informações a respeito do avaliado com múltiplas fontes, obtendo assim um resultado imparcial e mais justo possível. Neste

trabalho, os participantes da avaliação foram o coordenador de produção, seu gestor imediato e seus subordinados diretos.

A elaboração desta avaliação se fundamentou nos requisitos de habilidades, gerenciamento de tempo e valores profissionais, destacados no Quadro 4, que o Coordenador de Produção precisa desenvolver em sua primeira passagem de liderança. Os trabalhos analisados na Etapa 1 da pesquisa, de Plakhotnik et al. (2011), De Meuse et al. (2011), Cremonesi e Bux (2016) e Amaral e Oliveira (2017), também foram considerados, de modo a tornar a avaliação mais completa.

Em seguida, com o objetivo de organizar os temas abordados na avaliação e permitir um melhor direcionamento na análise dos resultados posterior, a autora deste trabalho estratificou os requisitos citados pelos autores em oito competências, E de modo a organizar as afirmações da pesquisa e direcionar sua posterior análise, conforme pode ser visto na Figura 6.

Figura 6 – Competências analisadas



Fonte: autoria própria (2019)

Cada competência tem por objetivo investigar requisitos específicos da primeira passagem de liderança, os mesmos são explicados no Quadro 7 a seguir.

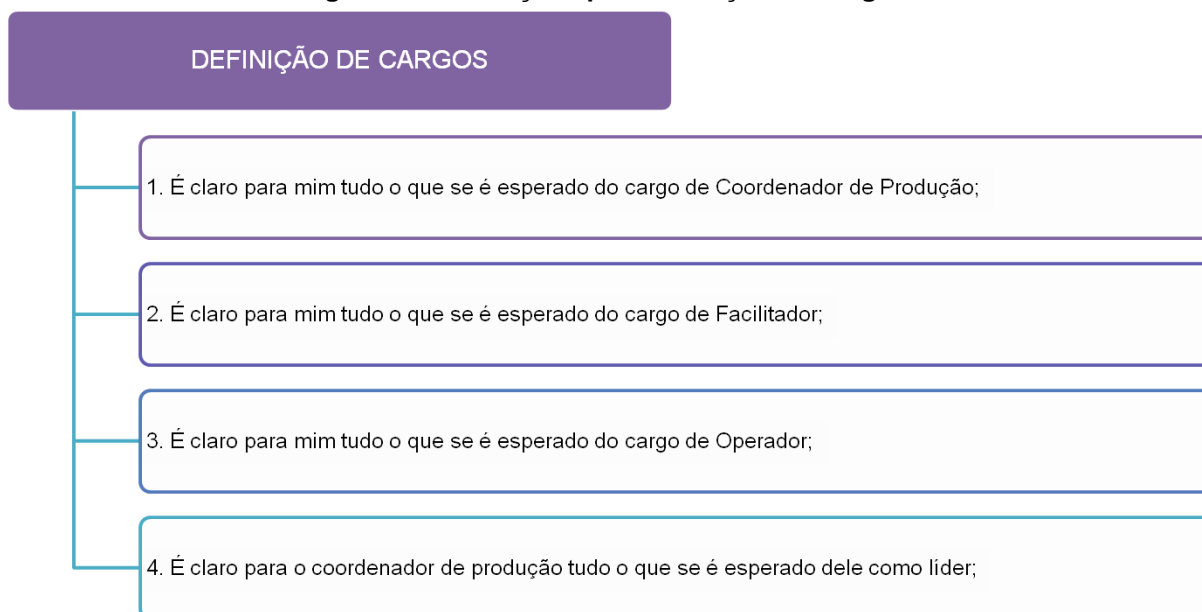
Quadro 7 – Características analisadas pelas competências

Competência	Características
Definição de cargos	Analisa o conhecimento do avaliador quanto ao que a empresa espera dos ocupantes dos cargos de primeiro líder e subordinados, além de verificar se o próprio líder de primeiro nível sabe claramente o que se é esperado dele;
Seleção de Pessoas	Verifica a capacidade do coordenador de produção em entrevistar, selecionar e contratar pessoas com as competências necessárias para seus cargos;
Gestão de Pessoas	Verifica o relacionamento do primeiro líder com seus pares, superiores e subordinados. Além de sua capacidade em auxiliar seus liderados, monitorar seu desempenho, avaliá-los de forma imparcial, concedendo feedbacks construtivos e sendo aberto a receber feedbacks de outros também. Esta competência objetiva verificar se o líder também consegue motivar, engajar e reconhecer os esforços de seu time;
Valores Profissionais	Busca identificar se o coordenador de produção reconhece seu papel como líder da área, alegrando-se com os resultados obtidos por seus subordinados e também assumindo a responsabilidade pelos resultados negativos de seu departamento;
Inteligência Emocional	Investiga a capacidade do primeiro líder em lidar bem com pressão, resolver conflitos e ter empatia pelo próximo. Esta competência avalia também o autoconhecimento do coordenador quanto às suas forças e fraquezas;
Desenvolvimento Pessoal	Objetiva analisar se o líder de primeiro nível é capaz de aprender com experiências anteriores, bem como com seus colegas de trabalho. Verifica também a proatividade deste líder em seu desenvolvimento por meio de cursos, graduações e especializações;
Gestão de Tempo	Analisa a forma como o primeiro líder gerencia sua agenda, disponibilizando tempo para planejamentos, ajudar e treinar seus subordinados, definir prioridades para o departamento, além de se comunicar com as partes interessadas de sua área sempre que necessário;
Gestão da Área	Analisa a capacidade do líder em gerir sua área por meio da realização de planejamentos, aquisição de recursos, tomadas de decisões rápidas e pensamento estratégico.

Fonte: autoria própria (2019)

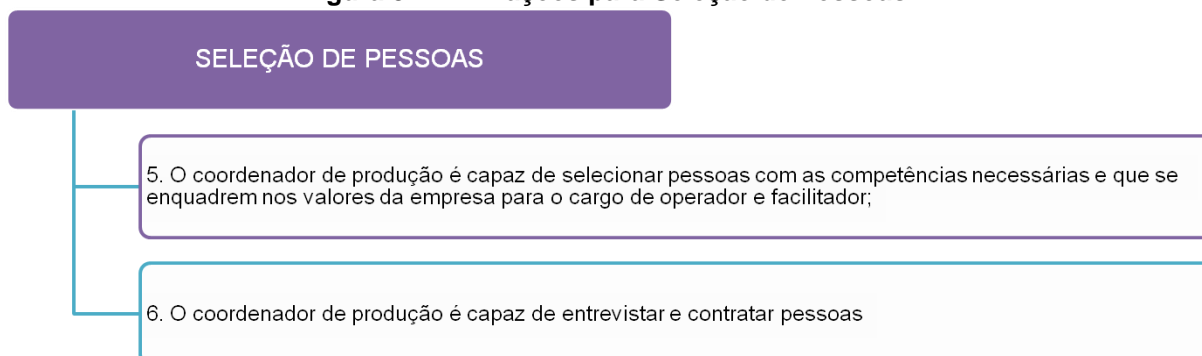
Em seguida, para cada uma das competências apresentadas acima, foram feitas afirmações em que o avaliador poderia dar uma nota de 1 a 5, correspondente à sua concordância com a declaração. Sendo a nota 1 - Discordo Totalmente, 2 - Discordo, 3 - Neutro, 4 - Concordo e 5 - Concordo Totalmente.

As afirmações propostas para a avaliação serão apresentadas nas figuras subsequentes. Para a competência Definição de Cargos as afirmações estão apresentadas na Figura 7.

Figura 7 – Afirmações para Definição de Cargos

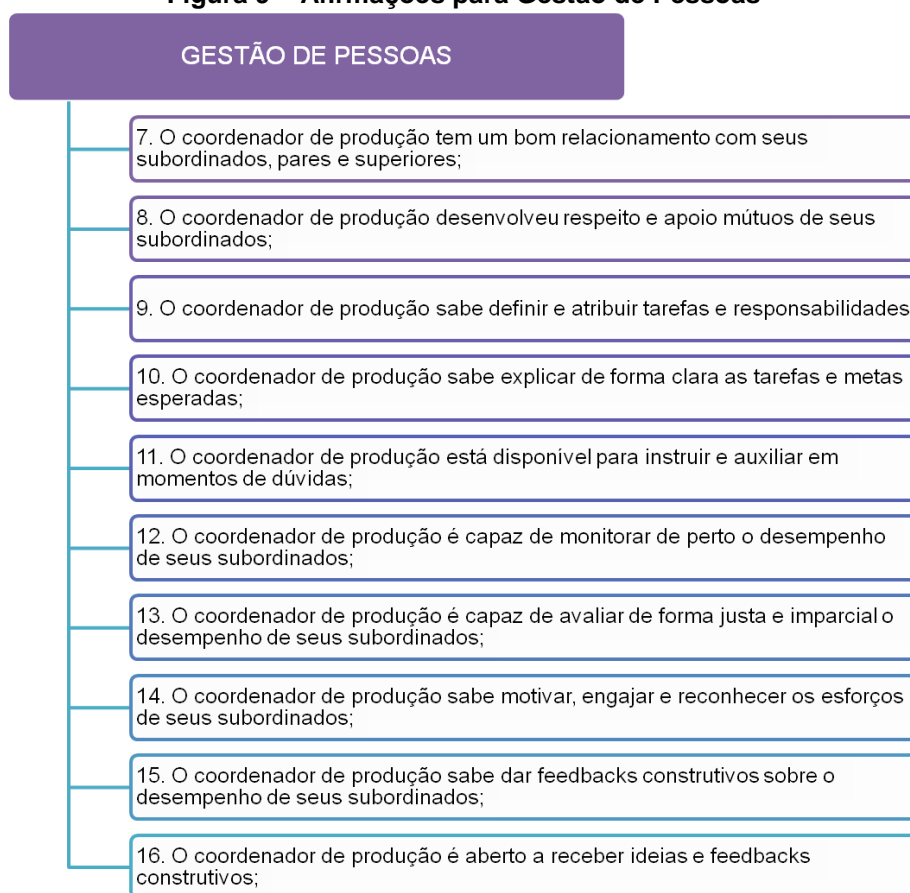
Fonte: autoria própria (2019)

Em seguida, a Figura 8 mostra as afirmações para Seleção de Pessoas.

Figura 8 – Afirmações para Seleção de Pessoas

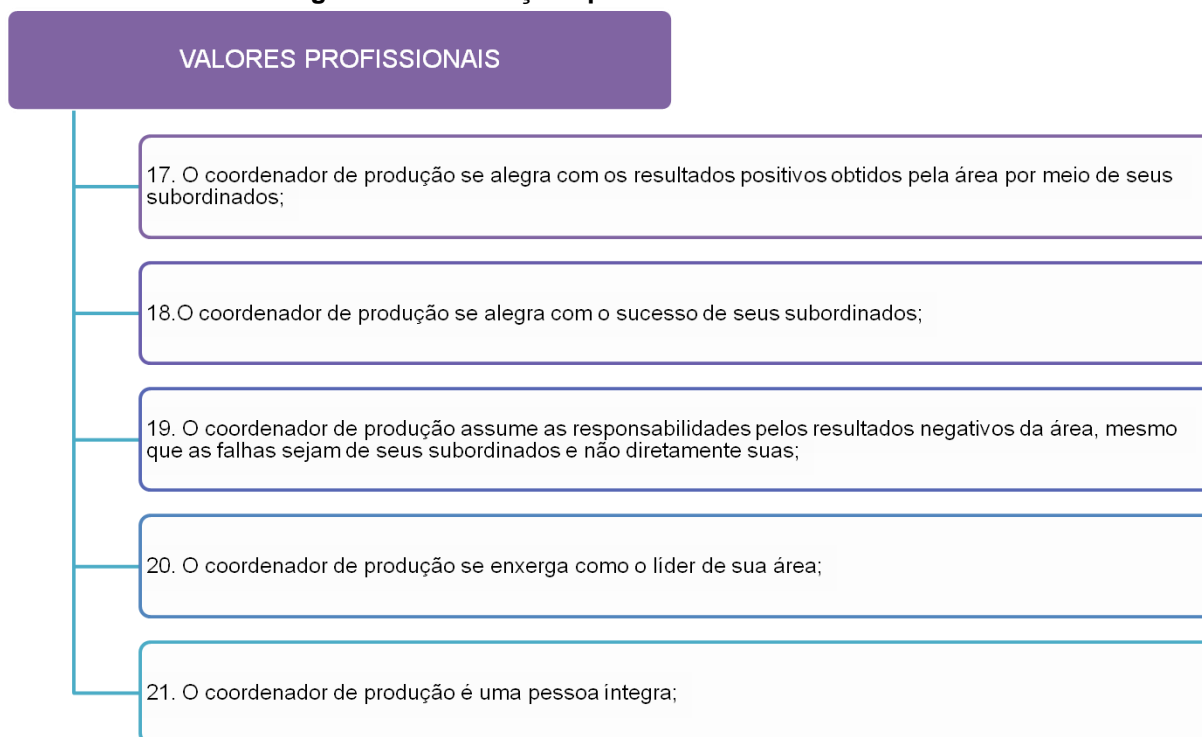
Fonte: autoria própria (2019)

As afirmações propostas para Gestão de Pessoas são mostradas na Figura 9 a seguir.

Figura 9 – Afirmações para Gestão de Pessoas

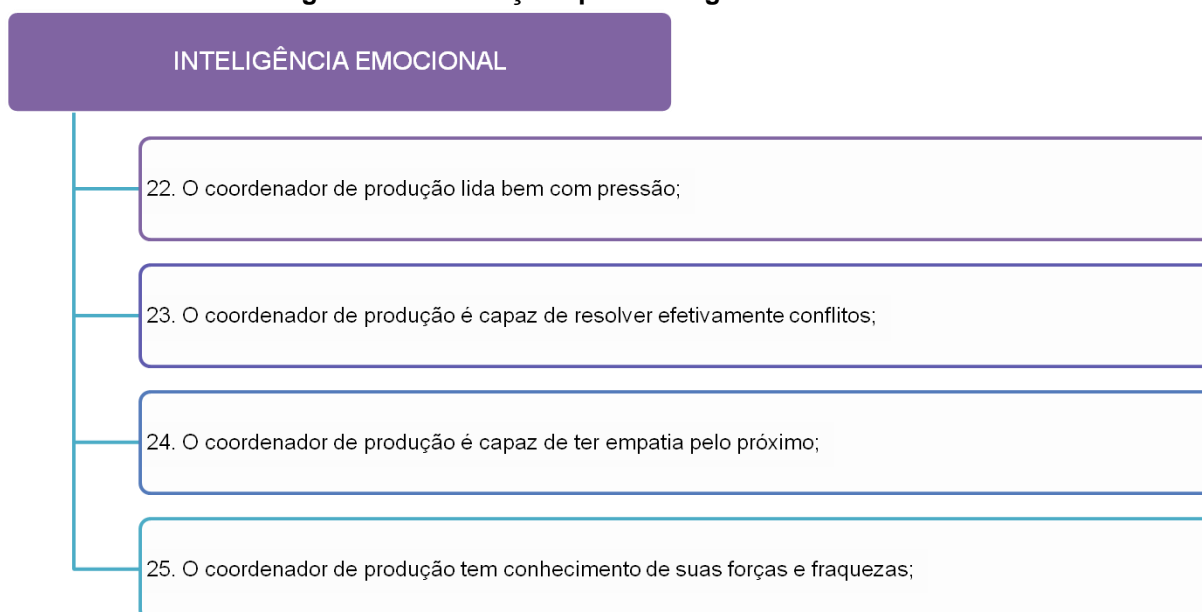
Fonte: autoria própria (2019)

Para competência Valores Profissionais, as afirmações propostas são apresentadas na Figura 10.

Figura 10 – Afirmações para Valores Profissionais

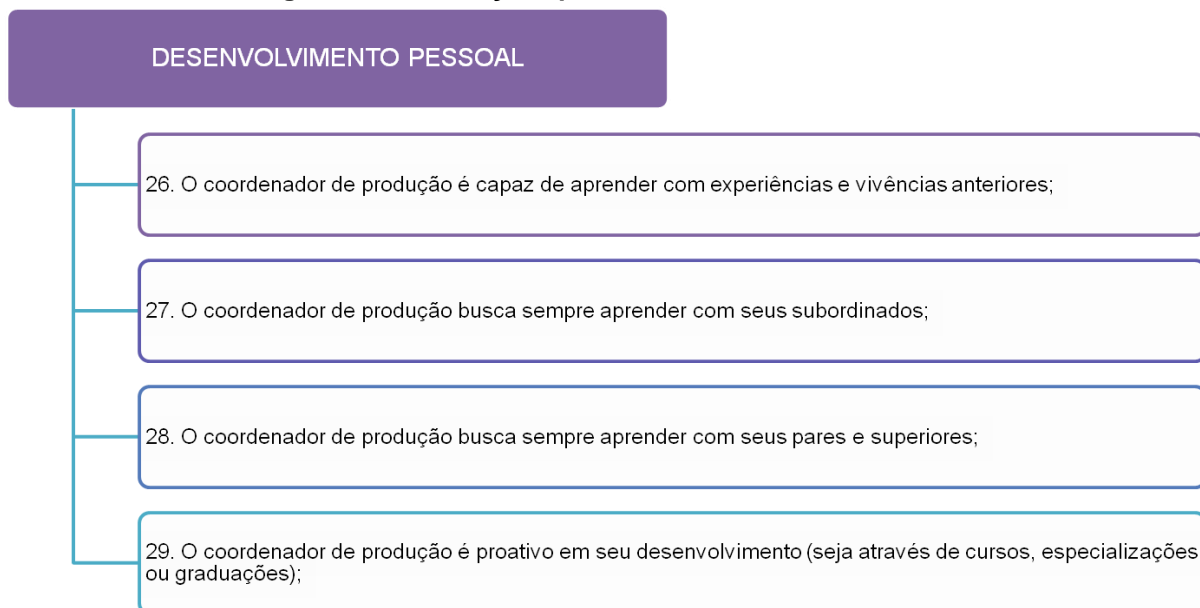
Fonte: autoria própria (2019)

A Figura 11 abaixo apresenta as afirmações para a competência Inteligência Emocional.

Figura 11 – Afirmações para Inteligência Emocional

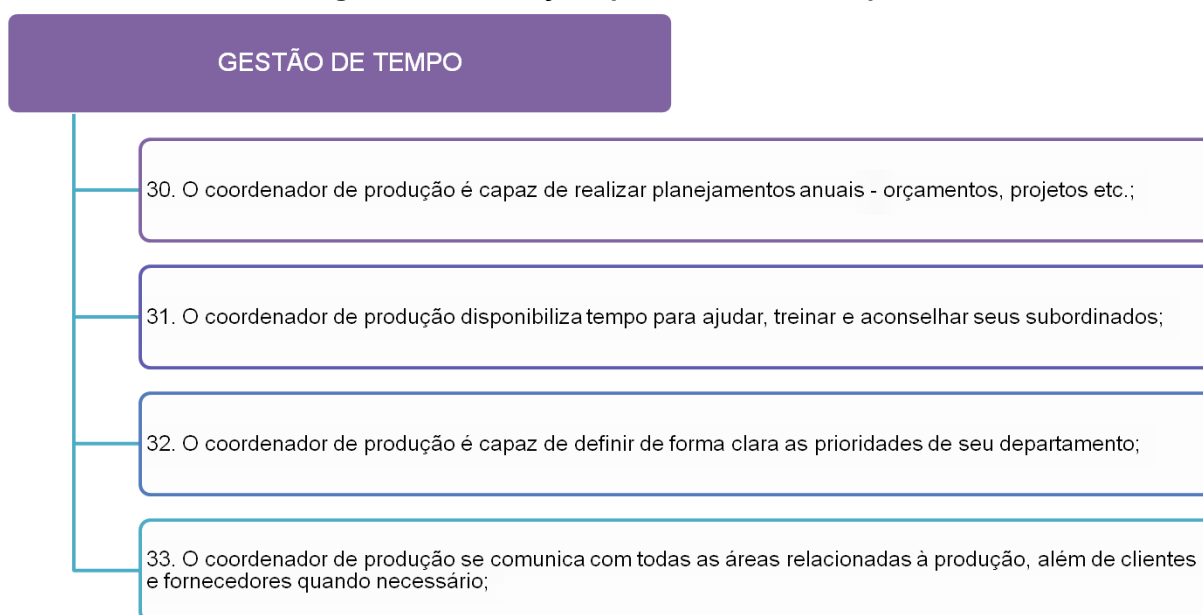
Fonte: autoria própria (2019)

Para Desenvolvimento Pessoal, as afirmações propostas são apresentadas na Figura 12.

Figura 12 – Afirmações para Desenvolvimento Pessoal

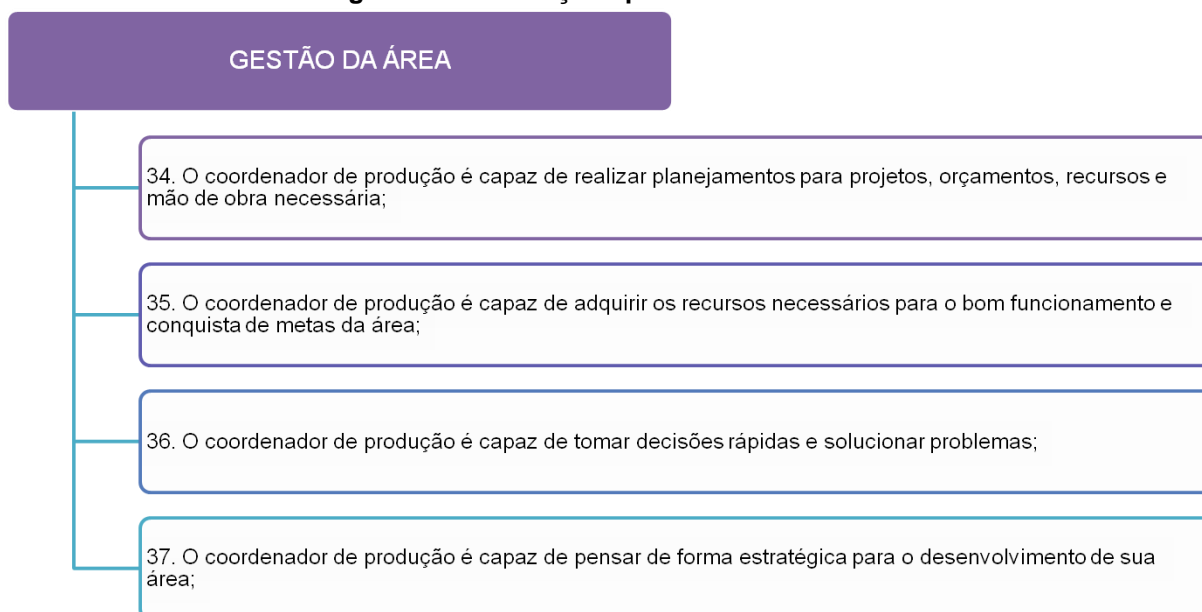
Fonte: autoria própria (2019)

A Figura 13 a seguir, apresenta as afirmações para Gestão do Tempo.

Figura 13 – Afirmações para Gestão do Tempo

Fonte: autoria própria (2019)

E por último, a Figura 14 apresenta as afirmações relacionadas à competência Gestão da Área.

Figura 14 – Afirmações para Gestão da Área

Fonte: autoria própria (2019)

E de forma a complementar a pesquisa, fez-se uma Folha de Verificação aplicada apenas pelo coordenador de produção, para checar os serviços que lhe foram prestados para seu desenvolvimento no momento em que se tornou primeiro líder, conforme apresentado no Quadro 8 a seguir.

Quadro 8 – Checklist ao Coordenador de Produção

1. Antes de assumir o cargo, foram alinhadas todas as expectativas, metas e responsabilidades para o mesmo?	Sim, de forma aprofundada	Sim, superficialmente	Não
2. Antes de assumir o cargo, foram alinhadas todas as habilidades, valores e gestão de tempo que necessitaria ter e/ou desenvolver?	Sim, de forma aprofundada	Sim, superficialmente	Não
3. Antes ou logo após assumir o cargo, recebeu instruções, cursos e/ou treinamentos sobre:			
Gestão de pessoas	Sim, de forma aprofundada	Sim, superficialmente	Não
Seleção de pessoas	Sim, de forma aprofundada	Sim, superficialmente	Não
Inteligência emocional	Sim, de forma aprofundada	Sim, superficialmente	Não
Definição e delegação de tarefas	Sim, de forma aprofundada	Sim, superficialmente	Não
Planejamento a curto, médio e longo prazo para sua área (projetos, orçamentos etc)	Sim, de forma aprofundada	Sim, superficialmente	Não
Mentoria e/ou coaching para liderar	Sim, de forma aprofundada	Sim, superficialmente	Não
<i>Feedbacks</i> sobre seu desenvolvimento e pontos a melhorar como líder	Sim, de forma aprofundada	Sim, superficialmente	Não
Liderança e o que é ser líder	Sim, de forma aprofundada	Sim, superficialmente	Não

Fonte: autoria própria (2019)

Depois de elaborada a avaliação, seguiu-se para a aplicação e validação da mesma, conforme será visto no próximo capítulo.

4 APLICAÇÃO E RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo aplicar a metodologia apresentada no capítulo anterior. Conforme construção da metodologia, serão apresentadas a seguir as etapas 5, 6 e 7, referentes à aplicação do modelo de avaliação, análise dos resultados e propostas de melhorias.

4.1 APLICAÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO

Conforme explanado na Etapa 3, foi selecionada uma empresa localizada na cidade de Sumaré (SP) para aplicação e validação desta pesquisa.

Para a participação da consolidação do trabalho, foram envolvidos quinze profissionais, sendo eles ocupantes dos seguintes cargos: Coordenador de Produção, Facilitador e Gestor de Produção.

Decidiu-se como indivíduos a serem avaliados, os Coordenadores de Produção de dois setores da manufatura específicos desta empresa, por possuírem o primeiro cargo de liderança nas fábricas em questão.

A empresa escolhida para aplicação do modelo de análise proposto possui algumas características em sua hierarquia visto que, apesar de o Coordenador de Produção possuir o primeiro cargo com responsabilidades de liderança, ele possui ajudantes diretos em cada área da fábrica, chamados de Facilitadores, que tem como responsabilidade orientar os Operadores e Ajudantes de Produção nas atividades e decisões do dia-a-dia, sendo o ponto principal de contato dos Coordenadores de Produção.

Outro ponto importante a destacar desta empresa é que os Coordenadores de Produção trabalham divididos em três turnos, sendo um coordenador por turno e setor, não possuindo assim contato frequente com os demais coordenadores. E, por este motivo, decidiu-se não utilizar os pares de mesmo cargo para se avaliarem entre si.

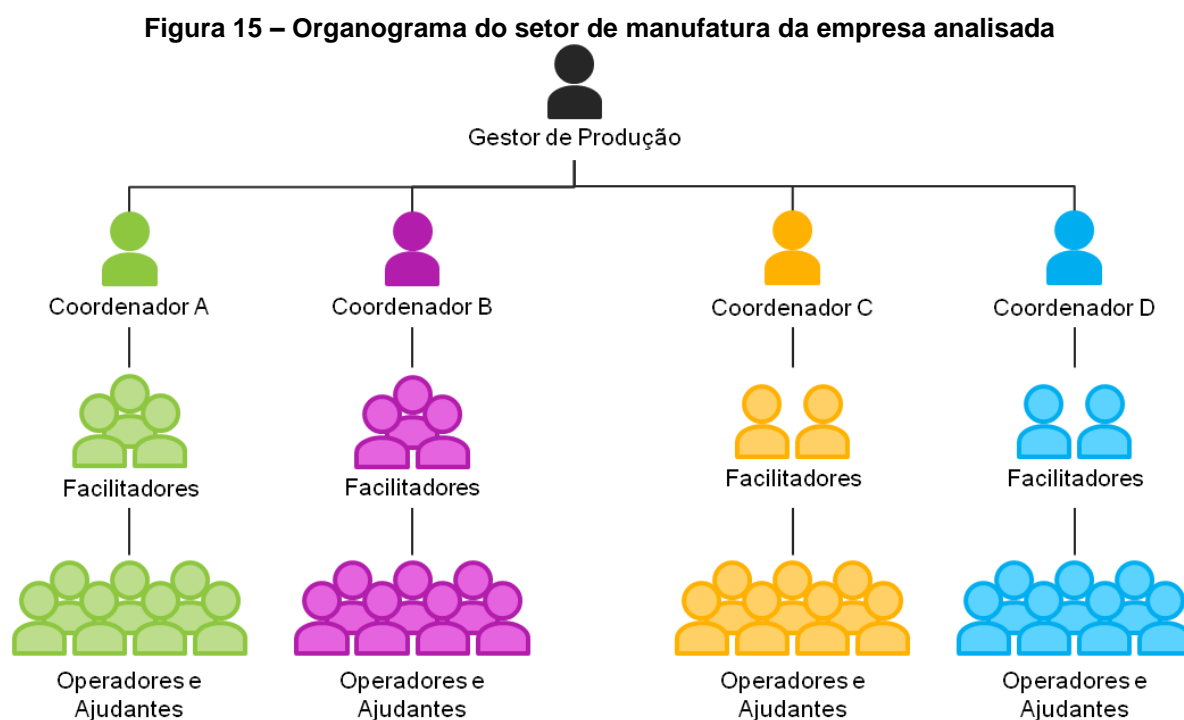
Sendo assim, para a aplicação do *Feedback 360°* e análise de dados, foi solicitado que os quatro coordenadores dos dois setores fabris respondessem à pesquisa, sendo dois do turno da manhã e os outros dois, do turno da tarde. Estes

coordenadores possuem o mesmo superior direto, o Gestor da Produção, mas cada um possui facilitadores, operadores e ajudantes distintos.

Por solicitação da empresa, o perfil de cada coordenador é confidencial, mas se pode dizer que os quatro avaliados são do sexo masculino e possuem experiência no cargo variando de 1, 3, 10 e 12 anos. E seu superior direto, trabalha na empresa há 33 anos e ocupa o cargo de gestor há 10 anos.

Outra particularidade do estudo, devido à restrição da empresa, é que os únicos subordinados que avaliaram seu coordenador, foram os Facilitadores.

Para auxiliar no entendimento, a Figura 15 exemplifica a estrutura hierárquica dos setores de manufatura analisados, sendo os Coordenadores A, B, C e D, os objetos de análise deste estudo.



Fonte: autoria própria (2019)

Como se pode ver acima, os Coordenadores A e B possuem cada um três facilitadores, e os Coordenadores C e D possuem dois facilitadores cada; e todos os Coordenadores de Produção avaliados respondem ao mesmo superior direto. O número de Operadores e Ajudantes na Figura 15 é meramente ilustrativo.

Concluindo, o número total de respondentes da pesquisa foi de quinze pessoas, sendo quatro Coordenadores de Produção (A, B, C e D), o Gestor de Produção e dez facilitadores. Todos os respondentes são do sexo masculino.

A aplicação da avaliação ocorreu na primeira semana do mês de Junho de 2019, nas próprias fábricas da empresa em Sumaré, São Paulo.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

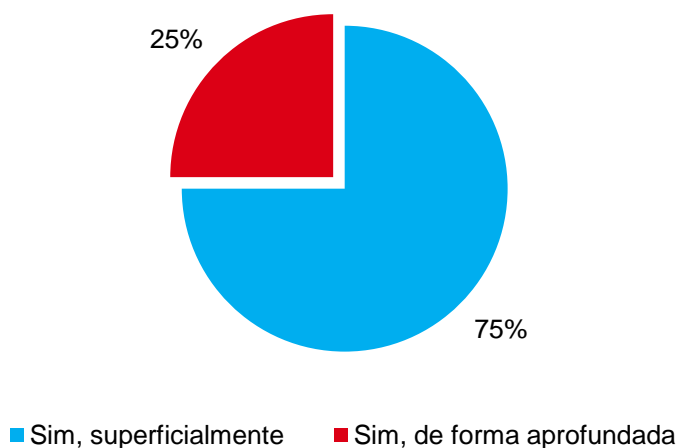
Esta etapa possui como objetivo analisar os dados encontrados e verificar se a utilização do *Feedback 360º* é válida para identificar pontos de melhoria no desenvolvimento do primeiro líder.

4.2.1 Análise da Folha de Verificação dada aos Coordenadores de Produção

Iniciando com a Folha de Verificação dada somente aos Coordenadores de Produção, as respostas obtidas para as questões 1 e 2 foram são apresentadas nos Gráficos 1 e 2.

Gráfico 1 – Primeira questão de verificação

1. Antes de assumir o cargo, foram alinhadas todas as expectativas, metas e responsabilidades para o mesmo?

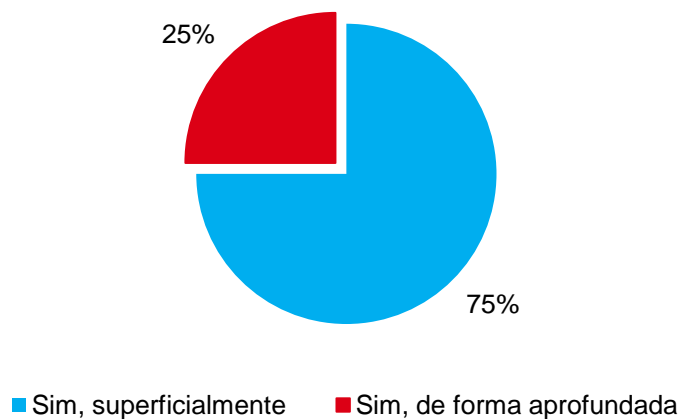


Fonte: autoria própria (2019)

A partir do Gráfico 1, percebe-se que dentre os quatro coordenadores, apenas um foi orientado de forma aprofundada sobre as expectativas que possuíam dele no cargo de Coordenador de Produção, bem como as metas e responsabilidades que possuiria estando nesta nova posição.

Gráfico 2 – Segunda questão de verificação

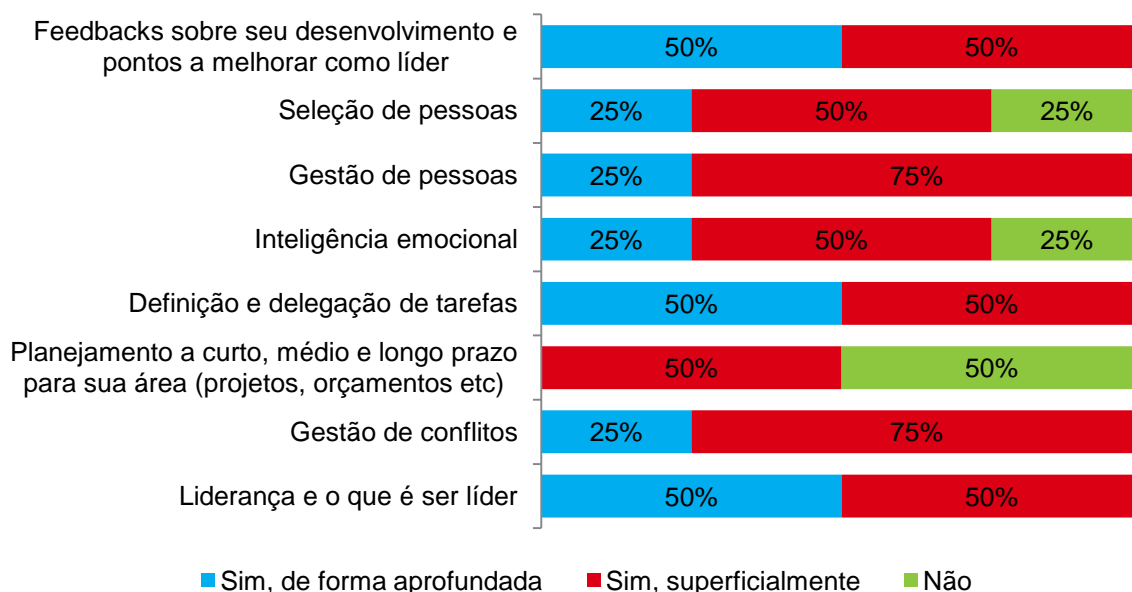
2. Antes de assumir o cargo, foram alinhadas todas as habilidades, valores e gestão de tempo que necessitaria ter e/ou desenvolver?



Fonte: autoria própria (2019)

E o mesmo resultado é observado no Gráfico 2, em que se vê que três dos quatro coordenadores, tiveram alinhadas de forma superficial, as habilidades, valores e gestão de tempo que necessitariam ter e/ou desenvolver ao assumir o cargo de coordenação.

Por fim, a terceira pergunta feita aos coordenadores avaliados tinha por objetivo verificar se os mesmos receberam alguma instrução curso e/ou treinamentos sobre alguns temas importantes que o primeiro líderes devem dominar, como se pode ver no Gráfico 3 a seguir.

Gráfico 3 – Terceira questão de verificação**3. Antes ou logo após assumir o cargo, recebeu instruções, cursos e/ou treinamentos sobre:**

Fonte: autoria própria (2019)

É interessante notar por meio do Gráfico 3 que em sua maioria, os treinamentos, cursos e/ou instruções recebidas pelos Coordenadores de Produção foram superficiais, o que pode acarretar em dificuldades no desenvolvimento da pessoa como novo líder.

Vê-se que a maioria dos avaliados ou não receberam ou receberam de forma superficial capacitação para selecionar pessoas bem como ferramentas para desenvolverem sua inteligência emocional e gerirem conflitos.

Identifica-se uma falha na capacitação dos coordenadores em gestão de pessoas já que 75% deles receberam treinamentos superficiais para esta competência, e a mesma é de fundamental importância ao primeiro líder, já que no cargo de Coordenador de Produção, pela primeira vez o profissional será responsável e cobrado pela gestão de seus subordinados.

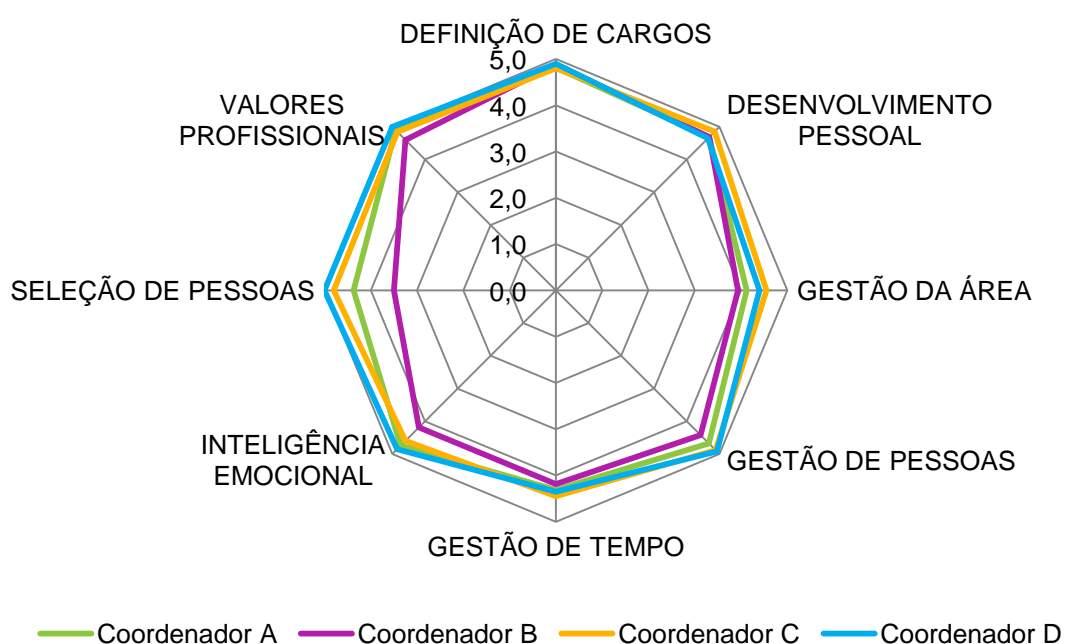
Ao gerir pessoas também se destaca como tema a ser melhor aprofundado, a definição e delegação de tarefas, algo crucial para o bom funcionamento de uma área.

Por fim, destaca-se também como maior ponto crítico a capacitação do coordenador em realizar planejamentos para sua área, já que 50% dos respondentes afirmaram ter recebido treinamentos superficiais e, os demais, negaram terem sido treinados para esta competência.

4.2.2 Análise dos Resultados Gerais do *Feedback 360* °

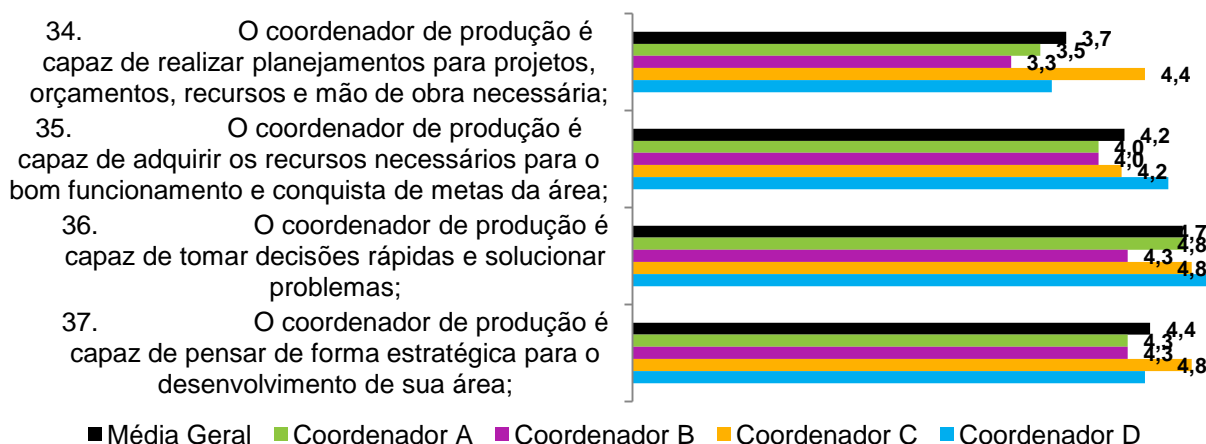
Seguidamente às questões de verificação, iniciou-se a avaliação por meio do *Feedback 360*°, respondida pelos Coordenadores de Produção, seus Facilitadores e Gestor de Produção. O Gráfico 4 apresenta a nota media recebida por cada coordenador nas competências analisadas.

Gráfico 4 – Resultado Final por Competência



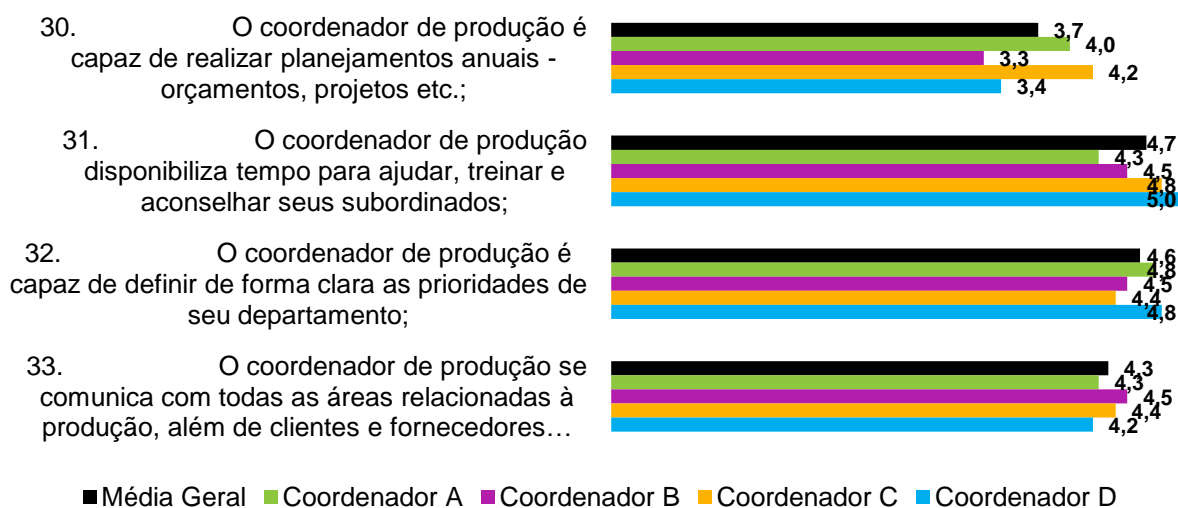
Fonte: autoria própria (2019)

A partir do Gráfico 4, destacam-se duas competências em que todos os coordenadores apresentaram notas inferiores a cinco. A primeira competência de menor desempenho é Gestão da Área e, analisando-a por meio das questões que a compõem, conforme apresentado pelo Gráfico 5, percebe-se que a performance ruim vem principalmente pela avaliação da capacidade dos coordenadores em realizar planejamentos para sua área bem como em adquirir recursos para o bom funcionamento e conquista de metas de seu setor.

Gráfico 5 – Resultado Geral de Gestão da Área

Fonte: autoria própria (2019)

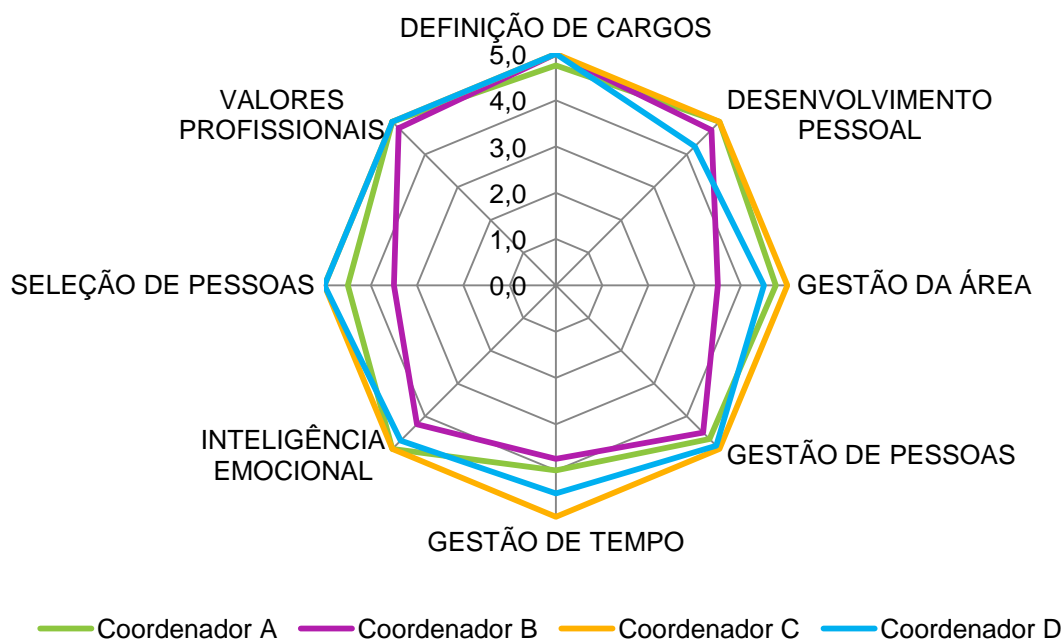
A segunda competência que se destaca negativamente é a Gestão do Tempo. No Gráfico 6, é possível observar novamente um déficit no desenvolvimento do coordenador no que se refere a disponibilizar tempo para realizar planejamentos para a área. A segunda questão com a menor média geral da competência é a relacionada à capacidade do coordenador em se comunicar com as demais partes interessadas do setor de produção.

Gráfico 6 – Resultado Geral de Gestão do Tempo por questão

Fonte: autoria própria (2019)

E quando se analisa as competências a partir do tipo de avaliador, nota-se que as menores notas dadas à Gestão da Área e a Gestão do Tempo são provenientes do Gestor de Produção, o superior direto dos coordenadores, como se pode ver a partir dos Gráficos 7, 8 e 9.

Gráfico 7 – Resultado das Competências pela autoavaliação dos Coordenadores

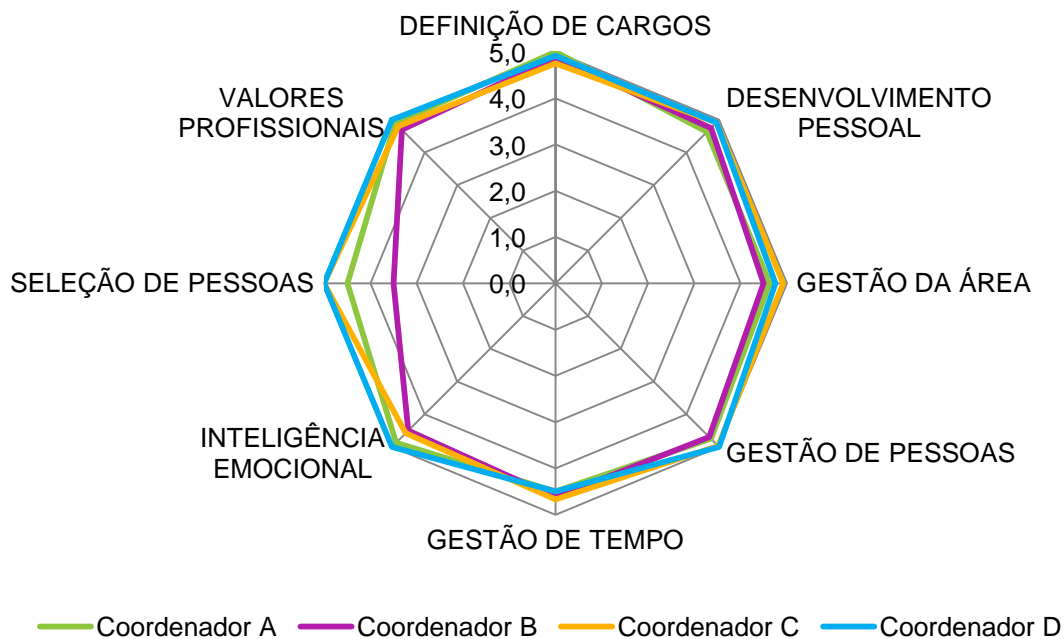


Fonte: autoria própria (2019)

A partir do Gráfico 7, percebe-se uma autoavaliação mais crítica dos coordenadores na parte de Gestão do Tempo. Nota-se também que o Coordenador B se avalia com notas inferiores às dos demais em todas as competências.

E no Gráfico 8, vê-se que, de modo geral os subordinados também identificam a competência Gestão do Tempo como ponto a ser desenvolvido em todos os Coordenadores de Produção. Destacam-se também as respostas dadas para as competências de Inteligência Emocional e Seleção de Pessoas.

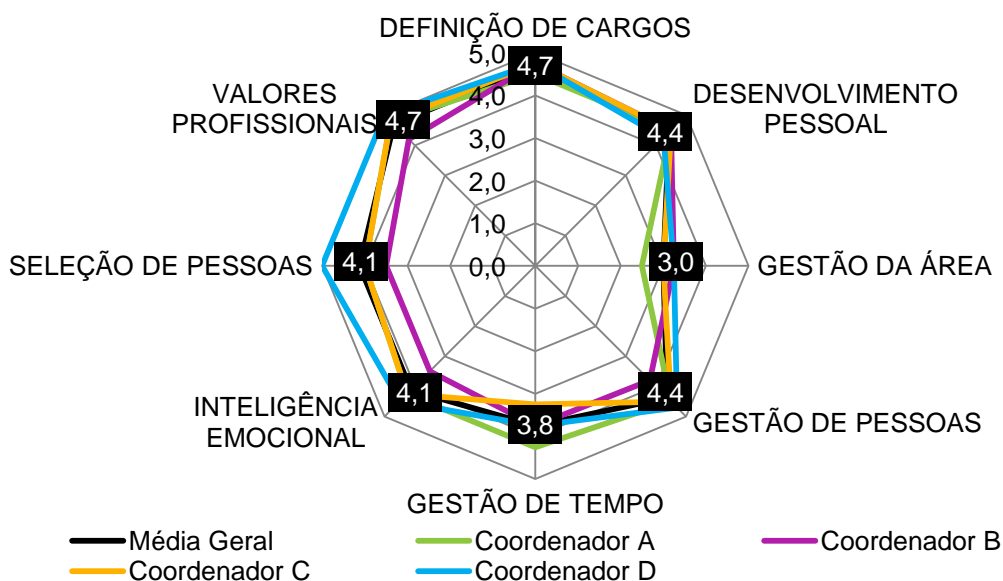
Gráfico 8 – Resultado das Competências pela avaliação dos Subordinados



Fonte: autoria própria (2019)

E por fim, o Gráfico 9 apresenta a avaliação dada pelo Gestor de Produção a cada um de seus coordenadores, em que as competências de Gestão da Área, Gestão do Tempo, Inteligência Emocional e Seleção de Pessoas recebem as médias gerais mais baixas da pesquisa.

Gráfico 9 – Resultado das Competências pela avaliação do Gestor de Produção



Fonte: autoria própria (2019)

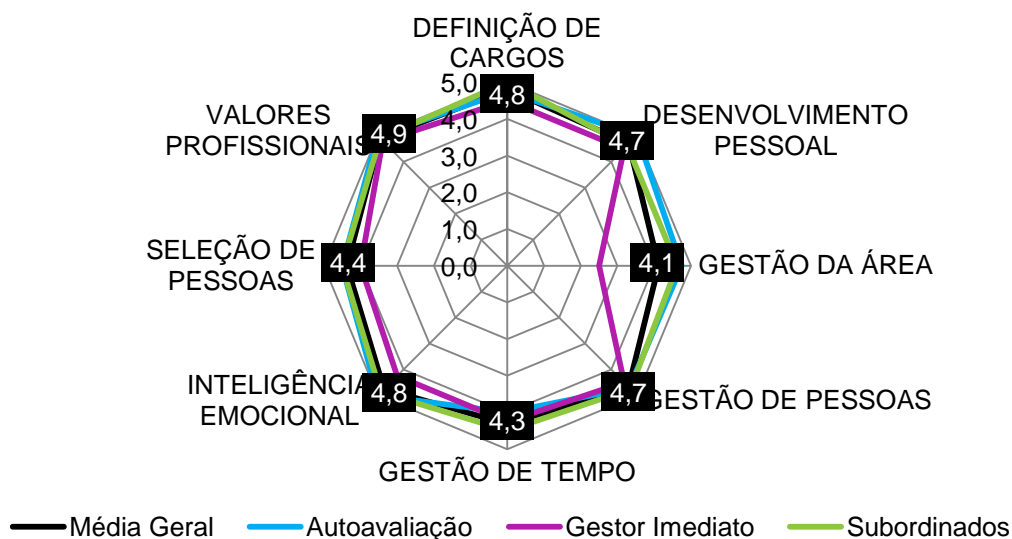
É necessário destacar a relevância das respostas do superior quando se analisa as competências de Gestão da Área, Gestão do Tempo e Seleção de Pessoas, pois são requisitos que o mesmo deve dominar, devido aos anos de experiência ocupando cargos de liderança, que sugerem conhecimento aprofundado nestes temas e uma visão ampla e estratégica para sua área, podendo assim contribuir tanto na identificação de falhas como também na execução de ações para desenvolvimento de seus liderados.

Dando sequência às análises dos resultados, segue-se para a avaliação individual de cada Coordenador de Produção.

4.2.3 Análise dos Resultados do *Feedback 360°* para o Coordenador A

Començando pelo Coordenador A, nota-se a partir do Gráfico 10 que as competências que apresentam as menores médias gerais são em Gestão da Área, Gestão de Tempo e Seleção de Pessoas. Relembrando que as notas variam de 1 a 5.

Gráfico 10 – Resultado Final por Competências do Coordenador A



Fonte: autoria própria (2019)

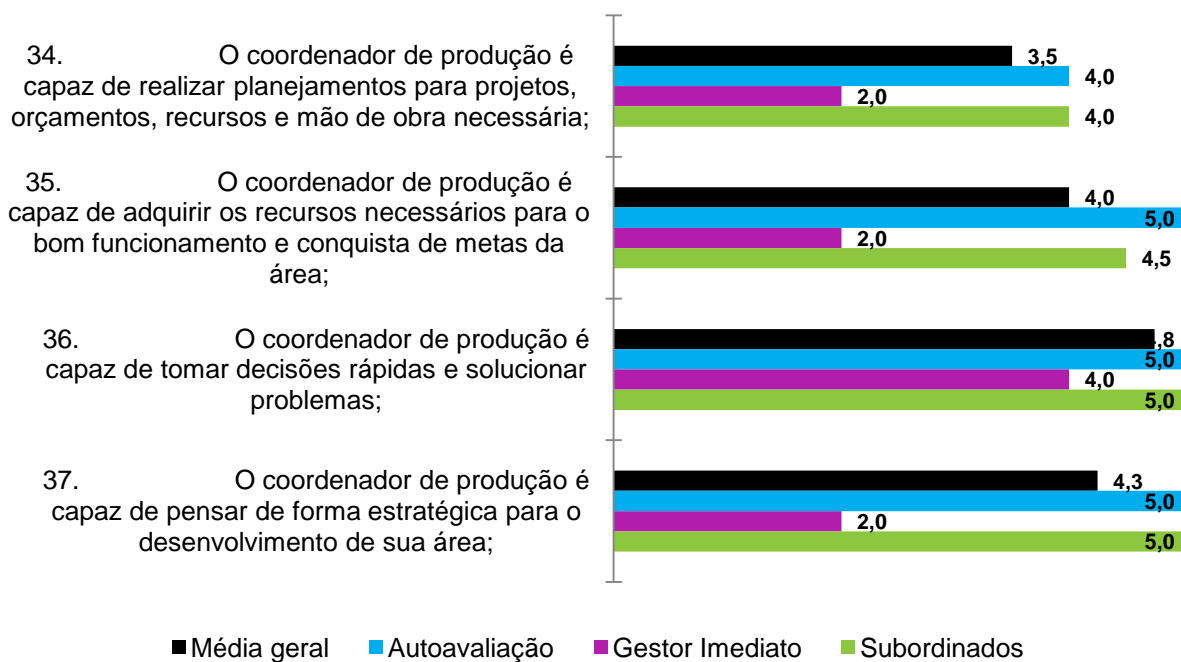
Abrindo a competência Gestão da Área por questões, a partir do Gráfico 11, percebe-se que novamente se destacam como pontos menos desenvolvidos as habilidades do Coordenador A em executar planejamento e como resultado, adquirir os recursos necessários para desenvolvimento de sua área.

Sendo que, quanto à capacidade em realizar planejamentos, o coordenador e facilitador compartilham da mesma visão, concordando de forma parcial. E analisando as respostas do Gestor de Produção, o mesmo discorda parcialmente quanto à capacidade do Coordenador A tanto em realizar planejamentos quanto em adquirir os recursos para a área.

Pode-se afirmar que esta falha identificada é consequência direta do não recebimento de instruções e treinamentos para a realização de planejamentos para o setor, conforme afirmado pelo Coordenador A na Folha de Verificação e apresentado no Gráfico 3.

Destaca-se também a discordância parcial do Gestor de Produção quanto à capacidade do Coordenador A em pensar de forma estratégica para o desenvolvimento de seu setor.

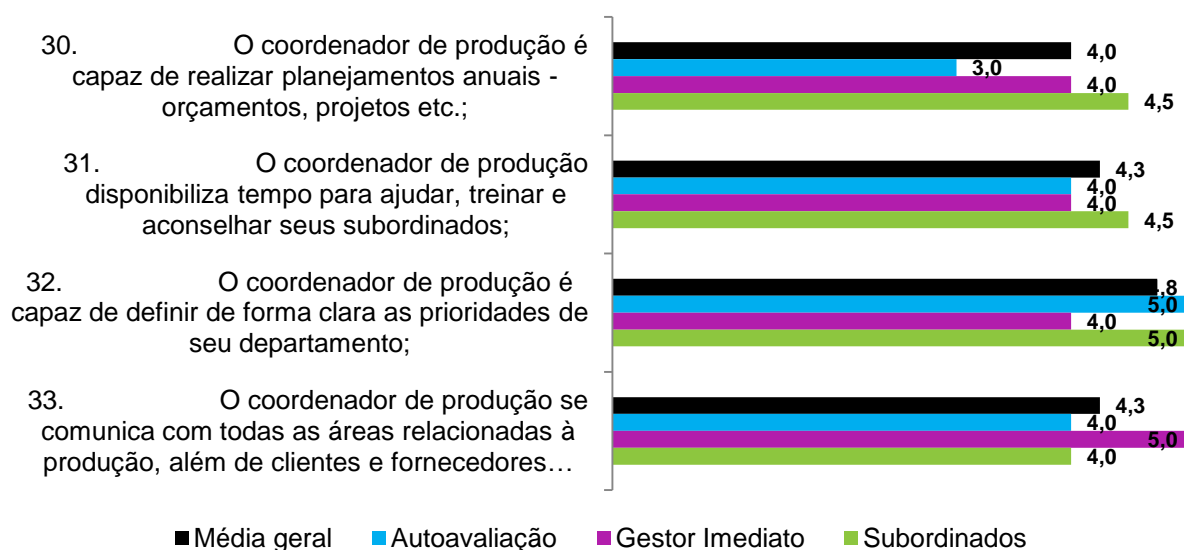
Gráfico 11 – Resultado do Coordenador A em Gestão da Área



Fonte: autoria própria (2019)

Em seguida, analisando as questões de Gestão do Tempo para o Coordenador A por meio do Gráfico 12, percebe-se novamente o menor desenvolvimento na disponibilização de tempo para realização de planejamentos por parte do primeiro líder. Nota-se também uma concordância parcial dos Facilitadores na disponibilização do Coordenador A em ajudar, treinar e aconselhar seus subordinados; bem como na capacidade do avaliado em se comunicar com as demais partes interessadas.

Nota-se também que o Gestor de Produção não concorda totalmente que o Coordenador A é capaz de definir as prioridades de seu departamento. Tema também relevante a ser mais bem desenvolvido.

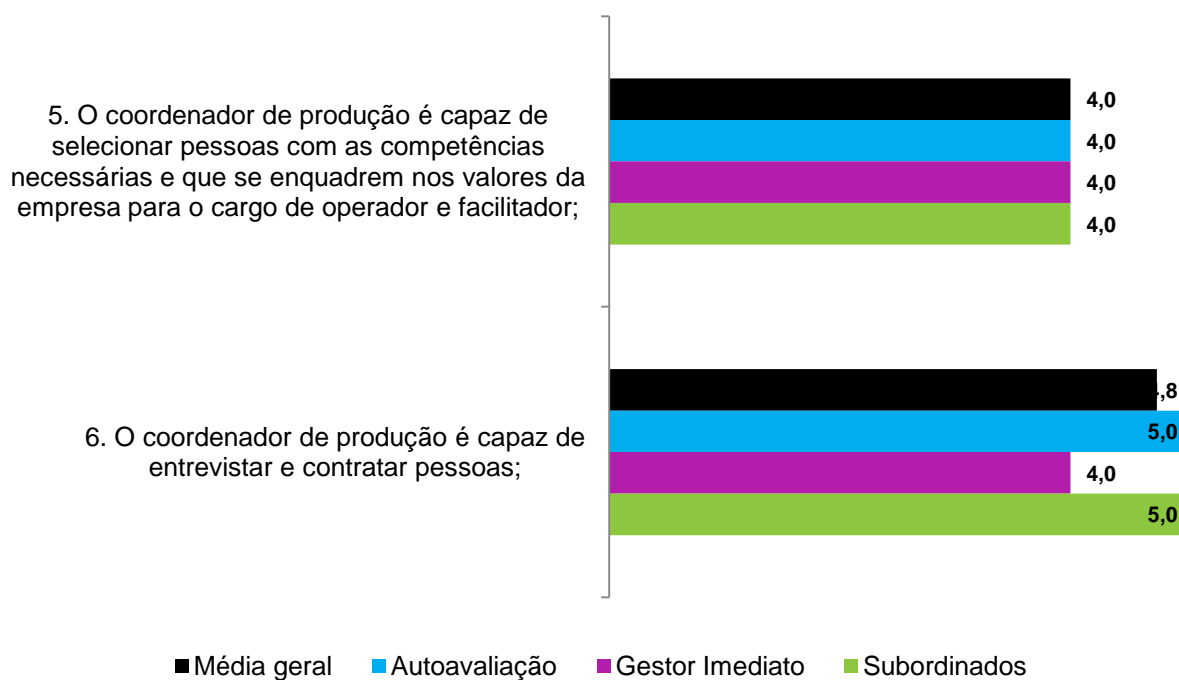
Gráfico 12 – Resultado do Coordenador A em Gestão do Tempo

Fonte: autoria própria (2019)

E por fim, verificando a competência Seleção de Pessoas a partir do Gráfico 13, percebe-se que há um consenso de que o Coordenador A é parcialmente capaz de selecionar pessoas para os cargos de Operador de Produção e Facilitador. Vê-se também que o Gestor de Produção concorda parcialmente com a capacidade do Coordenador A de entrevistar e contratar pessoas.

Novamente aqui, percebem-se estes resultados como conseqüências dos treinamentos superficiais oferecidos ao Coordenador A, conforme afirmado pelo mesmo no Gráfico 3.

Gráfico 13 – Resultado do Coordenador A em Seleção de Pessoas



Fonte: autoria própria (2019)

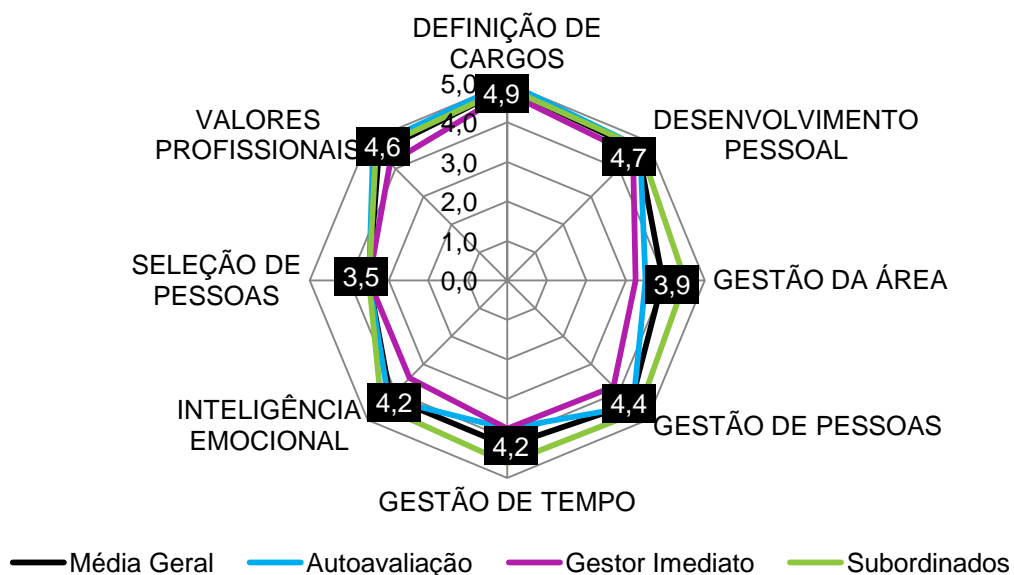
De modo geral, apesar dos pontos destacados que necessitam ser lapidados, o Coordenador A apresentou resultados satisfatórios em sua avaliação visto que, para a todas as competências, suas médias gerais superaram a nota 4.

4.2.4 Análise dos Resultados do *Feedback 360°* para o Coordenador B

Em sequência, analisando os resultados gerais da competências do Coordenador B pelo Gráfico 14, percebe-se que de modo geral, suas notas são inferiores às dos demais coordenadores, entretanto, é importante salientar que isto também é devido à sua própria autoavaliação, sendo mais crítico em relação às suas competências.

Por meio do mesmo gráfico, observa-se que o Coordenador B possui as competências de Seleção de Pessoas e Gestão da Área como as mais necessitadas em desenvolvimento.

Gráfico 14 – Resultado Final por Competências do Coordenador B

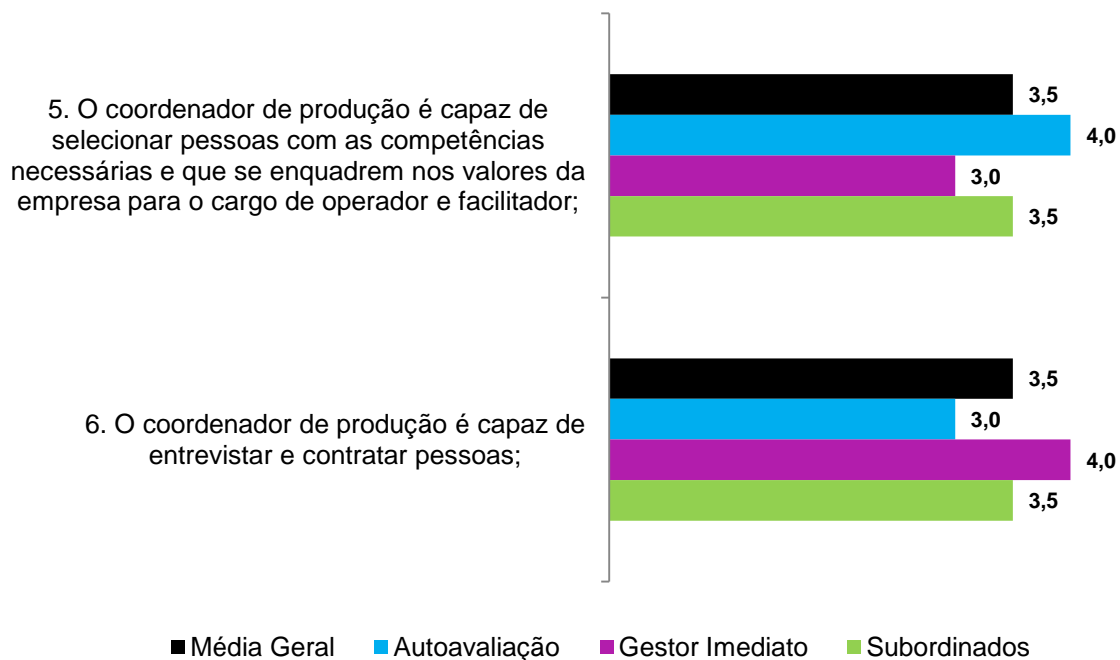


Fonte: autoria própria (2019)

Quando se averigua a competência Seleção de Pessoas aberta por questões, a partir do Gráfico 15, percebe-se que as duas questões apresentam a mesma média geral bem como a mesma nota dos Subordinados; porém, em relação à habilidade de selecionar pessoas, o Gestor de Produção pontua-se como neutro e o Coordenador B mostra uma concordância parcial, comportamento que se inverte quando se fala da capacidade do avaliado em entrevistar e contratar pessoas.

Relacionam-se estes resultados com as informações obtidas por meio da Folha de Verificação, já que o mesmo afirmou não ter sido capacitado a selecionar pessoas, o que justifica as falhas identificadas nesta competência.

Gráfico 15 – Resultado do Coordenador B em Seleção de Pessoas

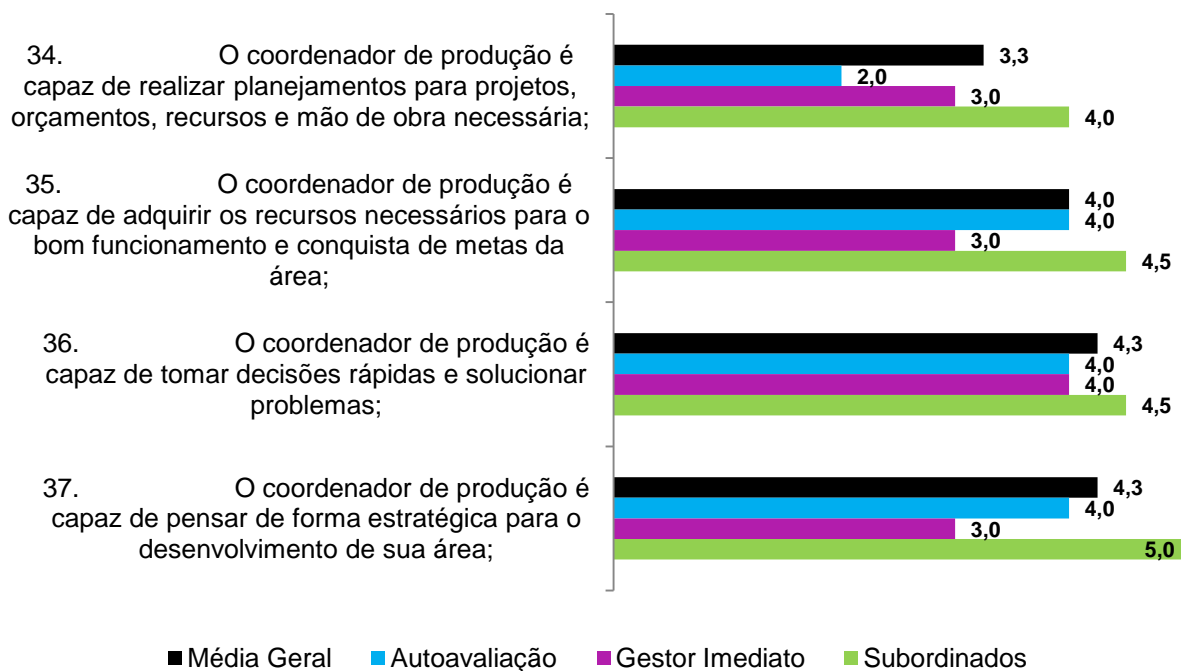


Fonte: autoria própria (2019)

E, ao analisar as questões de Gestão da Área para o Coordenador B, por meio do Gráfico 16, percebe-se que o mesmo discorda de sua capacidade em realizar planejamentos para sua área. Além disso, vê-se que o Gestor de Produção enxerga como pontos não muito bem desenvolvidos a capacidade do Coordenador B em adquirir recursos para o setor, bem como a capacidade do avaliado em pensar de forma estratégica para o desenvolvimento da área.

Novamente se enxerga correlação direta com o Gráfico 3, visto que o Coordenador B também afirmou não ter sido capacitado para realizar planejamentos para seu setor.

Gráfico 16 – Resultado do Coordenador B em Gestão da Área



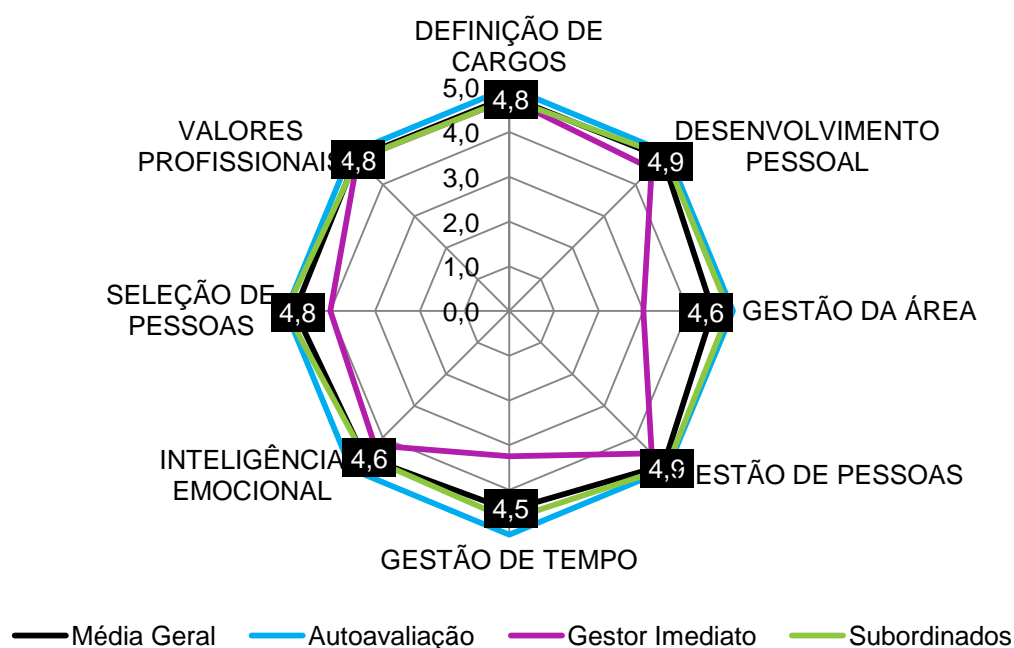
Fonte: autoria própria (2019)

4.2.5 Análise dos Resultados do *Feedback 360°* para o Coordenador C

Seguindo para a análise do desenvolvimento do Coordenador C, é possível notar, a partir do Gráfico 17, uma particularidade deste coordenador com os demais: sua autoavaliação em todas as questões do *Feedback 360°* foram de nota cinco (Concordo Totalmente), o que, como consequência, refletiu nas altas médias gerais de suas competências.

Todavia, pôde-se utilizar das avaliações do Gestor de Produção e dos Facilitadores, para identificar competências passíveis de melhorias, destacando-se Gestão de Tempo, Gestão da Área e Inteligência Emocional.

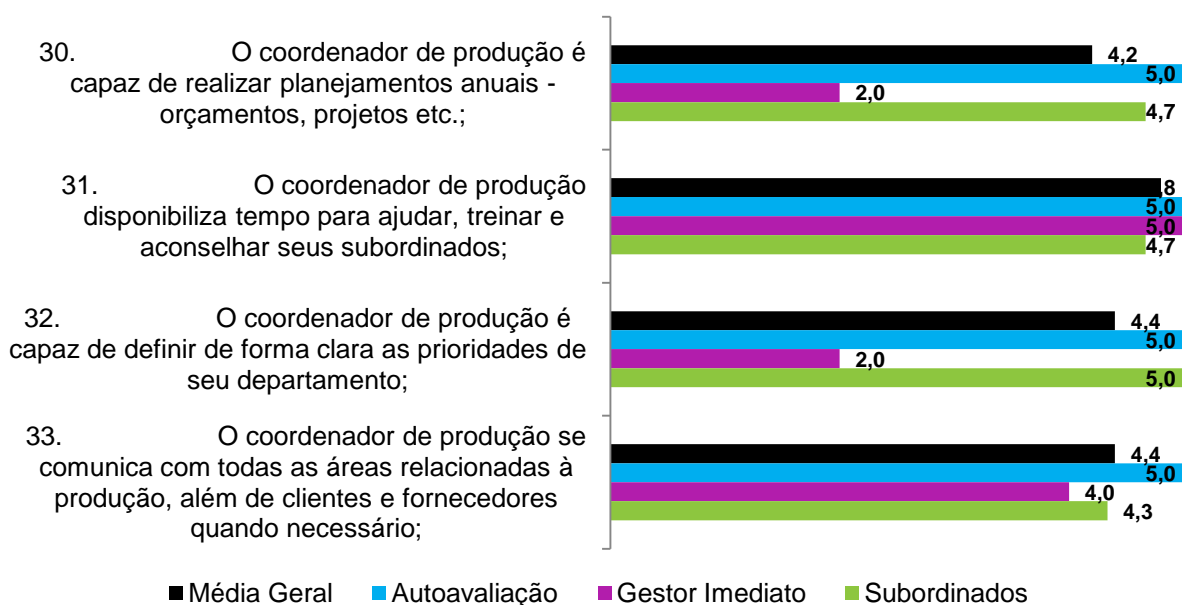
Gráfico 17 – Resultado Final por Competências do Coordenador C



Fonte: autoria própria (2019)

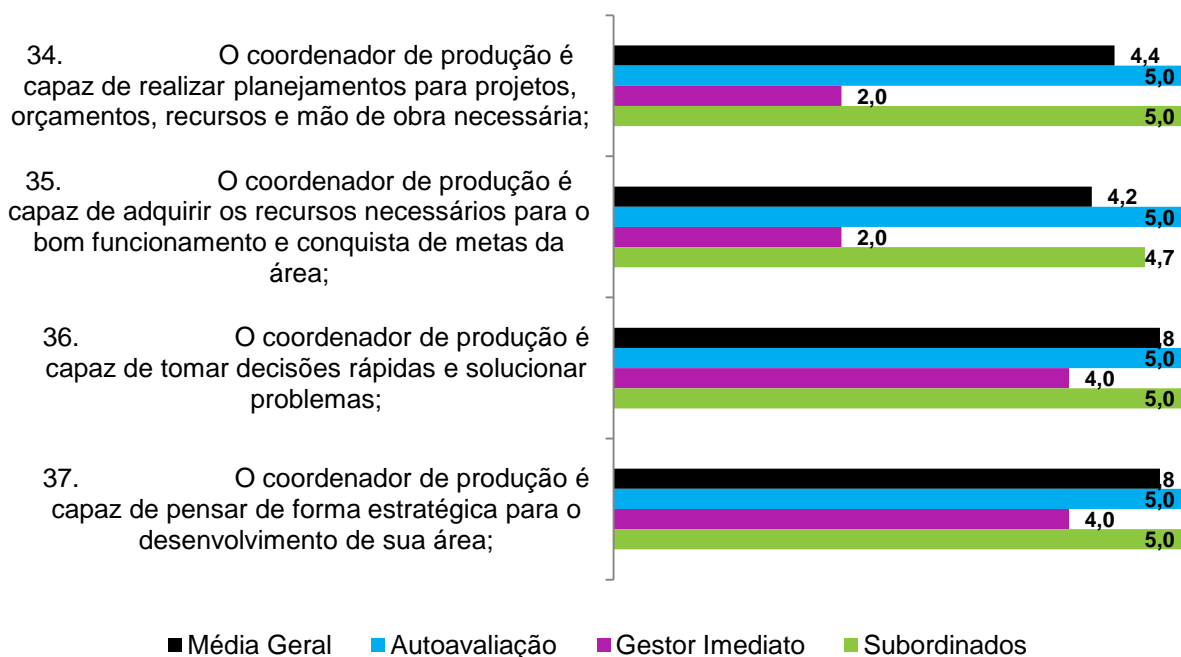
Quando se observa a competência Gestão de Tempo aberta por questões, por meio do Gráfico 18, novamente se vê a capacidade de disponibilizar tempo para o planejamento da área como um ponto menos desenvolvido. Outro fator que se destaca na avaliação do Gestor de Produção, é sua discondância quanto à capacidade do avaliado em definir de forma clara as prioridades de seu setor.

É necessário salientar que na Folha de Verificação, conforme se pôde ver no Gráfico 3, o Coordenador C afirmou ter sido capacitado de forma aprofundada em todos os temas exceto quanto à realização de planejamentos.

Gráfico 18 – Resultado do Coordenador C em Gestão do Tempo

Fonte: autoria própria (2019)

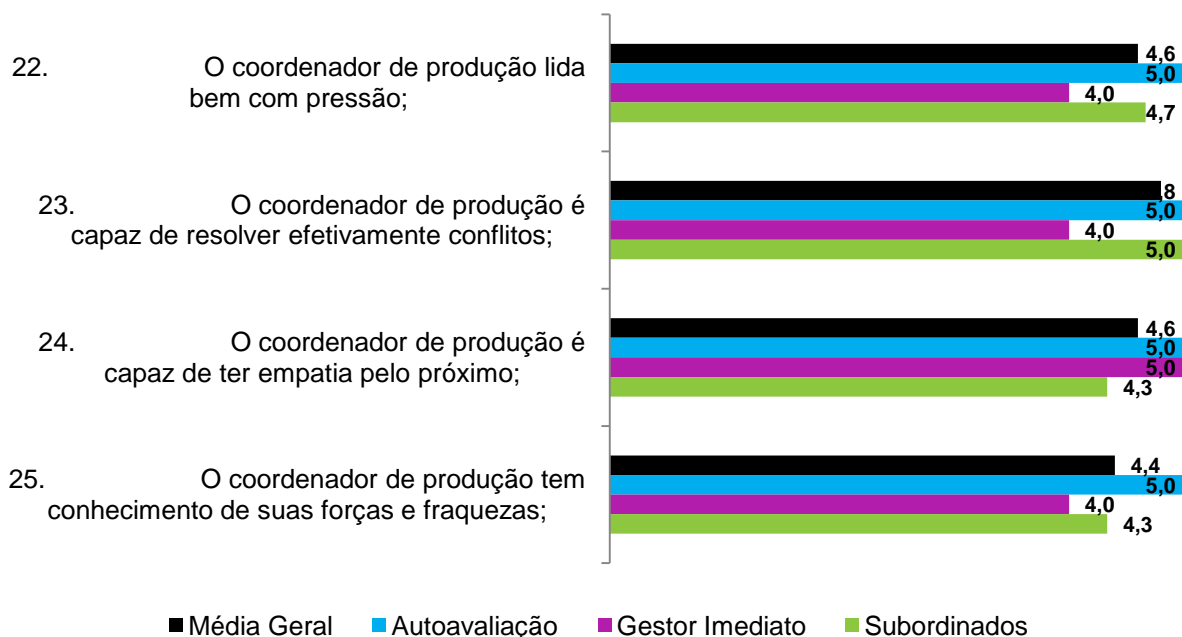
Em seguida, observando-se a competência Gestão da Área novamente a habilidade de realizar planejamentos é vista como deficitária. Porém, a questão menos pontuada é a relacionada à capacidade de aquisição de recursos para o setor, discordada parcialmente pelo Gestor de Produção e recebendo concordância parcial dos Facilitadores, como se pode ver no Gráfico 19 a seguir.

Gráfico 19 – Resultado do Coordenador C em Gestão da Área

Fonte: autoria própria (2019)

E, por fim, a terceira competência menor avaliada em relação ao Coordenador C, foi a de Inteligência Emocional, apresentada aberta em suas afirmações no Gráfico 20. Nela se observa que o Gestor de Produção concorda parcialmente com a habilidade do Coordenador C em lidar bem com pressão, ser capaz de resolver efetivamente conflitos e se autoconhecer quanto às suas forças e fraquezas.

Além destes pontos, vê-se também uma concordância parcial por parte dos Facilitadores em relação ao coordenador ser capaz de ter empatia pelo próximo.

Gráfico 20 – Resultado do Coordenador C em Inteligência Emocional

Fonte: autoria própria (2019)

A partir do Coordenador C, verifica-se novamente a importância da avaliação por meio de múltiplas fontes. Porque, a partir da observação de pessoas que possuem contato direto com o avaliado, foi possível identificar falhas que precisam ser tratadas para o desenvolvimento completo deste coordenador.

4.2.6 Análise dos Resultados do *Feedback 360°* para o Coordenador D

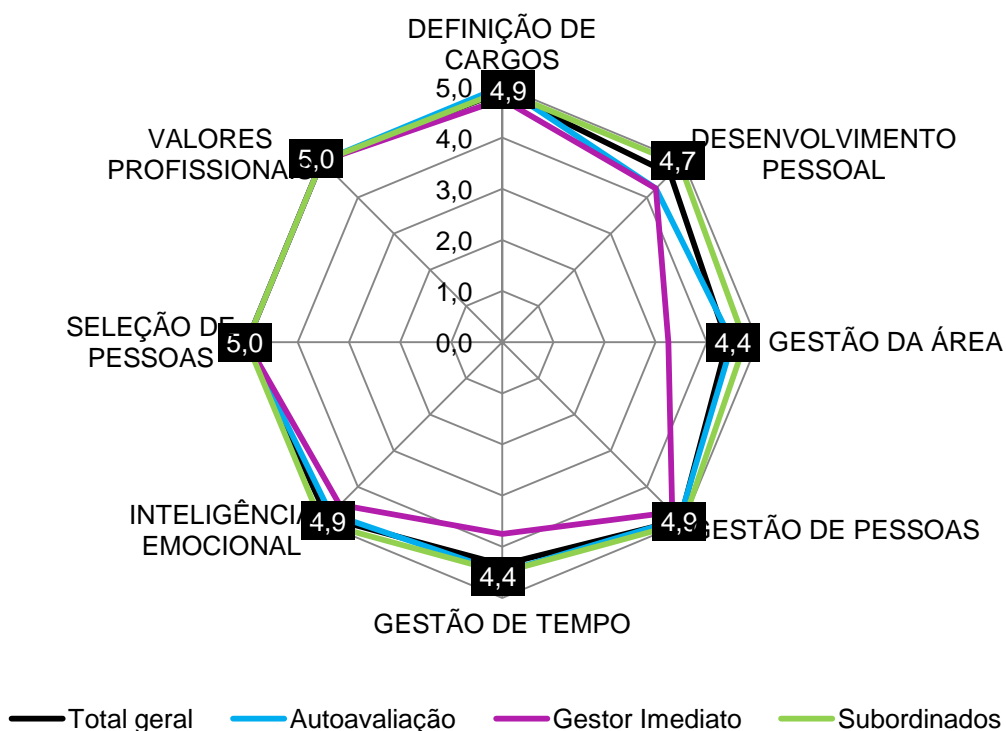
O Coordenador D foi o que apresentou maior média geral em sua avaliação, de 4,8, reforçando que as notas variam entre 1 e 5. Observa-se a partir do Gráfico 21 que este coordenador apresenta notas elevadas em competências vistas como deficitárias nos demais coordenadores avaliados, como Seleção de Pessoas e Inteligência Emocional.

Por meio da análise dos resultados do Coordenador D, reforça-se a importância da realização de fóruns em que profissionais do mesmo cargo possam compartilhar experiências e fornecerem suporte entre si para melhor desenvolvimento de todos.

Ainda assim, nota-se três competências que podem ser mais bem trabalhadas, sendo elas Gestão da Área e Gestão do Tempo, que se repetem

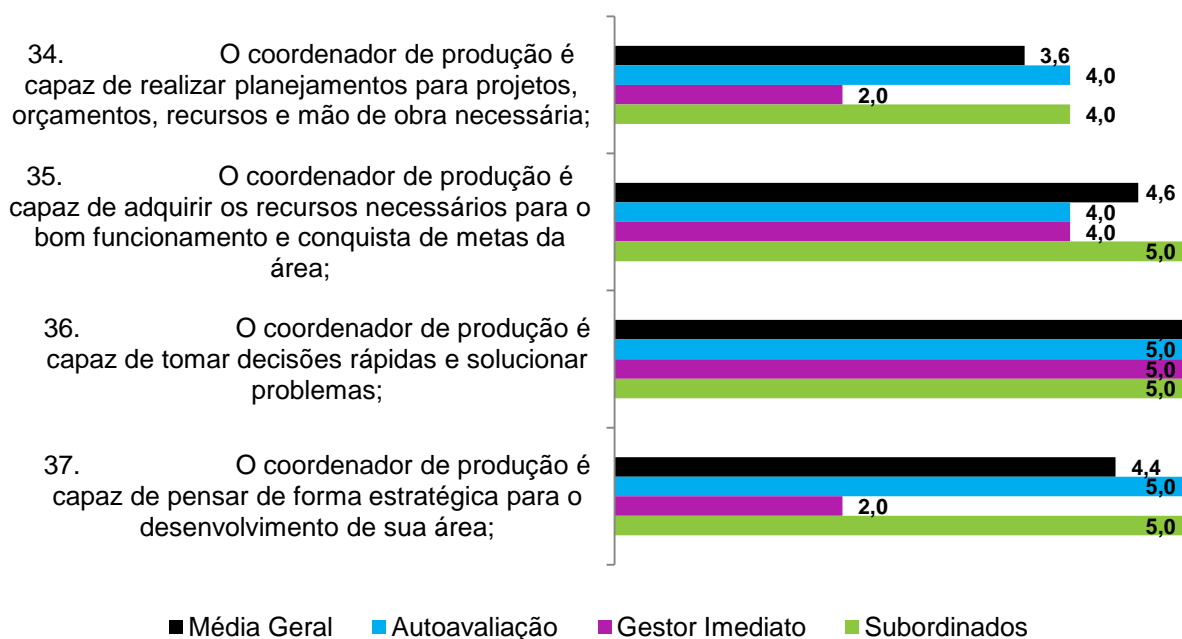
sucessivamente entre os coordenadores, e, Desenvolvimento Pessoal, como se vê no Gráfico 21 a seguir.

Gráfico 21 – Resultado Final por Competências do Coordenador D



Fonte: autoria própria (2019)

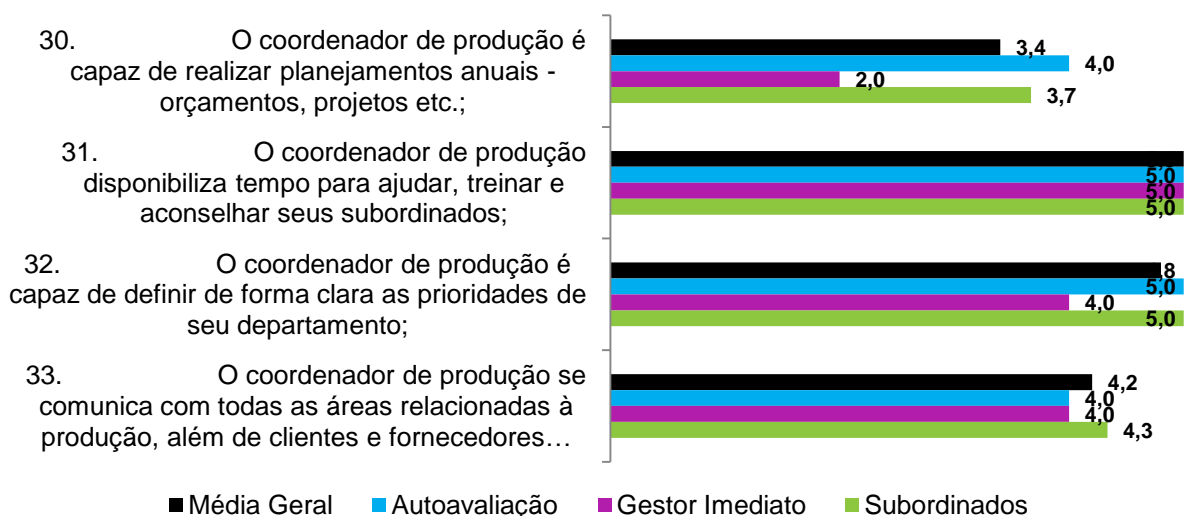
Quando se analisa as afirmações de Gestão da Área, duas se sobressaem, como mostra o Gráfico 22. A primeira, novamente, relacionada à capacidade do avaliado em realizar planejamentos para a área. A segunda, puxada pela discordância parcial do Gestor de Produção, é a questão relacionada à capacidade do Coordenador D em pensar estrategicamente no desenvolvimento do setor que lidera.

Gráfico 22 – Resultado do Coordenador D em Gestão da Área

Fonte: autoria própria (2019)

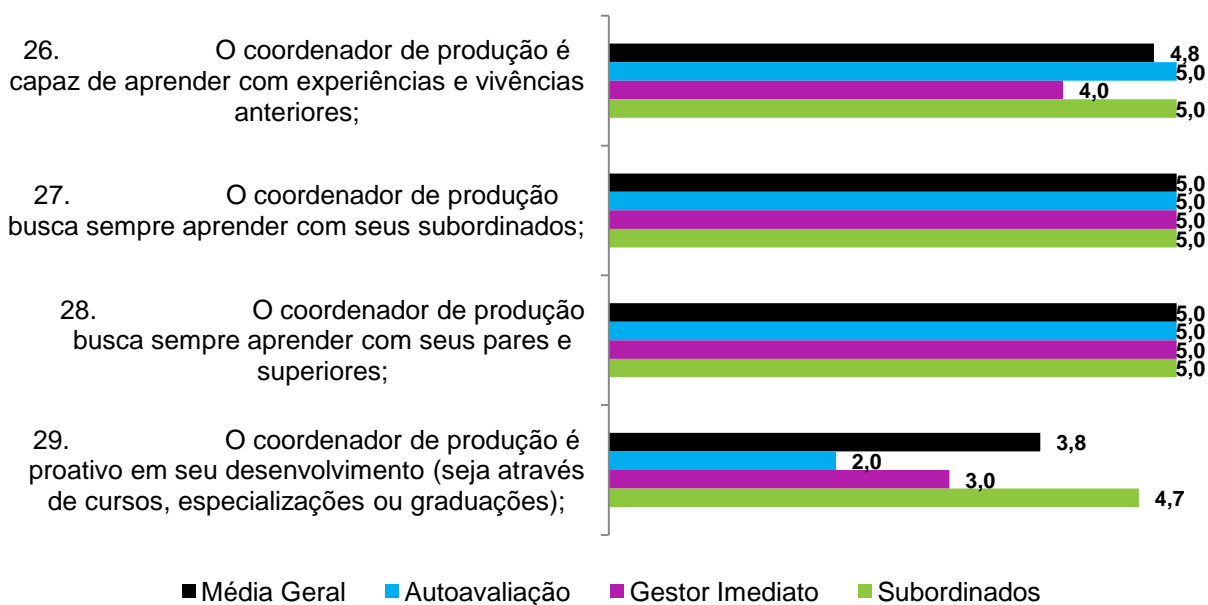
Quando se verifica o Gráfico 3, nota-se também que o Coordenador D recebeu treinamentos superficiais para a realização de planejamentos para seu setor.

Em seguida, verificando-se as afirmações de Gestão do Tempo, detecta-se de novo como um ponto menos desenvolvido a capacidade em realizar planejamento para a área. A segunda habilidade apresentada como menos aprofundada é a comunicação do Coordenador D com as demais partes interessadas de seu setor, como se vê a partir do Gráfico 23.

Gráfico 23 – Resultado do Coordenador D em Gestão de Tempo

Fonte: autoria própria (2019)

E por último, vê-se o Desenvolvimento Pessoal como competência passível de ser aprimorada. E nela, a falha que se destaca é relacionada à proatividade do Coordenador D em seu desenvolvimento pessoal por meio de cursos, especializações e/ou graduações, como se observa por meio do Gráfico 24 a seguir.

Gráfico 24 – Resultado do Coordenador D em Desenvolvimento Pessoal

Fonte: autoria própria (2019)

Um ponto importante a ser frisado é que, como característica da organização avaliada, todos os Coordenadores de Produção foram inicialmente operadores de máquina e, ao decorrer do tempo, foram ascendendo de cargos.

Por isso, vê-se a enorme relevância em serem proativos em seu desenvolvimento, visto que na operação não se exige mais do que ensino médio e cursos técnicos. E, para cargos de liderança se nota a importância de cursos superiores e especializações, que fornecem conhecimentos aprofundados, permitindo um melhor desempenho do coordenador em sua gestão.

4.3 PROPOSTA DE MELHORIAS

A partir da análise dos resultados, pode-se ver que o *Feedback 360°* cumpriu com seu objetivo ao identificar pontos passíveis de melhorias no desenvolvimento do primeiro líder que, no caso da empresa estudada, é o Coordenador de Produção, tanto de modo geral a todos os avaliados, bem como a cada um individualmente.

Sintetizando os resultados obtidos, pode-se afirmar como falhas da organização o não fornecimento aprofundado dos treinamentos e capacitações necessários ao Coordenador de Produção para que este consiga cumprir de forma eficiente as atribuições de seu cargo.

Relembrando também os Gráficos 1 e 2, nota-se que a empresa estudada é falha em alinhar de forma aprofundada os profissionais, antes dos mesmos assumirem cargos de coordenação, todas as expectativas e responsabilidades que serão esperadas deles.

Observou-se também a correlação entre as respostas fornecidas pelos coordenadores na Folha de Verificação, expostas por meio do Gráfico 3, e as falhas identificadas em suas avaliações.

Sendo que o maior deficit identificado foi quanto à capacidade dos avaliados em realizarem planejamentos para suas áreas, reflexo direto do não recebimento ou recepção superficial de treinamentos e/ou instruções relacionadas a este tema. E que, como consequência, fez com que as duas afirmações relacionadas a

planejamento recebessem as menores médias gerais frente as demais afirmações, sendo pontuadas 3,7 pontos, salientando que a pontuação poderia variar entre 1 e 5.

Por outro lado, espera-se de líderes proatividade em seu desenvolvimento. Tanto por meio de cursos, livros e treinamentos, quanto também em solicitar à empresa auxílio e capacitações nas áreas que sente ter dificuldades.

O Quadro 9 resume as áreas mais carentes de atenção de cada coordenador. E se pode destacar que a capacitação para gerirem suas respectivas áreas é prioritária a todos os líderes avaliados.

Quadro 9 - Competências deficitárias por Coordenador de Produção

Coordenador A	Gestão da Área, Gestão do Tempo e Seleção de Pessoas
Coordenador B	Seleção de Pessoas e Gestão da Área
Coordenador C	Gestão da Área, Gestão do Tempo e Desenvolvimento Pessoal
Coordenador D	Gestão da Área, Gestão do Tempo e Inteligência Emocional

Fonte: autoria própria (2019)

Com isso, pode-se sugerir as seguintes melhorias para o desenvolvimento dos Coordenadores de Produção. Primeiro, melhorias a serem aplicadas pela empresa:

- Verificar todas as competências e requisitos que considera necessários para o cargo de Coordenador de Produção, para que seja assertiva ao promover os profissionais para este nível;
- E antes de promover os indivíduos a Coordenadores, alinhar de forma aprofundada todas as metas e expectativas para os mesmos. Esclarecer todas os requisitos, responsabilidades e transformações que o cargo exige destes funcionários, bem como fornecer *feedbacks* individuais para melhorias do desenvolvimento dos mesmos como líderes;
- Durante o primeiro ano no cargo de coordenação, fornecer aos profissionais acompanhamentos e *feedbacks* constantes, mentorias e seções de *coaching* que guiem os mesmos em seu desenvolvimento como líderes e em necessidades individuais de melhorias;
- Promover treinamentos, capacitações e reciclagens formais para desenvolvimento das habilidades em gestão de pessoas, seleção de pessoas e conceitos e ferramentas para gestão e planejamento para a área.

- Os treinamentos e capacitações formais devem ser promovidos pelo setor de Recursos Humanos da organização, mantendo um cronograma de eventos distribuídos ao decorrer do primeiro ano dos líderes como Coordenadores de Produção;

- Os processos de mentoria, *feedback* e *coaching* devem ser estruturados e promovidos pelo setor de Recursos Humanos, mas de responsabilidade de aplicação pelo Gestor de Produção;

- A empresa estudada busca trabalhar com o método 70-20-10, sendo 70% do tempo de aprendizado nas atividades do dia a dia, 20% mediante interações com os colegas e apenas 10% por meio de treinamentos formais. Para manter este modelo, é importante que todo o processo de promoção deste primeiro líder seja estruturado, bem como adequar os treinamentos formais para as habilidades, valores profissionais e gestão de tempo que o líder de primeiro nível precisa ter. E para aproveitar da melhor forma possível os 20% do tempo em aprendizado com os colegas de trabalho, seria interessante a promoção de fóruns e debates para que os Coordenadores de Produção possam trocar experiências e conhecimentos.

- Fornecer auxílio financeiro e incentivos para que os Coordenadores consigam investir em cursos superiores para se tornarem mais aptos a gerirem seu setor, como também continuar sua ascensão pelo *pipeline* de liderança da empresa.

E quanto às melhorias a serem executadas pelos Coordenadores:

- Serem proativos em seu desenvolvimento pessoal e nas áreas que identificam serem deficitários. Seja por meio de livros, videos, treinamentos, cursos e solicitando suporte de seu superior;

- Auxiliarem seus pares compartilhando conhecimentos e sugestões de melhorias;

- Pedir *feedbacks* constantes a seus superiores bem como a seus subordinados para que possam evoluir como líderes;

Para desenvolvimento de líderes eficientes e alcance de metas da organização, é importante que tanto a empresa quanto estes profissionais estejam engajados em um único objetivo. É preciso tanto investimento de tempo, recursos e dinheiro por parte da empresa como também proatividade do líder em querer se desenvolver e evoluir em sua liderança.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de Liderança ser um tema amplamente estudado há décadas, continua sendo um assunto atual e muito importante; porque, além de imprescindível em qualquer organização, líderes bem desenvolvidos, não são apenas diferenciais competitivos frente à concorrência, mas também catalisadores de mudanças e promotores das estratégias da organização, guiando pessoas para alcance de resultados e cumprimento de metas e objetivos. E com as grandes transformações que ocorrem diariamente no mundo e nos hábitos de compra do consumidor, para ser sustentável ao longo dos anos, a empresa muitas vezes precisa se reinventar, assumir novas estratégias e posicionamento, e se alinhar às atuais necessidades do mercado, o que só é possível quando se tem líderes eficientes dispostos a aprender, enfrentar e vencer os novos desafios.

O presente trabalho teve como objetivo identificar falhas no desenvolvimento de primeiros líderes de uma empresa em Sumaré (SP), em sua primeira passagem pelo *Pipeline* de Liderança; por meio do estabelecimento dos requisitos necessários de desenvolvimento e os adequando a uma Avaliação 360°. E, por meio desta avaliação, não apenas se conseguiu identificar pontos falhos como também propor ações corretivas para correção das falhas apontadas. Desta forma, por meio da aplicação deste *Feedback* 360° a quinze funcionários da empresa analisada, conseguiu-se atingir os objetivos propostos.

O capítulo 2 de Referencial Teórico permitiu atingir os objetivos específicos ao identificar e estabelecer os requisitos necessários para a realização apropriada da primeira passagem de liderança, além de indicar uma ferramenta capaz de identificar os pontos falhos no desenvolvimento do primeiro gestor, o *Feedback* 360°.

A partir da metodologia apresentada no capítulo 3, foi possível encontrar na literatura muitos trabalhos que trouxeram embasamento teórico para a pesquisa realizada. Por meio deste mesmo capítulo, pôde-se estruturar a pesquisa, inicialmente desenvolvendo sua problemática por meio da identificação de *gaps* no desenvolvimento dos primeiros líderes nas organizações, e, em seguida auxiliando na concentração do objeto de análise e finalizando com a construção do método de avaliação.

O capítulo 4, de Aplicação e Resultados, permitiu alcançar os demais objetivos deste trabalho, por meio da aplicação do método de avaliação, conseguindo assim identificar os pontos menos aprofundados de cada Coordenador de Produção e apontar as ações prioritárias para seus desenvolvimentos.

Por meio da aplicação da pesquisa, foi possível verificar na prática as informações extraídas por meio do embasamento bibliográfico; de que, apesar da evidente importância de um desenvolvimento de liderança estruturado para o primeiro líder, isso muitas vezes não acontece no dia a dia das empresas. O que ficou claro não apenas mediante as respostas obtidas nas avaliações com os coordenadores, como também no diálogo que pude ter com os mesmos antes da aplicação dos questionários.

O estudo sobre liderança é complexo, devido à ampla gama de conceitos, teorias e metodologias relacionadas ao tema. Viu-se a importância de ter o foco bem definido daquilo que se deseja analisar para obter as respostas mais claras possíveis.

Aplicar uma avaliação em que subordinados e superiores avaliam o primeiro líder é desafiador, tanto para conseguir abertura para aplicação e conquistar a confiança dos mesmos em relação à confidencialidade dos dados coletados, quanto para se obter respostas honestas e livres de parcialidades. Todavia, a resposta que tive de todos os respondentes foi extremamente positiva, pois todos se interessaram muito pelo tema de pesquisa e concordaram com a importância do mesmo.

Com os resultados obtidos neste trabalho, conseguiu-se não apenas identificar falhas no desenvolvimento dos primeiros líderes, como verificar que apesar do tema liderança ter incontáveis estudos teóricos há décadas, na prática ainda é incontestável a necessidade de maiores investimentos das empresas em programas estruturados de desenvolvimento para seus líderes de primeiro nível. E pelo *feedback* recebido dos avaliadores, percebeu-se que este trabalho contribuiu para o levantamento de questões e buscas de melhorias internas a partir da identificação de temas antes não abordados.

Outro ponto a ser destacado na aplicação deste tipo de avaliação é que, quanto maior o número de amostra, mais fiel e condizente com a realidade poderá ser o resultado. Infelizmente, devido ao modelo hierárquico da empresa e também às suas restrições, não se pôde aplicar a avaliação com os pares dos

coordenadores, aqui se pode salientar não somente pares do mesmo cargo, como também os Analistas de Produção que possuem contato com os avaliados.

Além disso, para o grupo de subordinados só se conseguiu ter como respondentes os Facilitadores. Em uma outra aplicação, seria interessante obter também a opinião dos operadores e demais funcionários que venham a se reportar diretamente ao primeiro líder.

Pode-se também destacar como uma dificuldade para uma análise mais aprofundada dos dados obtidos com essa Avaliação 360°, a restrição de informações quanto ao perfil dos avaliados. Correlações entre os resultados e o tempo de experiência tanto na empresa como no cargo de coordenador, por exemplo, poderiam ajudar a entender melhor o estágio de desenvolvimento do avaliado bem como a priorização de ações corretivas.

Vale também reforçar a importância da honestidade, abertura a avaliar e análise crítica de cada respondentes às afirmações dadas. Quando se observa uma avaliação 100% pontuada em cinco pontos, ou seja, concordância total com tudo que é declarado, como se viu na autoavaliação do Coordenador C, é importante verificar com maior atenção as respostas dadas pelos demais avaliadores para conseguir extrair efetivamente as falhas que se procura.

Por fim, vê-se a contribuição deste trabalho no âmbito social, ao levantar questionamentos quanto ao modo como os primeiros líderes são desenvolvidos atualmente, mostrando que um processo estruturado e focado em atender as necessidades destes profissionais, permitirá não apenas serem bem sucedidos no alcance dos resultados propostos, como também uma maior satisfação dos mesmos em seu ambiente de trabalho.

5.1 . SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Pode-se dar continuidade a este trabalho por meio da implementação das melhorias identificadas, verificando se a evolução no desempenho do primeiro líder em seu trabalho com seus pares e subordinados. Para isso, esta Avaliação 360° pode ser aplicada periodicamente, realizando as necessárias revisões das emoções, visando o desenvolvimento contínuo dos líderes.

Por fim, este trabalho teve seu tema delimitado ao estudo do desenvolvimento do primeiro líder. Mas se observa a aplicabilidade do *Feedback 360°* para análise do desenvolvimento dos demais líderes em suas passagens de liderança.

6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. D. de. **Proposta Para Aplicação Dos Princípios Da Metodologia De Processo De Desenvolvimento De Produtos Na Equipe Pato Baja**. 2016. 123 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia Mecânica, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2016.

PEREIRA, Rafael da Silva. Modelo para análise da maturidade de sistemas de gestão da qualidade em redes horizontais de empresas. 2014. 83 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2014.

AMARAL, Renata Celeste Guberfain do; OLIVEIRA, Lucia Barbosa de. Os Desafios da Primeira Gestão: Uma Pesquisa com Jovens Gestores. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 3, p.373-392, maio 2017. Fap UNIFESP (SciELO).

ANTUNES JUNIOR, Albari. **Aplicação do ciclo PDCA para redução de perdas**: Um estudo de caso em uma indústria alimentícia. 2016. 85 f. TCC (Graduação) - Curso de Tecnologia em Processos de Fabricação Mecânica, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2016.

ARAI, Paula Cavalcanti. **O desenvolvimento de competências de gestão de pessoas e liderança**: Um estudo de caso do primeiro nível de liderança de uma empresa siderúrgica. 2011. 102 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

ARAUJO, Ariel Santos. O Modelo De Liderança Situacional De Hersey E Blanchard E Sua Aplicabilidade Nas Micro E Pequenas Empresas De Eletro Eletrônicos: Estudo de caso no centro comercial na cidade de Cacoal.. 2014. 34 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Departamento de Administração, Universidade Federal de Rondônia, Cacoal, 2014.

ARDICHVILI, Alexandre; DAG, Kristina Natt Och; MANDERSCHEID, Steven. Leadership Development. **Advances In Developing Human Resources**, v. 18, n. 3, p.275-285, 22 abr. 2016. SAGE Publications.

BALAJI, G.. Exporting leadership talent: challenges and opportunities in MNC subsidiaries in India. **Journal Of Indian Business Research**, v. 3, n. 4, p.283-

288, 11 out. 2011. Emerald.

BARBOSA, Flávia Monize; GAMBI, Lillian do Nascimento; GEROLAMO, Mateus Cecilio. Liderança e gestão da qualidade – um estudo correlacional entre estilos de liderança e princípios da gestão da qualidade. *Gestão & Produção*, v. 24, n. 3, p.438-449, 28 set. 2017. FapUNIFESP (SciELO).

BASS, B. M., **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications**, New York: The Free Press, 3 a Ed., 1990.

BATESON, J; HOFFMAN, D. **Marketing de Serviços**. 4 ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com Texto , Imagem e Som: Um Manual Prático**. 13. ed. Editora Vozes, 2015. 520 p.

BERGAMINI, Cecília W. Liderança: A Administração do Sentido. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai./jun. 1994.

BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v.21, n.1, p. 41-61, 2017.

BOER, Ann-louise de; BOTHMA, Theo J.d.; OLWAGEN, Johan. **Library leadership: Innovative options for designing training programmes to build leadership competencies in the digital age**. **South African Journal Of Libraries And Information Science**, v. 78, n. 2, p.88-100, 2012. Stellenbosch University.

BRANT, James; DOOLEY, Rebecca; IMAN, Stephen. Leadership succession: an approach to filling the pipeline. **Strategic Hr Review**, v. 7, n. 4, p.17-24, 20 jun. 2008. Emerald.

BROUSSEAU, K. R., DRIVER, M. J., HOURIHAN, G., & Larsson, R. The seasoned executive's decision-making style. **Harvard Business Review**, 84(2), p.1–12, fev. 2006.

BRYMAN, A. Liderança nas organizações In: CLEGG, S., HARDY, C., NORD, W. R., CALDAS, M., FACHIN, R. e FISCHER, T. (Eds.). **Handbook de estudos**

organizacionais. Vol. 3, São Paulo, Atlas, 1999, pag. 257-281.

CAMPOS, Thais de. **Métodos E Ferramentas Da Qualidade Utilizados Nas Empresas Do Ramo Automotivo De Curitiba.** 2014. 65 f. TCC (Graduação) - Curso de Tecnologia em Sistemas de Telecomunicações, Departamento Acadêmico de Eletrônica, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

CARDOSO, Paulo André; AMORIM', Maria Cristina S.. Traços, comportamentos e contextos: desenvolvimento de líderes em ONG, a “experiência SIFE” no Centro Universitário do Pará. **ReCaPe: Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 1, n. 1, p.90-111, ago. 2011. Quadrimestral.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas.** 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2012. 239 p.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco (Org.). **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: Abepro, 2012. 430 p.

CASTRO, Denise del Peloso de; COSTA, Stella Regina Reis da. Avaliação de desempenho por múltiplas fontes: A percepção dos gestores de uma autarquia federal sobre os desafios da implantação da nova sistemática. **Convibra**, Niterói, p.1-12, out. 2016.

CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. **Pipeline de Liderança: O desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo.** Rio de Janeiro: Sextante, 2018. 272 p. Tradução de Ivo Korytowski.

CHAVES, Lenir Aparecida et al. Gestão por Competências: A liderança como ação estratégica na organização. **Convibra.** p. 1-14. 2013.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas.** ed. Compacta: São Paulo. ed. Campus, Atlas, 2000.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos.** Edição Compacta, 6ª edição, São Paulo:

Atlas, 2010.

CINTRA, L. P.; OLIVEIRA, J. B.; BARBOSA, A. C. Q.; FRANCO, D. Recursos Humanos, Competências e Desempenho: (Im)Possível Articulação em Fundação de Minas Gerais. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 4, p. 27-44, 2017.

COSTA, Amabile Borges da. **Gestão de Pessoas e Liderança: Análise em Ambientes Públicos**. 2013. 48 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Pública Municipal, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

COSTA, Paulo Henrique Freitas da; MEIRIÑO, Marcelo Jasmim. Papel Do Líder Na Gestão De Qualidade De Vida Do Trabalho. **XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, p.1-16, set. 2016.

COURY, Cibele. **Liderança e Cultura Organizacional: Estudo de caso em uma empresa manufatureira de origem familiar**. 2014. 135 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2014.

CREMO, Annette M.; BUX, Thomas. Creating a Vibrant Organizational Leadership Pipeline. **Talent Development Magazine**, Alexandria, Usa, p.76-77, jul. 2016.

DAI, Guangrong; TANG, King Yii; MEUSE, Kenneth P. de. Leadership competencies across organizational levels: a test of the pipeline model. **Journal Of Management Development**, v. 30, n. 4, p.366-380, 12 abr. 2011. Emerald.

DILENSCHNEIDER, Roberto L. **Poder e influencia**. Rio de Janeiro: Record, 1994.

DRUCKER, P. F. Prefácio. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. Prefácio Peter Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 2006.

DUBRIN, A. J. **Leadership. Reaserch Findings, Practice, and Skills**. Joughton Mifflin Company, Boston, 1998.

ECKERT, Regina et al. "I don't see me like you see me, but is that a problem?"

Cultural influences on rating discrepancy in 360-degree feedback instruments. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, v. 19, n. 3, p.259-278, jun. 2010. Informa UK Limited.

EVANS, Nigel G.. Sustainable competitive advantage in tourism organizations: A strategic model applying service dominant logic and tourism's defining characteristics. **Tourism Management Perspectives**, v. 18, p.14-25, abr. 2016. Elsevier BV.

FERRAZ JUNIOR, Saulo; PICCHIAI, Djair; SARAIVA, Nidia Marques. Ferramentas Aplicadas à Qualidade: Estudo Comparativo entre a Literatura e as Práticas das Micro e Pequenas Empresas (MPEs). *Revista de Gestão e Projetos*, v. 06, n. 03, p.84-97, 1 dez. 2015. Universidade Nove de Julho.

FERRAZ, Monique. Liderança: Um desafio para gestores do século XXI?: **XI Congresso Nacional De Excelência Em Gestão**, Rio de Janeiro. 2015 p. 1 - 20.

FERREIRA, Michele Cristiane Theodoro. A Contribuição da Avaliação de Desempenho para a Eficiência dos Serviços Públicos. 2014. 40 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Pública Municipal, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

FIEDLER, F. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1967, p. 3.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4. ed. Porto Alegre, Bookman, 2005.

GAUDÊNCIO, P. Superdicas para se tornar um verdadeiro líder. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. 1ª Ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIBSON, James L. et al. **Organizações: Comportamento, Estrutura e Processos**. 12. ed. São Paulo: McGraw-hill, 2006. 605 p. Tradução de: Suely Sonoe Murai

Cuccio.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIMENES, Celso Huerta. **Formação de competências gerenciais: Um fator de desenvolvimento de lideranças**: estudo de caso no IPEN. 2009. 112 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Tecnologia Nuclear - Aplicações, Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, São Paulo, 2009.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HEIFETZ, R. **Leadership without easy answers**. Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University, 1994.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H.. **Psicologia para Administradores**: A Teorias e as Técnicas da Liderança Situacional. Trad. por Equipe do CPB – Edwino A. Royer. São Paulo: EPU, 1986.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma historia sobre a essência da liderança. 17. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JURAN, Joseph Moses. Controle da Qualidade: conceitos, políticas e filosofia da qualidade. São Paulo: Makron Books, 1991. Vol. 1.

KAISER, Robert B.; CRAIG, S. Bartholomew. Do the behaviors related to managerial effectiveness really change with organizational level? An empirical test. **The Psychologist-manager Journal**, v. 14, n. 2, p.92-119, 2011. American Psychological Association (APA).

KAŇOVSKÁ, Lucie; TOMÁĽKOVÁ, Eva. Trends in Customer Services and Interfunctional Coordination by Manufacturers. **Procedia - Social And Behavioral Sciences**, v. 213, p.677-682, dez. 2015. Elsevier BV.

KARKOULIAN, Silva; ASSAKER, Guy; HALLAK, Rob. An empirical study of 360-degree feedback, organizational justice, and firm sustainability. *Journal Of*

Business Research, v. 69, n. 5, p.1862-1867, maio 2016. Elsevier BV.

KOONTZ, Harold; CYRILL, O'Donnell. **Principles of Management**. 5 ed. New York: McGraw-Hill Book Company, 1972.

LANA, Rogério Adilson; SEVERO, Tatiane de Lima. Análise da qualidade dos serviços: estudo de caso em uma escola de ensino médio de Blumenau. Revista **Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.24-37, Sem II 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Serviços**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAWRENCE, Paul. A best practice model for the effective deployment of 360° feedback. *Development And Learning In Organizations: An International Journal*, v. 29, n. 6, p.13-16, 5 out. 2015. Emerald.

LIMA, Nídia Mara Santos. Avaliação de Desempenho: Ferramenta para Excelência no Serviço Público. 2013. 33 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Pública Municipal, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

LIVIU, Ilies; EMIL, Crisan; IRINA, Salanta; DELIA, Butilca. **The Use Of 360-Degree Feedback Method**. *Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics*, vol. 4, p. 300-306, Maio, 2009.

LONGENECKER, Clinton; INSCH, Gary S.. Senior leaders' strategic role in leadership development. **Strategic Hr Review**, v. 17, n. 3, p.143-149, 11 jun. 2018. Emerald.

LOREGIAN, Ana Maria; HOSS, Osni. **Marketing de serviços: O Atendimento E A Qualidade Dos Serviços Prestados Como Ferramenta Estratégica Para A Competitividade Das Oficinas Mecânicas Para Motocicletas Da Cidade De Pato Branco-Pr**. 23 f. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2011.

LOVELOCK, Christopher H.; WRIGHT, Lauren. **Principles of Service Marketing and Management**. Prentice Hall, 1999. 414 p.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARKHAM, Steven E.; MARKHAM, Ina S.; SMITH, Janice Witt. At the crux of dyadic leadership: Self–other agreement of leaders and direct reports — Analyzing 360-degree feedback. *The Leadership Quarterly*, v. 26, n. 6, p.958-977, dez. 2015. Elsevier BV.

MATSUO, Makoto. The Unlearning of Managerial Skills: A Qualitative Study of Executive Officers. **European Management Review**, Hokkaido. p.1-13, 28 maio 2017. Wiley-Blackwell.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCCARTHY, Alma. Leading During Uncertainty and Economic Turbulence. *Advances In Developing Human Resources*, v. 16, n. 1, p.54-73, 6 jan. 2014. SAGE Publications.

MEDEIROS, Luciano de Santana. **Práticas de Liderança na Gestão Imobiliária**. 2014. 97 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Potiguar, Natal, 2014.

MIRANDA, Aurelio de Luca. **Requisitos de habilidades gerenciais para o cargo de primeira liderança**: Uma análise a partir da autopercepção dos gestores iniciantes da área financeira. 2017. 64 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2017.

MONTANA, J. P.; CHARNOV, H. B. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MORELATO, Everton Vinicius; CAZANE, Ana Livia. A liderança como componente estratégico na construção de vantagem competitiva e novos conhecimentos. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 7, n. 3, p.1-22, 2017. Trimestral.

NASCIMENTO, Celiane Albuquerque do. Avaliação da capacidade do serviço de atendimento de companhias de telefonia móvel no estado do paraná por meio da qualidade percebida. 2017. 103 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de

Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2017.

NOGUEIRA, Rayra Rodrigues; COTRIM, Syntia Lemos; LEAL, Gislaine Camila Lapasini. Lean six sigma implementation on a yarn textile industry. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, v. 12, n. 2, p.67-94, 1 jun. 2017. A Fundacao para o Desenvolvimento de Bauru (FunDeB).

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practices**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

PEREZ, Valeria Vasconcelos; DIACENCO, Adriana Amaro; PAULISTA, Paulo Henrique. Análise das sete ferramentas estatísticas da qualidade utilizadas nos sistemas produtivos. **Revista Univap**, São José dos Campos, v. 22, n. 40, p.1-6, out. 2016.

PLAKHOTNIK, Maria S.; ROCCO, Tonette S.; ROBERTS, Nella Ann. Development Review Integrative Literature Review: Increasing Retention and Success of First-Time Managers. *Human Resource Development Review*, v. 10, n. 1, p.26-45, 29 dez. 2010. SAGE Publications.

PORCARO, Jorge. **Marketing Interno em Empresas de Serviços: Um estudo de caso na Aviação Águia Branca**. 2012. 170 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

PORTER, M. What is strategy. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 6, p. 61-78, Nov./Dec. 1996.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, vol. 68, n. 3, p. 79–91, 1990.

REDDY, C. Manohar; SRINIVASAN, Vasanthi. Dialogue on leadership development. **limb Management Review**, v. 27, n. 1, p.44-55, mar. 2015. Elsevier BV

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SALDANHA, Paulo et al. Contribuições do uso do controle estatístico de processos na análise do desempenho na indústria química. **Revista Ingeniería Industrial**, Taquara, v. 14, n. 1, p.37-50. 2015.

SALES, Rafaela. **Ferramentas da Qualidade: Conceito e aplicação**. 2017. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2017/09/sete-ferramentas-da-qualidade-conceito.html>>. Acesso em: 15 jun. 2019.

SANTOS, Diônatas Simões dos; CECCATO, Maicon Silvio; MICHELON, Maikel Handerson. **Eficiência da ferramenta 8D aplicada em uma indústria do setor metal-mecânico**: Estudo de Caso. 2011. 78 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Fae Centro Universitário, Curitiba, 2011.

SILVA, Adriana Queiroz. Identificação do estágio da gestão da qualidade no setor madeireiro. 2007. 105 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2007.

STEFANO, Silvio Roberto. **Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional**: um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais. 2008. 187 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

STOGDILL, R. M. **Handbook of leadership**: a survey of theory and research. New York, 1974.

TANNEBAUM, Robert; IRVING, R. Weschler; FRED, Massarik. **Leadership and Organization**: A Behavioral Science Approach, New York: McGraw-Hill Book Company, 1959.

TERRY, George R. **Principles of Management**. 3 ed. Homewood, Ill: Richard D. Irwin, Inc., 1960.

TRIVELLATO, Arthur Antunes. **Aplicação das Sete Ferramentas Básicas da Qualidade no Ciclo PDCA para Melhoria Contínua**: Estudo de Caso numa Empresa de Autopeças. 2010. 73 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção Mecânica, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2010.

VENDRAMINE, Marai de Freitas Maio et al. Liderança: Uma análise das habilidades, valores e aplicação de tempo a partir da percepção dos

liderados. ESPACIOS, v. 38, n. 26, p.2-19, jan. 2017.

WERKEMA, M. C. C. Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos. Belo Horizonte: Werkema Editora Ltda, 2006.

YAMASHITA, Adriana. **Práticas Para O Desenvolvimento De Lideranças**: Estudo De Caso Em Uma Multinacional Brasileira. 2017. 118 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2017.

YUKL, G. **Liderazgo en las organizaciones**. 6. Ed. Madrid: Pearson Prentice Hall, 2008.