

**UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE e AABIC –
ASSOCIAÇÃO DAS ADMINISTRADORAS DE BENS IMÓVEIS E
CONDOMÍNIOS**

Formação de Gerente de Condomínio

LIDERANÇA EM TEMPOS DE CRISE

**ANA PAULA SANTANA GARCIA
APARECIDA VIEIRA MENDES
ELISANGELA DA SILVA GONÇALVES
MARIA CAROLINA DE NICOLA ARIETA
ROSILENE OLIVEIRA NUNES
VIVIAN MARGARETE MONTOURO**

SÃO PAULO

2019

**Ana Paula Santana Garcia
Aparecida Vieira Mendes
Elisangela Da Silva Gonçalves
Maria Carolina De Nicola Arieta
Rosilene Oliveira Nunes
Vivian Margarete Montouro**

LIDERANÇA EM TEMPOS DE CRISE

Projeto do Trabalho para Formação de Gerente de Condomínio, apresentado ao Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie e Associação das Administradoras de Bens Imóveis e Condomínios, como exigência para a elaboração do Planejamento em grupo para avaliação final.

Orientador: Prof. Carlos Alberto Campos Negrette

São Paulo

2019

AGRADECIMENTOS

A Deus, como Criador, e força Suprema que nos deu a vida, a coragem para superar os desafios, saúde e sabedoria para alcançar esse objetivo.

A esta universidade e a AABIC (Associação das Administradoras de Bens Imóveis e Condomínios de São Paulo), a direção e administração, que de forma visionária desenvolveram esse curso pautado pela ética, e oferecendo o melhor conteúdo para tornar mais eficientes e especialistas, nós profissionais de um mercado em ascensão.

Aos docentes, em especial ao orientador Prof. Carlos Alberto Campos Negrette, que nos acompanhou desde o primeiro dia, e contribuiu para o êxito do trabalho.

Aos amigos, familiares, colegas e todos aqueles que colaboraram para a realização desse projeto.

Dedicamos este trabalho às
nossas Famílias, por todo
apoio que nos deram.

“O sucesso nasce do querer, da
determinação e da persistência em se
chegar a um objetivo. Mesmo não
atingindo o alvo, quem busca e vence
obstáculos, no mínimo, fará coisas
admiráveis.”

(José de Alencar)

RESUMO

Devido a mudanças econômicas que afetam o ambiente corporativo e o mercado de trabalho como um todo, este trabalho tem por objetivo identificar e descrever o perfil de um líder exigido e esperado pelas administradoras em períodos de crise. Para isto, utilizamos uma metodologia de pesquisa de campo e estudo de caso onde, analisamos um gap na liderança da administradora “X” e, através de estudos teóricos juntados à entrevista com gestores da área, identificamos quais as características e/ou atitudes esperadas de um líder em meio a tempos de crise considerando as exigências de mercado e suas inovações.

Palavras-Chave: Liderança, Crise, Perda de clientes e Clima organizacional.

ABSTRACT

Due to economics changes who affect the corporative environment and the label market as a whole, this assignment has for purpose identify and describe the profile of a required and expected by the companies in time of crisis. For that we used a field research and case by case study as methodology where we analyzed a gap in the leadership in the “X” condominium manager and identified which where the characteristics and/or attitudes expected from a leader who is facing crisis times, considering the market demands and its innovations.

Key-words: Leadership, Crisis, Loss of customers and Organizational Climate.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	16
Figura 2	16
Figura 3	17
Figura 4	17
Figura 5	19
Figura 6	22
Figura 7	27
Figura 8	29
Figura 9	30
Figura 10	35
Figura 11	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	32
----------	----

SUMÁRIO

1.	Introdução	9
2.	Organização	10
3.	Problemática	12
4.	Sintomas	14
5.	Entrevistas	15
6.	Diagnóstico	20
7.	Referencial teórico	21
7.1	O que é liderança?	21
7.1.1	Características de um líder organizacional	25
7.2	Clima organizacional	26
7.2.1	Motivação	29
7.3	Estilos de liderança	31
7.3.1	Teoria X e Y ou Hipótese da mediocridade das massas	34
7.3.2	Liderança com base no Coaching	35
8.	Planejamento	37
8.1	5W2H	39
9.	Referências bibliográficas	41
10.	Apêndices	43
10.1	Apêndice A	43
10.2	Apêndice B	47
10.3	Apêndice C	50

1. INTRODUÇÃO

O mundo corporativo tem passado por transformações constantes no século XXI. Para os gestores das organizações, há sempre novos desafios a serem superados. O surgimento de inovações tecnológicas, o desempenho e produtividade das equipes, as oportunidades e desafios externos que afetam diretamente nos resultados e desempenho da organização; situações que exigem um posicionamento totalmente estratégico do gestor.

Diante das dificuldades interna e externamente apresentadas em muitas organizações, o chamado “tempo de crise”; os líderes são diretamente desafiados a lidar com cenários instáveis onde o mercado se torna mais exigente e busca por profissionais que saibam lidar com as necessidades, amenizem eventuais problemas financeiros e valorizem a gestão de pessoas assegurando a qualidade e a produtividade.

O problema - chave desta pesquisa versa sobre o posicionamento de um líder frente a tempos de crise. Por meio de um caso prático, poderemos compreender como a liderança de um Gerente influencia diretamente nos resultados, na retenção de clientes e no clima organizacional de uma administradora enquanto enfrenta -se períodos de crise.

Veremos a importância da liderança nas organizações bem como a liderança na visão da empresa, aquilo que as administradoras esperam de um líder. Os principais estilos de liderança e de que forma cada uma influencia no comportamento dos funcionários.

O clima organizacional é abordado como termômetro da motivação e dos comportamentos dentro das administradoras, podendo explicitar as falhas a serem reparados a fim de se obter eficácia e eficiência nos resultados.

2. ORGANIZAÇÃO – SOBRE A ADMINISTRADORA

A Premena administradora

A Premena administradora é uma empresa de 20 anos de carreira na cidade de Bertoga. Tem como finalidade fornecer soluções para gestão de empreendimentos imobiliários, com profissionais qualificados a Premena administradora atende cerca de 130 empreendimentos, para isso conta com 40 funcionários capacitados com a exigência do setor operacional sempre presente.

Com forte atuação região do litoral norte do Estado de São Paulo e com uma filial em Rio Grande do Norte e na capital São Paulo. A empresa desenvolve serviços exclusivamente na área de gestão de condomínios, destacando algumas características e procedimentos a fim de garantir aos clientes, atendimento personalizado, presença operacional, novas tecnologias, credibilidade, confiança e otimização na contratação de serviços.

Contando com cerca de 40 funcionários, dispostos a atender a carteira de clientes da melhor forma possível, trazendo inovação, responsabilidade e segurança em tudo que se propõem a realizar.

Missão

Fornecer soluções para gestão de propriedade.

Valores

RESPEITO AS PESSOAS. Pessoas podem fortalecer o mundo. Respeitar sem distinguir cargo, ocupação, status social, credo, etnia. Nossa empresa é basicamente voltada a satisfação das pessoas. respeitá-las, essencialmente, fortalece nosso desenvolvimento. Tratar bem, independente de quem. Juntos somos mais!

RESPEITO ÀS IDEIAS. Ideias renovam e movimentam o mundo. Boas idéias carecem de oportunidade de recepcionadas por ouvidos atentos. Nossa empresa se baseia na gestão de idéias e soluções. Dar espaço a opiniões, ouvir, entender os

motivos pelos quais uma determinada condição foi exposta é fundamental para atender as demandas e atingir a satisfação do nosso cliente.

RESPEITO AOS PRINCÍPIOS. Princípios estabilizam o mundo. A sociedade organizada se faz mediante o fortalecimento da ética, honra, dignidade, respeitabilidade, seriedade e transparência. Todas as nossas atividades estão focadas numa relação de confiança. Nosso principal objetivo é agir, sempre, dentro dos princípios morais nos quais pautamos nosso trabalho.

Visão

Ser referência para nossos colaboradores oferecendo meritocracia, espírito de coletividade e soluções que lhes tornem cada dia mais conscientes de seu papel nossa corporação e orgulhosos pelo resultado de seu trabalho. Ser referência para nossos fornecedores oferecendo transparência, fluidez de procedimentos e pontualidade que lhes tornem cada dia mais engajados e colaborativos. Ser referência para nossos clientes, reunindo soluções eficientes a um atendimento diferenciado, provocando-lhes satisfação em nos contratar.

3. PROBLEMÁTICA

O tema-chave a ser abordado neste trabalho refere-se à perda de clientes em períodos de crise. A perda de clientes foi notada em meados de Dezembro de 2018 quando, ocorrendo migração de funcionários para uma administradora concorrente, notamos que alguns clientes também migraram através dos ex-colaboradores. Uma vez que o cliente migra para a concorrência, podemos entender que ou ele está em busca de algo que não encontrou na nossa empresa e que está insatisfeito com os serviços prestados, ou até mesmo que encontrou na empresa concorrente diferencial que o fez repensar a parceria.

Na administradora mencionada, notamos que a saída de alguns colaboradores no qual foram identificados os casos de migração de clientes ocorreu por problemas internos entre colaborador e liderança. Os colaboradores que foram demitidos, ao se recolocarem no mercado, convidam os funcionários atuais e clientes os quais atendiam na administradora Premena.

A saída de funcionários tornou-se ponto de partida para o estudo de caso onde, notamos que diversos problemas ligados à liderança têm ocasionado o problema em questão.

A área mais envolvida é a dos Gerentes de condomínio, área esta que lida diretamente com os clientes e tem a equipe de auxiliares e assistentes como apoio. Atuar na linha de frente junto ao cliente e ao restante da equipe torna-se um agravante para que ocorra a migração de colaboradores bem como a perda dos clientes.

O período de crise deixou uma parte da Gestão da administradora à deriva no que tange a liderança da equipe, não deixando claras as metas a serem atingidas e deixando de propor algum tipo de estratégia para que o desempenho e o comprometimento da equipe não fossem afetados pela fase de crise.

Segundo relatos de ex - funcionários, o fator salário não foi determinante para que houvesse a migração, mas sim a oportunidade de agregar mais responsabilidades junto à nova administradora podendo desempenhar mais o potencial e melhor aplicar as habilidades que outrora não eram aproveitados na antiga administradora.

Notar a migração por questões de competência e habilidades foi o que nos chamou a atenção para questões de liderança e o quanto isso pode afetar positiva e negativamente a organização como um todo.

Neste sentido, nosso objetivo através do estudo de caso e das pesquisas realizadas é, identificar quais posturas são necessárias para que um líder desempenhe um bom papel frente a equipe e apresente resultados mesmo que o período seja de turbulência; apontar os problemas evidenciados e propor melhor aplicação das habilidades da liderança valorizando o capital humano e aproveitando os talentos existentes.

4. SINTOMAS

A situação de crise que enfrenta a administradora objeto do nosso estudo é cada vez mais evidente na organização através da perda de clientes, que estão migrando para os concorrentes.

O clima organizacional demonstra tensão e insegurança, pois com a saída dos condomínios acontece também a redução do faturamento, o que impacta diretamente nas metas da administradora, bem como aquisições, admissões, alterações nas equipes, entre outros. Existe também uma complicada perspectiva que é a de ver os funcionários procurando emprego em outras administradoras, já que demonstram insatisfação e desmotivação, pois não se sentem estimulados a aplicar suas habilidades ou a desenvolver atividades mais complexas. Os funcionários demonstram insatisfação e desmotivação, pois não se sentem estimulados a aplicarem suas habilidades, ou a desenvolver atividades mais complexas.

A liderança da administradora incluindo o proprietário não consegue motivar os funcionários, ou fazer com que se sintam parte da empresa. Esses fatores colaboram para um ambiente com pessoas instáveis e inseguras, observando-se que a qualquer momento mudanças inesperadas podem alterar a estratégia e os objetivos pessoais e corporativos.

5. ENTREVISTAS

Diante da problemática apresentada, percebemos a necessidade de uma coleta de dados específica afim de identificarmos a causa real da perda de contratos e conseqüentemente de funcionários.

Foi aplicada uma entrevista via link por e-mail com 10 perguntas fechadas e de múltipla escolha, sem identificação do entrevistado para que assim todos pudessem responder com clareza e sinceridade (Apêndice A).

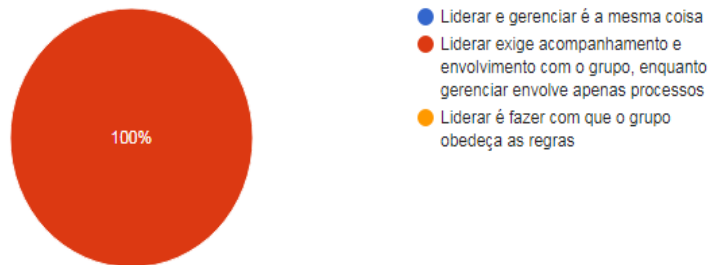
Esta primeira entrevista foi enviada aos gestores de empresas no ramo de condomínios, aqueles que exercem cargos de liderança, com perguntas direcionadas para a postura do líder mediante a este difícil cenário vivido pela administradora em questão. O intuito foi conhecer as características de pessoas que exercem a função de liderança e medir o quanto a postura de um líder interfere de maneira efetiva nos resultados da administradora.

Na análise do questionário, nota-se que 61,6% dos entrevistados possuem ensino superior ou pós-graduação, sendo que destes, 30,8% exercem função de liderança a mais de 10 anos. Ao serem questionados sobre a diferença entre liderar e gerenciar (Figura 1), 100% dos entrevistados responderam que liderar exige acompanhamento e envolvimento do grupo, enquanto gerenciar envolve apenas processos. Sobre as qualidades de um líder, 61,5% acreditam que este deve ser motivado e conhecer o potencial do grupo com o qual trabalha e 15,4% acreditam que o líder seja alguém com capacidade para delegar e se impor perante os liderados. Perguntou-se de que forma os entrevistados desempenhavam a função de líder (Figura 2) e obteve-se como resposta que, 69,2% participa ativamente dos processos e os pratica junto com os colaboradores contra 23,1% que respondeu que prefere distribuir ao grupo as atribuições de cada um e aguardar o resultado. Apenas 7,7% dos entrevistados deixa os membros de sua equipe atuarem com liberdade.

Figura 1: Questão sobre a opinião dos entrevistados sobre liderança e gestão

3-) Qual sua opinião sobre liderar e gerenciar?

13 respostas

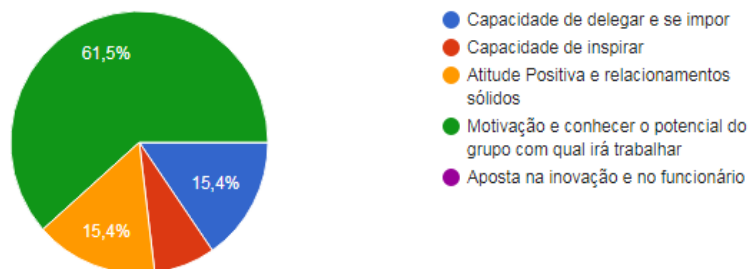


(Fonte: Google Forms)

Figura 2: Questão sobre as qualidades inerentes de um líder

4-) Quais as qualidades que um líder precisa ter?

13 respostas



(Fonte: Google Forms)

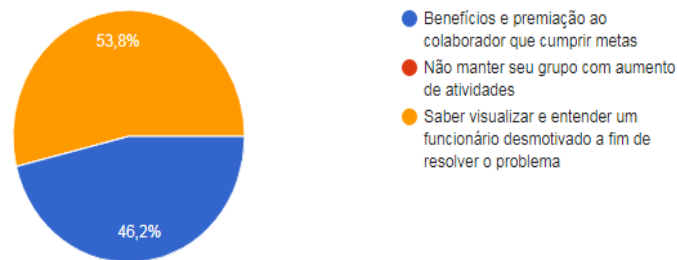
Ao iniciar a análise sobre as atitudes de líderes em tempos de crise, desemprego e instabilidade econômica, questionou-se sobre qual seria a melhor forma de atingir as metas e expectativas da empresa, sendo que 100% dos entrevistados acreditam que a melhor alternativa é a motivação e 73% informaram que as ferramentas para manter a motivação da equipe é o reconhecimento do esforço, a valorização e capacitação da equipe. Ao terem de incentivar o comprometimento dos colaboradores (Figura 3), 53,8% dos entrevistados informaram que procurariam visualizar e entender um funcionário desmotivado a fim de solucionar

o problema, enquanto 46,2% ofereceriam benefícios e premiações aos colaboradores que atingissem as metas estabelecidas.

Figura 3: Questão sobre as formas de incentivo à equipe

8-) Como um líder pode incentivar o comprometimento de uma equipe?

13 respostas



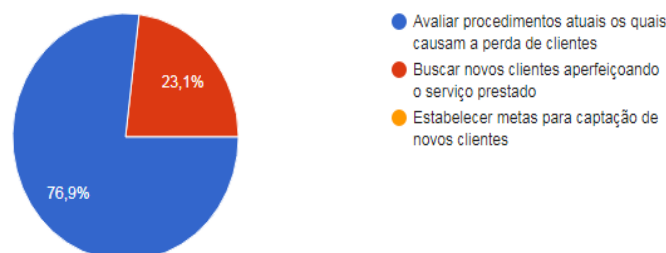
(Fonte: Google Forms)

Ao voltarmos as perguntas para coletar informações sobre a atitude dos líderes diante de uma perda considerável de clientes (Figura 4), 76,9% avaliariam os procedimentos que estão aplicando, os quais foram responsáveis pela perda de clientes e 23,1% buscariam novos clientes, aperfeiçoando os serviços prestados nessa nova captação. Questionou-se ainda se, diante do caso citado acima, qual seria a causa da insatisfação do cliente (Figura 5), no que nos foi respondido que 53,9% dos entrevistados acreditam que seja por falha nos procedimentos realizados por seus colaboradores; 30,8% acreditam ser por falta de comunicação e empenho dos gestores e colaboradores; já 15,4% pensam que a insatisfação e conseqüente perda do cliente deu-se por má administração e gestão dos líderes.

Figura 4: Questão sobre ações a serem tomadas diante a perda de clientes

9-) Diante de uma perda considerável de clientes, qual seria sua atitude para evitar a crise mencionada?

13 respostas

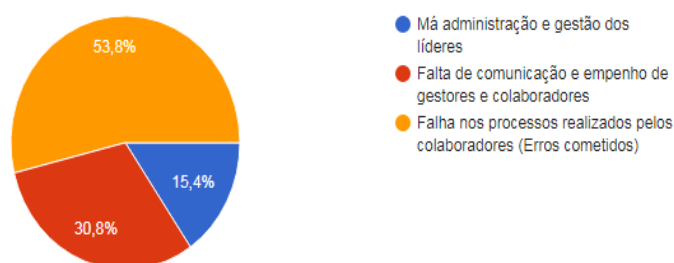


(Fonte: Google Forms)

Figura 5: Questão relacionada à possível causa de perda de clientes

10-) Diante do caso citado acima: O problema com a perda de clientes é um fator causado pela insatisfação do cliente, devido...

13 respostas



(Fonte: Google Forms)

Num segundo momento, após as pesquisas teóricas sobre liderança, sentimos a necessidade de aplicar uma segunda entrevista, no intuito de profundarmos mais ; esta foi aplicada aos alunos do curso (Apêndice B).

A segunda pesquisa foi entregue via física em sala de aula com 07 perguntas abertas e sem identificação do entrevistado. Foram perguntas direcionadas à liderança, haja vista que boa parte dos alunos exercem cargos de liderança dentro das administradoras. Esta pesquisa foi voltada para avaliar o quanto o líder reconhece e entende a real necessidade de comprometer-se com a organização e com a equipe de trabalho durante períodos de turbulência. Distribuímos a pesquisa para 20 alunos, recebemos a devolutiva de 10 pesquisas respondidas completamente.

Ao serem questionados sobre as expectativas que tinham de um líder diante de uma crise enfrentada pela empresa, os entrevistados responderam sobre a necessidade do gestor assumir uma postura mediadora e motivadora, mas que não deveria perder o foco no objetivo principal da empresa.

Em relação aos critérios que um líder deve possuir, todos responderam que as características essenciais devem ser o conhecimento técnico e intelectual, proatividade e manter a equipe incentivada. Nesse quesito, obtivemos a resposta unânime de que o líder deve apresentar postura mediadora quando diante de conflitos entre seus colaboradores, buscando minimizar as desavenças, sejam elas de cunho profissional ou pessoal. Sobre a posição de um líder quanto às metas a serem alcançadas durante os períodos de crise, os entrevistados esperam que o líder tenha atuação mais efetiva, organizada e motivadora para que alce a equipe em prol do

objetivo e meta estabelecida. Porém, informaram que os erros mais comuns cometidos pelo líder que comprometem as expectativas da organização são a negatividade e a falta de diálogo, apontando que, se o líder for pessimista no momento de crise, dificultará a motivação da equipe e a ausência de diálogo impedirá a equipe, como um todo, alcançar a meta estabelecida.

Em face de uma nova geração de colaboradores que se apresenta bastante contestadora, questionou-se qual a postura que um líder deve adotar para defrontar este tipo de liderado, sendo respondido que este deve ser ouvinte e receptivo a novas ideias. Ainda sobre as atitudes esperadas de um líder, no entanto voltada para a desmotivação da equipe devido à perda de clientes, os entrevistados responderam que o líder deve acompanhar os indicativos de perda e desenvolver planejamento envolvendo toda a equipe de trabalho no intuito de sanar o problema e motivar todos.

Diante das respostas recebidas da segunda pesquisa, conclui-se que os entrevistados entendem que, diante de um período de crise enfrentado pela empresa, um líder tenha empatia com seus liderados, valorizando-os, seja por meio de motivação ou mediação, criando clima organizacional favorável para o desenvolvimento do trabalho, seja por meio de investimento em treinamentos e capacitações, qualificando-os para novos desafios. O bom gestor deve ainda, além de atentar-se ao fator pessoal, manter em mente as metas a serem alcançadas, favorecendo o crescimento da empresa no mercado e obtendo bons resultados.

As coletas de dados foram realizadas entre o período de 01/05/2019 a 01/07/2019.

6. DIAGNÓSTICO

Diante dos resultados coletados nas entrevistas quanto ao que as administradoras esperam de um líder em períodos de crise e dos estudos realizados, é notório que existe falha e/ou ausência de estratégia por parte da liderança para atuar frente à crise enfrentada pela administradora.

Com base nas respostas dos gestores atuais, sabe-se que a liderança atual da administradora em questão não tem atuado de maneira efetiva para reter os talentos e principalmente motivar a equipe. Neste sentido, faz-se necessário elaborar um planejamento para que a administradora adote métodos de trabalho que foquem na comunicação, no clima organizacional e valorize o indivíduo como membro da organização, aproveitando ao máximo seus conhecimentos e habilidades.

O clima organizacional deve ser estudado, ele não só pode como deve ser medido, principalmente para que através de seus resultados a liderança possa se posicionar de maneira estratégica melhorando a comunicação interpessoal e o desempenho das equipes de trabalho.

É preciso analisar o tipo de liderança mais adequado para que se adote nos dias atuais, levando em conta o potencial e as habilidades de cada indivíduo dentro da organização para que se alcance excelência nos resultados independentemente das influências sofridas nos períodos de crise.

Para estruturar uma empresa em momento de crise, o gestor deve seguir três passos essenciais: os recursos físicos, humanos e materiais. Onde o físico caracteriza-se em melhorar o ambiente de trabalho, oferecendo aos funcionários melhores condições. Resumos humanos caracterizando a parte de treinamentos, feedback ao funcionário e planejar o futuro, prosperando melhorias contínuas. E finalizando com os recursos materiais, ou seja, organizar os procedimentos dotados pela empresa, onde será possível atender melhor o cliente e identificar as falhas realizadas pela empresa.

7. REFERENCIAL TEÓRICO

7.1. O QUE É LIDERANÇA

Atualmente, a liderança é um dos temas mais estudados e comentados, fora e dentro das empresas. A maioria quer alcançá-la, mas poucos conseguem. Existem mais de cinquenta definições e descrições acerca deste termo. Quando se fala em liderança muitas pessoas enxergam a figura do líder heroico e motivador que supera todo e qualquer obstáculo para levar seu time ao topo da montanha. Todas as possíveis definições de liderança que existam, muitas estão corretas, porém, nenhuma está ou estará completa. Elas nos ajudam a compreender melhor a liderança. O conceito de liderança ganhou destaque porque as pessoas concluíram que se tornar um líder melhor produz mudanças na vida das pessoas.

Segundo John C. Maxwell (2018), a liderança pode ser desenvolvida e melhorada por todos aqueles dispostos a se esforçar. O autor defende que liderança é influência, tendo-se em vista que, para alguém ser líder, precisará ter outro alguém para segui-lo. Influência é o princípio da verdadeira liderança. Mesmo com escala de valores, capacidades, objetivos e pessoas extremamente diferentes, os líderes são capazes de exercer a influência. Todo aquele que consegue atrair seguidores, por bem ou por mal, é um líder. O que significa que Hitler, Osama Bin Laden, Jesus de Nazaré, Martin Luther King, entre outras personalidades que tinham seguidores, eram líderes.

Os escritores Dave Ulrich e Norm Smallwood (2009) definem a liderança não como um conjunto individual de características, mas sim como o processo em si. Ser líder concentra-se no fato da pessoa desenvolver a liderança, na instituição que cria os líderes. A liderança é definida como capacidade organizacional. A analogia entre líderes e liderados é a relação entre mães e a maternidade. Uma mãe, individualmente, é uma figura poderosa como membro de uma família. Já o conceito de maternidade está centrado em criar a próxima geração de jovens capazes de contribuir como membros da sociedade e ser fonte de orgulho para suas famílias. Da mesma forma, as empresas são identificadas pela marca da qualidade, pela marca do produto, também deveriam desenvolver a marca da liderança, que é a identidade dos líderes em toda a empresa, que reúne as expectativas dos clientes e o

comportamento dos empregados e da empresa como um todo. Segundo Ulrich e Smallwood (2009, pág. 14):

Liderança não trata apenas da capacidade de conduzir um grupo ou equipe de modo inspirador. Também diz respeito ao nível de confiança que se transmite àqueles que escolhem seus produtos e serviços, às atitudes que constroem a reputação da empresa no mercado e à habilidade de preparar sucessores melhores do que você para continuarem o legado que deixou.

É necessário desenvolver processos que ajudem os demais líderes a crescer, e a se aperfeiçoar.

Já Marco Fabossi (2010), traz o conceito mais humano ao líder, que deve ser aquele que deseja servir as pessoas com amor, caráter e integridade. Caminhando junto com elas, permitindo que conheçam não somente suas qualidades, mas também seus defeitos. Para que, por meio da sinceridade a credibilidade se estabeleça. Na sua melhor definição, liderança segundo o escritor é a habilidade de influenciar e inspirar pessoas, para que vivam com equilíbrio e trabalhem com entusiasmo em direção a objetivos e resultados legítimos, priorizando a formação de novos líderes e a construção de um futuro melhor.

Para Mario Sergio Cortella (2012), em seu livro Liderança em Foco, a liderança tida como atitude, uma função a ser exercida, não podendo ser considerada como um dom da pessoa, mas sim uma virtude. Se assim fosse considerada, como um dom, as pessoas nasceriam ou não com ele. No caso, a virtude pode ser desenvolvida, da mesma forma em que é necessário desenvolver a liderança. Assim, liderança é a capacidade de inspirar, motivar e animar as pessoas.

Figura 6: Diferenças entre liderança e gestão

Líder	Gestor
◆ <i>Dá atenção à equipe</i>	◆ <i>Dá atenção às atividades</i>
◆ <i>Trabalha com cultura e visão</i>	◆ <i>Trabalha com meios e metas</i>
◆ <i>Desenvolve pessoas</i>	◆ <i>Desenvolve processos</i>
◆ <i>Precisa de autoconhecimento</i>	◆ <i>Precisa de método</i>

(Fonte: Intelligentia.com.br)

As empresas, atualmente, procuram líderes com habilidades técnicas, que realizem a gestão das pessoas, dos processos, com inteligência emocional, que consigam manter a equipe motivada, que atinjam os resultados esperados pelos stakeholders, e as metas propostas pela administradora.

Para Ram Charan (2009), o líder precisa ter seis características essenciais, sendo elas:

1. Honestidade e credibilidade: ser sincero com as pessoas, dizendo a elas como vê o mundo, reconhecer o limite de percepção e pedir que os liderados digam o que acham.
2. Capacidade de inspirar: fazer as pessoas perceberem cenários otimistas para o futuro. Mostrar a equipe que está concentrado em novas prioridades, para inspirá-los a fazer o mesmo. A inspiração também será o resultado de tomar decisões que produzam sucesso.
3. Conexão em tempo real com a realidade: coletar informações em fontes não convencionais. Não se ater a uma única visão das coisas. Manter a visão atualizada da realidade, monitorando as mudanças ocorridas.
4. Realismo com uma pitada de otimismo: a visão realista consiste em compreender e aceitar a extensão de um problema, o fato é que, poucos problemas não tem solução. Concentrar seu pessoal nas possibilidades e energizá-los para implementar as ações que concretizarão essa visão.
5. Administração com intensidade: participar diretamente é essencial. O líder precisa se envolver nos detalhes certos com uma frequência muito mais alta do que nunca. Precisa ser interativo – escutar além de explicar, esclarecer dúvidas, levar a conversa a um nível mais elevado, e repetir o processo. A visão de realidade é inútil se não conseguir fazer o restante da organização entendê-la e agir a respeito e não tem como fazer isso só com memorandos e declarações.
6. Ousadia para se preparar para o futuro: apesar das dificuldades da necessidade de manter caixa, e sobreviver no curto prazo, o líder pode se sentir pressionado a negligenciar as necessidades do futuro. Precisar de imaginação e coragem para fazer apostas estratégicas.

Para Mario Sergio Cortella (2012), algumas das principais características de um líder são:

1. Boa Comunicação: líder é aquele que se esforça, se organiza e se estrutura para comunicar se bem. O líder é aquele que convence por uma retórica que é simples de ser percebida, capturada, sem ser simplória. Precisa transportar legitimidade, credibilidade e sinceridade.
2. Confiabilidade: a noção de crença recíproca, portanto, de entrega; a ideia de que o liderado se fia nas ideias do líder, é fiador daquilo que ele defende; garante que aquela é verdade porque experimenta isso em suas atitudes, em sua condição e em sua capacidade.
3. Coragem: a coragem não é a ausência de medo, mas a capacidade de enfrentar o medo. O líder deve ter coragem e persistência. Coragem para tomada de decisão, e mudar as estratégias quando necessário.
4. Inspirar pessoas: o líder é aquele que ilumina. Não a iluminação com arrogância, mas como coragem, persistência e relevância. Conduz pessoas não deixando que desanimem. Se junta com os outros para fazer e acontecer.
5. Segurança: um líder precisa ser alguém que acalma o desespero. O líder não é alguém que permite que a manada dispare numa corrida desabalada nem é alguém que corre na frente dela. O verdadeiro líder é aquele que é capaz de fazer com que a manada pense para onde deseja ir e só decida a ir a um determinado lugar se valer a pena. Não é um condutor automático, mas é aquele que partilha um sonho e, ao partilhá-lo, aumenta a chance de sua realização.

No artigo de Eliane Ribeiro Chaves, gerente da Unidade de Desenvolvimento Empresarial do Sebrae MT, as características necessárias em um líder são essencialmente:

1. A atitude esperada de um bom líder, diante de qualquer tipo de crise, é enfrentá-la com coragem. Nesta hora, o líder tem que comparecer, mesmo admitindo que não tem todas as respostas (isso se chama humildade) e nem tendo todos os recursos (isso se chama racionalidade).
2. A sabedoria do líder nasce quando se une a mente (o pensar) e o coração (o sentir) nas suas atitudes (ação). Fugir, ignorar, agredir, terceirizar culpas são atitudes de líderes “desesperadores”. Diante da crise, o que as pessoas precisam são de líderes “inspiradores”, que mobilizam os liderados para o enfrentamento dos problemas.

3. Mais do que nunca, nesse momento, é que se deve convocar e liberar a criatividade das pessoas. A comunicação tem de ser clara, transparente, direta e sem rodeios, para que todos os envolvidos saibam da situação e possam ser convocados para encontrar as soluções urgentes, práticas e viáveis.
4. O líder inspirador e consciente deve estar presente de corpo e alma, atento a todos os detalhes, aberto a ouvir a opinião das pessoas, buscar a sabedoria das pessoas de dentro e de fora, comandar com pulso firme tudo que pode agravar a crise (contenção de gastos; gestão do fluxo de caixa, manobras de resistências e sabotagens, perda de credibilidade ou reputação, dentre outros riscos) e gerenciar os processos de mudanças, de ajustes e de inovação.
5. Se o líder se mostrar confiável, se o seu propósito for nobre, digno de ser alcançado, tenha certeza que o time vem junto! As pessoas dão o melhor de si, quando o líder é autêntico, determinado, coerente, transparente, empático, humilde para aprender e a reciclar-se nos momentos agudos de uma crise, administrando suas emoções e demonstrando que seus valores essenciais são inegociáveis.

7.1.1 Características de um líder organizacional

Liderança organizacional de excelência, garante empenho e cooperação de todos os profissionais, nesse sentido, para que ela surta efeito, o líder precisa ser dinâmico, carismático, assumir desafios e inspirar os demais que estão ao seu redor, não só os colaboradores de sua equipe, como também seus pares e até mesmo seus superiores.

Neste sentido, contar com líderes organizacionais se faz essencial para empresas que querem se destacar no mercado em que atuam, pois eles orientam os profissionais que fazem parte da organização para os resultados, alinhando sempre seus propósitos aos propósitos dos negócios e, com isso, possibilitando que todos tenham a oportunidade de atingir o sucesso, conforme desejam.

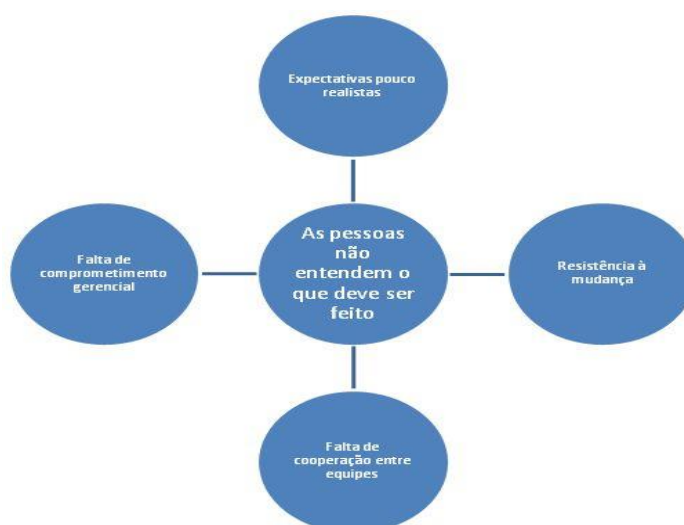
7.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Conforme diversos autores asseguram que o clima organizacional é constituído pelo ambiente trabalho de uma empresa, incluindo membros da empresa, como subordinados, supervisores e diretores. O clima está relacionado com o moral e a satisfação daquilo que os trabalhadores têm por necessidades, podendo ser: saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório. Está sujeito ao estado em que cada trabalhador sente em relação á empresa. A importância do clima organizacional como fator de satisfação no trabalho que contribui nos resultados eficazes na organização.

Para toda empresa é importante ter funcionários que trabalhem em harmonia para que colha resultados positivos, os departamentos precisam trabalhar unidos para que a empresa consiga obter sucesso. Aqueles que trabalham em cada setor tenham um relacionamento interpessoal estável e o clima organizacional pode contribuir para resultados eficazes, para manter-se no mercado competitivo nos dias atuais. Vale ressaltar que o clima tranquilo não significa ausência de turbulência ou desentendimentos pontuais, mas prevalece o respeito e a prática da cooperação dos membros da administradora, em função de objetivos compartilhado.

O clima organizacional influência direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e, também na satisfação das pessoas envolvidas com organização. As empresas com seu quadro extremamente enxutas, á vidas pelo aumento de produtividade, obrigam seus colaboradores a realizarem tarefas cada vez mais compelidas pela exiguidade de tempo. Cada dia surge um fato novo e relevante no contexto social, econômico, político e cultural, fazendo mexer com a cabeça das pessoas, impactando seus valores e, conseqüentemente, suas atitudes em relação ao trabalho. Diante deste quadro os trabalhadores estão insatisfeitos, com falta de perspectiva de desenvolvimento ou crescimento profissional, falta de reconhecimento, valorização das suas empresas.

Figura 7: Potenciais dificuldades na implementação do Clima Organizacional



(Fonte: site Administração e gestão)

Procurar ter ouvidos interessados e olhos atentos para o comportamento das pessoas no trabalho. Só será possível quando estiverem convencidos e sensibilizados, da importância dos recursos humanos e do clima de suas organizações, que só é excelente a empresa que estende excelência a qualidade de vida de seus funcionários, pois, melhorar a qualidade de vida no trabalho, tornar a empresa um bom lugar para trabalhar, crescimento e destaque no mercado competitivo. Gerenciar o clima organizacional constitui um papel estratégico para a área dos recursos humanos, indispensável ao sucesso dos negócios e à qualidade de vida das pessoas que trabalham.

Um processo de gestão de clima organizacional, aborda e comenta passo a passo todas as etapas desse processo, passando pelo diagnóstico, mensuração e pela melhoria do clima das organizações.

O ambiente de trabalho precisa de total atenção, pois a clima organizacional gera impacto direto no desempenho dos funcionários e nos resultados da empresa. Um clima organizacional ruim atrapalha as melhores estratégias de negócios, acabando com a motivação e o engajamento dos funcionários, consequentemente faz com que a performance entre em declínio.

Para oferecer um bom clima organizacional deve e identificar quais ações a serem realizadas, é importante analisar alguns indicadores principais que são: turnover absenteísmo, avaliação de desempenho, plano de carreira, comunicação,

incentivo ao crescimento, programação de treinamento e desenvolvimento, ambiente leve e agradável. Mantem a empresa produtiva e em constante crescimento só e possível com uma equipe motivada. Para identificar as ações necessárias, é fundamental estar atento ao comportamento apresentado pelos colaboradores.

A cultura organizacional é a essência da empresa, expressada pela maneira como ela realiza os negócios, trata seus clientes e funcionários. É o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de valores, normas e atitudes compartilhadas pelos membros da organização. São fatores que se manifestam na linguagem, nas roupas, na rotina e nas ações.

A cultura organizacional é fornada no dia a dia através do que a empresa e todas as pessoas envolvidas em seu processo, como os valores, crenças, suas estratégias, hábitos, rotina e maneira de trabalho que estão incorporados dentro da cultura empresarial.

Na cultura organizacional possui algumas características principais que são: a inovação, atenção aos detalhes, orientação para a pessoas, orientação para as equipes, agressividade e estabilidade.

A três níveis de componentes da cultura organizacional são: os artefatos (o que vemos), os valores compartilhados (o que eles dizem) e o pressupostos (o que eles acreditam). Nestes componentes estão os sentimentos e crenças inconscientes e o propósito da organização como um todo.

Uma cultura organizacional forte e consolidada, tem ambiente corporativo com colaboradores engajados, tendo atitudes, alinhando os colaboradores com os objetivos, promovendo valores em comum e proporcionando experiências únicas para eles. Causando um senso de pertencimento dos colaboradores para com a empresa. Para que possa conquistar esse engajamento é necessário comunicar a cultura de forma que ela seja vivida pelos colaboradores. Aonde a organização adquire ao comunicar e promover a cultura entre os seus colaboradores é a sensação de pertencimento, ou seja, vestir a camisa da empresa.

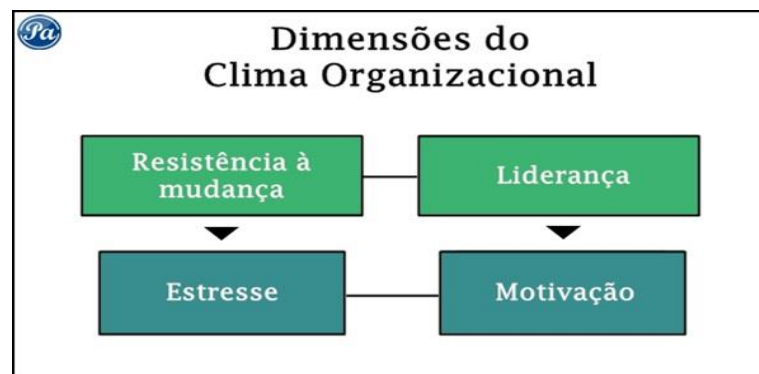
Onde os colaboradores se dedicam mais por um grupo do qual se sente parte, na qual sabem que pode contribuir. Isso acontece com o nosso trabalho, quando nos identificamos com os valores, hábitos e crenças da empresa que trabalhamos. Quando alguém relaciona o trabalho com a própria identidade, esse profissional torce

pela empresa, contribuindo para o crescimento dela e sabe da importância do seu próprio trabalho.

Ter colaborador engajado com o trabalho, sentindo parte do time e contribuindo com o crescimento da organização como um todo, é o que qualquer empresa deseja, pois, esse colaborador irá proporcionar muitas vantagens e resultados para empresa.

Uma boa cultura organizacional impacta totalmente no bem-estar dos colaboradores e no quanto eles se esforçam e se dedicam pelo sucesso da empresa, isso porque se identificam com essa cultura e a vivem no local de trabalho, ou seja, ela não está apenas no papel.

Figura 8: Dimensões do Clima Organizacional em uma empresa



(Fonte: Portal Administração, 2015)

7.2.1 Motivação

Segundo Chiavenato a motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza com as necessidades humanas, sendo uma função gerencial. A motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos. Que podem as vezes definidos como necessidades, desejos ou impulsos. Podem ser conscientes ou inconscientes. Alguns se sentem motivados por fatores econômico financeiro e todas as vantagens de aquisições de bens e serviços. Outros se sentem predominantemente motivados pelo desejo de sentir-se competente, reconhecido, de participar das decisões, de realizar tarefa.

A diferentes teorias a respeito da motivação, conforme Maslow (2000) as necessidades humanas expõem níveis diferentes de força. Diante desse fato foi estabelecido uma hierarquia de necessidade divididas em fisiológicas ou necessidades básicas, segurança também tida como a isenção de perigo e de

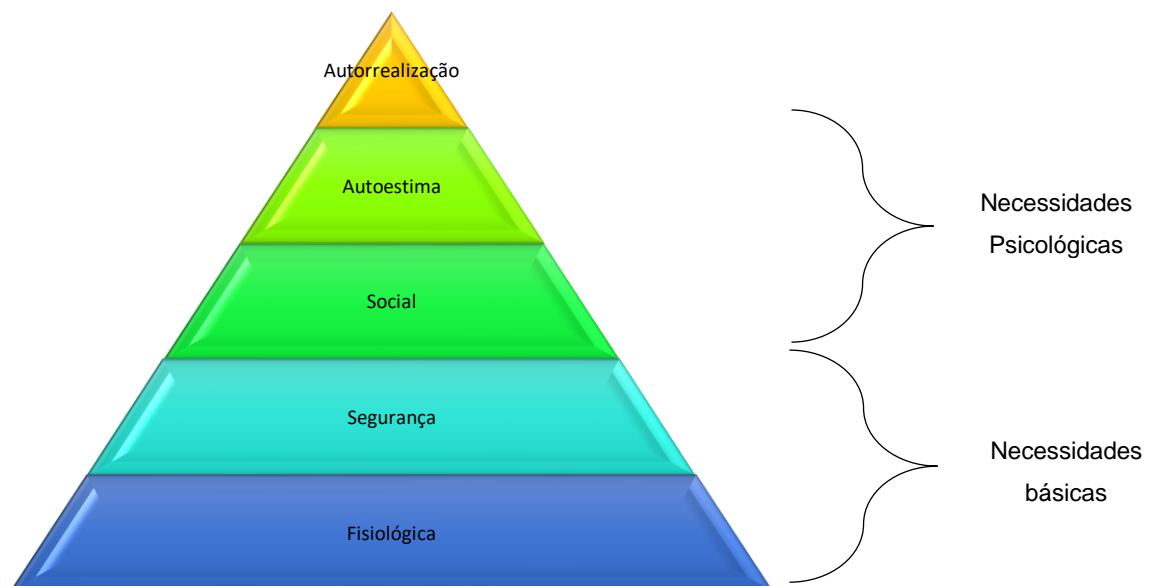
privação, necessidades sociais (necessidade de relacionar-se com outras pessoas), estima ou reconhecimento pelos outros e amor próprio e de auto-realização, ao atingir o máximo do seu potencial, fatores motivadores como: responsabilidade, reconhecimento, desafios, realização e crescimento.

Os fatores motivadores devem ser promovidos pelos gerentes para manter uma equipe motivada, porém a manutenção de tais fatores dependerá da satisfação no trabalho e do envolvimento de cada colaborador.

A motivação em uma empresa é função de três fatores determinantes são: a expectativa de força em alcançar os objetivos, recompensas relacionadas percebidas entre produtividade e o alcance dos objetivos. Para o sucesso organizacional os fatores como estresse, motivação, liderança, estão intimamente associados ao clima organizacional bem como a satisfação das necessidades pessoais. Diante deste contexto o ambiente da organização apresenta certas propriedades que podem influenciar a motivação para determinados comportamentos.

A organização onde os colaboradores estejam motivados, dificilmente se tem um clima organizacional insatisfatório, pois, quando as pessoas estão felizes, o clima é favorável e harmônico dentro da empresa, permitindo a satisfação das necessidades do indivíduo, o que afeta de forma positiva e as suas atividades a partir disso, sentem-se motivados a contribuir com a organização para a mesma atingir seus objetivos.

Figura 9: Pirâmide de Maslow – Hierarquia das necessidades



(Fonte: autoria própria baseada em Abraham H. Maslow (1987). Motivation and Personality. 3ª ed. Nova York)

7.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Por terem recebido uma delegação de poder, os líderes exercem cargos dentro da hierarquia organizacional e passam a representar os interesses da organização. Para isto, fazem a gestão de recursos que lhes são disponibilizadas. Dentre esses recursos, é consenso que o recurso humano é o mais valioso e podemos observar que diferentes gestores exercem estilos diferentes no momento de liderar.

Para Lapierre (1989), as atitudes e ações de um líder dentro de uma organização tem importância fundamental e influência nas percepções e no comportamento dos funcionários. Para alguns pesquisadores da área do comportamento organizacional destacam que os líderes ou gerentes compõem um grupo de pessoas com maiores níveis de responsabilidade e remuneração e influenciam as estratégias e resultados apresentados pelos diferentes grupos.

Existem várias teorias sobre estilos de liderança. Esses estudos tentam compreender a relação do líder com seus liderados e também tentam evidenciar as características e personalidades dos estilos de liderança.

Assim como o amor, liderança continuou ser algo que todos sabiam que existia, mas ninguém poderia definir: Muitas outras teorias da liderança vieram e se foram. Algumas enfocavam o líder. Outras a situação. Nenhuma resistiu ao tempo (BENNIS; NANUS, 1998, p. 5).

Em momentos de crise, as pessoas tendem a esperar alguém que lhes indique um caminho a seguir, alguém que apresente alternativas que ela mesma por medo ou incapacidade não consegue enxergar. Neste momento o líder assume sua posição e exerce seu poder. O líder é aquele que prioriza sua capacidade de mostrar aquilo que as pessoas, no geral, não conseguem ver tão facilmente, e convencê-las de sua importância. (BERGAMINI, 2002)

Em 1939, o psicólogo Kurt Lewin e uma equipe de pesquisadores começaram a identificar diferentes estilos de liderança, tendo como resultado o estabelecimento de três estilos principais de liderança, sendo elas a Autocrática, a Democrática e a Liberal ou Laissez-Faire.

A teoria dos estilos de liderança foi estudada pelo psicossociólogo alemão Kurt Lewin, que a dividiu em 03 categorias a serem abordadas: autocrática, Democrática e Liberal ou *Laissez – Faire*. (CHIAVENATO, 1993)

TABELA 1
Tipos de lideranças

SITUAÇÃO	AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL
Decisões	Decide sozinho	Equipe toma decisões, o líder assiste e participa	Equipes tomam decisões, participação mínima do líder
Programa de trabalho	Determina como deve ser executado	Equipe delinea os procedimentos e o líder apóia	Líder esclarece dúvidas quando necessário
Divisão do trabalho	Determina quem deve executar e o que	Equipe decide sobre a divisão	O líder não participa
Participação do líder	É "pessoal", domina elogios e críticas	É participativo e objetivo, elogios/críticas compartilhados	Participa só quando solicitado

Fonte: Belluzzo, 2002.

No estilo autocrático, o líder é quem determina todos os procedimentos desde a sua preparação até a execução elogiando ou criticando pessoalmente seus liderados com um certo distanciamento. Tendem a fornecer expectativas claras sobre o que precisa ser feito, quando e como deve ser feito. Este estilo de liderança foca no comando do líder e no controle dos seguidores. Os líderes autoritários tomam decisões independentemente da pouca ou nenhuma contribuição do resto do grupo

A liderança autoritária funciona de forma eficiente quando aplicada em situações em que a decisão tem de ser tomada de forma rápida e prática ou quando o líder é o membro com maior expertise no assunto. A abordagem autocrática pode ser necessária quando o momento exige decisões rápidas e decisivas, porém, tende a criar ambientes disfuncionais e hostis quando aplicado de forma abusiva, gerando sentimento de subutilização e desvalorização nos seguidores, por não contribuírem com novas ideias e decisões tendo, ainda, por subproduto a frustração e desmotivação dos mesmos.

Em seu livro “The Bass Handbook of Leadership: Teoria, Pesquisa e Aplicações Gerenciais”, Bass e Bass observam que a liderança autoritária tem seus pontos positivos na aplicação de potenciais regras estressantes, quando se necessita de obediência e em momentos de assumir a responsabilidade, mostrando-se benéfica nos casos em que os seguidores precisem de muita orientação e onde regras e padrões devam ser seguidos de forma estrita, mantendo o senso de ordem. Outro benefício observado nesse tipo de liderança é a tendência dos seguidores serem mais

produtivos sob a presença e pressão do líder, além de maior controle dos processos e maior especialização por parte da equipe, que trabalha focada nas tarefas.

No estilo democrático, o líder procura ser um membro do grupo oferecendo ações para serem executadas e o grupo é quem decide quais utilizar, também semelhante ao autocrático, crítica e elogia, mas não as pessoas e sim os processos e desenvolvimentos. Neste modelo, o líder torna-se facilitador do processo, ajudando os colaboradores a executarem suas tarefas da melhor forma possível. Preocupa-se com a execução do trabalho em si, mas também com a qualidade de vida e satisfação da sua equipe de trabalho.

Os líderes democráticos incentivam os membros da equipe a serem participativos, porém mantêm a palavra final no processo de tomada de decisões. A equipe sente-se engajada no processo e é mais motivada e criativa. Seus líderes tendem a fazer com que seus colaboradores tenham o sentimento de integração, como parte importante e decisiva da equipe, o que colabora para a promoção do comprometimento com os objetivos almejados. Por terem um líder participativo e que busca agir de forma a orientá-los, este grupo tende a apresentar melhor quantidade e qualidade de trabalho, tendo resultados mais satisfatórios devido ao ambiente de integração, responsabilidade e comprometer dos colaboradores.

É importante observar que, diante de uma liderança democrática, faz-se necessário alto nível de maturidade e experiência do líder e da equipe para que não incorram em risco de perda de controle de determinadas tarefas ou processos. Equipes mais jovens, apesar de terem líderes democráticos, tendem a não conseguirem se auto-gerenciar, fator incisivo nesse estilo de liderança. Outro fator que deve ser observado é que as decisões serão tomadas mais lentamente, tendo-se em vista a característica de consulta aos membros da equipe ser ato necessário para esta liderança funcionar de forma plena.

No liberal ou *Laissez-Faire* os liderados têm total poder sobre as ações, processos e o que fazer, o líder apenas oferece ajuda se necessário e disponibiliza o material de trabalho. Aqui, parte-se do pressuposto de que os membros da equipe possuem nível de maturidade elevado, a ponto de não precisarem da presença constante do líder, permitindo com que tenham maior autonomia, demonstrando confiança na capacidade de seus integrantes. Esse estilo leva em consideração a total capacidade de autogestão da equipe.

Os líderes designados oferecem pouca ou nenhuma orientação, levando à indefinição dos papéis dos seus membros e falta de motivação. Embora esse estilo possa ser útil em situações que envolvam especialistas altamente qualificados, a equipe tende a carecer de direção, caso os projetos não estejam estruturados, com planejamento claro, prazos definidos e papéis bem definidos. Podem os membros ainda começarem a culpar uns aos outros por erros cometidos, recusarem-se a aceitar responsabilidades, ocasionando a redução da produtividade.

Algumas pesquisas descobriram que não é o que o líder faz ou sabe que faz com que ele seja visto como um modelo de eficácia (BERGAMINI, 2008). Conquistar as pessoas é algo fundamental para alcançar as preferências delas, e entender suas necessidades e anseios poderá ser a chave do sucesso. Estes aspectos teóricos são fundamentais para a realização do presente estudo.

7.3.1 Teoria X e Y ou Hipótese da Mediocridade das Massas

McGregor compara dois estilos opostos e antagônicos de administrar: um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista, estática, negativa, pragmática e derrotista como filosofia gerencial (a esta deu o nome de Teoria X), e outro estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano que trata o homem como criatura auto-ativadora, interiormente controlada e ambiciosa, desejosa de responsabilidade. Enfatiza-se o potencial inerente do homem para crescer e desenvolver-se (a esta denominou Teoria Y).

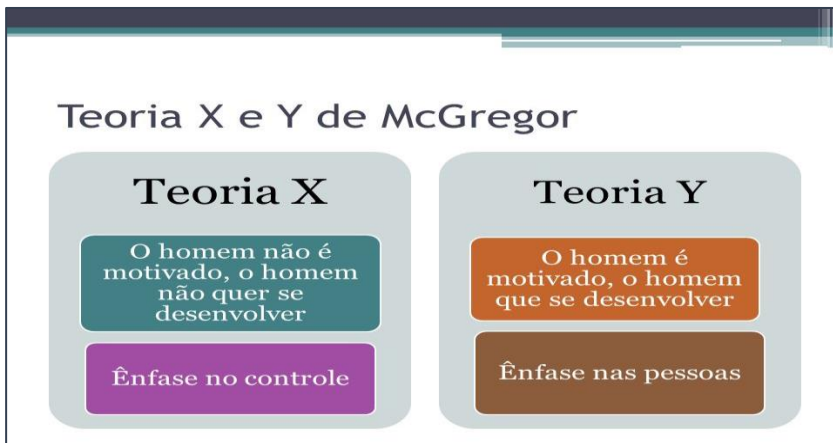
Para McGregor (1999), a teoria X sugere que as metas dos trabalhadores e das organizações vivem em conflito e que aqueles são antes de tudo motivados por recompensas extrínsecas e pelo temor da punição. Inicialmente esta teoria sugere uma estratégia gerencial dura.

McGregor (1999) baseado em sua teoria sugere que o homem é motivado para obter domínio sobre seu mundo e experimentar sentimentos de auto-respeito e auto-realização, além de sua busca por gratificações externas.

Uma filosofia Y aceita a posição segundo a qual os empregados são motivados para obter recompensas intrínsecas e também extrínsecas. As metas do empregado e da organização não devem conflitar-se. O trabalho é tão natural quanto relaxar, portanto é responsabilidade do líder criar condições sob as quais o empregado é capaz de

satisfazer suas necessidades de realização e auto-expressão, enquanto executa seu trabalho.

Figura 10: Síntese sobre a Teoria X e Y de McGregor



(Fonte: Google).

7.3.2 Liderança com base no Coaching

O mais atual dos tipos de liderança, o líder que utiliza o Coaching como ferramenta busca proporcionar o desenvolvimento da equipe que lidera, levando em consideração o autoconhecimento. O líder exibe um verdadeiro interesse pelo aumento da performance dos seus subordinados, buscando manter seus colaboradores sempre motivados, promovendo ambiente de trabalho agradável, incentivando a cooperação e confiança. O líder que se utiliza do método Coaching deve reconhecer e capacitar talentos, conduzindo a equipe ao sucesso. Para tanto, o líder deverá atrelar técnicas atuais de gestão de pessoas à condução da equipe que gerencia. Deverá ainda valorizar e desenvolver os atributos de todos que trabalham sob sua égide.

Para que possa alcançar a excelência de seus colaboradores, o líder coaching deverá estimular o desenvolvimento das habilidades e aprimorar as capacidades e competências identificadas de cada um. Propiciará um ambiente favorável para o desenvolvimento de competências; reconhecerá as aptidões de cada membro da equipe, fornecendo as bases necessárias para que possam alcançar o máximo de seu potencial; orientará seus colaboradores nas tomadas de decisões, compartilhará suas

experiências e conhecimento. Desta forma, obterá maior foco na performance dos liderados, além da cooperação e compromisso dos membros da equipe, que terão feedbacks constantes, mantendo-se conscientes e comprometidos com o aumento da performance, além do desenvolvimento contínuo do líder e do liderado.

No entanto, é necessário que os integrantes da equipe estejam dispostos a se dedicar ao desenvolvimento, tendo em mente que pode ser necessário comprometer resultados de curto prazo para o alcance de resultados maiores e com maior qualidade posteriormente. Ainda, exige-se que o líder coaching dedique tempo ao desenvolvimento da sua equipe.

Nota-se que a liderança baseada no Coaching é um estilo de liderança que atingirá melhores resultados em empresas dispostas a investir em capital humano, no desenvolvimento das habilidades de seus funcionários. É necessário que existam líderes dispostos a se dedicar ao desenvolvimento dos colaboradores e, inclusive, do líder. No longo prazo, este tipo de liderança pode trazer grandes benefícios para as empresas e seus colaboradores.

8. PLANEJAMENTO

Em momentos de crise as empresas são abaladas em sua estrutura, já que seus funcionários, os clientes, as metas, e a saúde financeira são afetados. Nesse momento de turbulência as medidas a serem tomadas e as decisões precisam ser precisas e assertivas, incluindo todos os interessados, desde os líderes, os colaboradores, os diretores da administradora, minimizando possíveis prejuízos causados por uma crise.

Nosso objetivo neste trabalho, realizado através do estudo teórico e de pesquisas, é identificar qual é a postura cabível, no caso específico apresentado, a ser tomada por um líder diante da crise enfrentada pela administradora. Quais características deve apresentar para conseguir manter a motivação da equipe, desenvolver o potencial de cada colaborador, aproveitando suas habilidades e, ao mesmo tempo, cumprir a estratégia da empresa, trazendo lucro, clientes, e um ambiente favorável a cada funcionário, para que se sintam acolhidos, seguros e estimulados.

O principal problema observado na Administradora Premena foi a ausência de estratégia por parte da liderança para atuar frente à crise enfrentada pela administradora. Observou-se que a liderança atual da administradora em questão não tem atuado de maneira efetiva para reter os talentos e principalmente motivar a equipe.

Como pesquisadoras, alunas deste curso e na posição de consultoras, acreditamos que a palavra de ordem para o sucesso diante da crise é inovação. Liderança exige inovação. O planejamento que melhor se aplica ao problema observado na Administradora Premena é uma sequência de ações direcionadas ao Recursos Humanos, com a consequente desvinculação das atividades exercidas pelo proprietário da administradora, passando a delegar uma maior quantidade de atividades aos demais funcionários. Porém, o envolvimento dos diretores e do proprietário da administradora é fundamental para o sucesso da solução a ser proposta a seguir.

Optou-se pela aplicação da Liderança com base no coaching aliada à planilha 5W2H, com resultados de médio e longo prazo, visando uma reestruturação duradoura e com fidelização dos clientes e dos gestores com a administradora. Tendo-

se em vista a solução proposta, para reestruturar a administradora, o gestor deverá se orientar por três itens essenciais: os recursos físicos, os humanos e os materiais.

O recurso físico caracteriza-se em melhorar o ambiente de trabalho, oferecendo aos funcionários condições favoráveis para o desenvolvimento do trabalho. Tem-se por base o sugerido por Maslow (1987), no qual um indivíduo só sente o desejo de passar a uma próxima categoria da pirâmide se a necessidade anterior for satisfeita, portanto, a motivação para realizar estas vontades se dão progressivamente. Desta forma, oferecer a garantia de estabilidade aos funcionários, por exemplo, fará com que estes sintam-se motivados a empenhar-se mais em atingir as metas estabelecidas para o crescimento da administradora, ampliando a produtividade.

Os recursos humanos serão melhorias na capacitação dos gerentes, por meio de aplicação de cursos, palestras, feedback aos funcionários e planejamento de carreira, prospectando melhorias contínuas, bem como um plano de educação continuada. Deve-se preparar os gerentes para o futuro, mesmo que se tenha o risco de estes mudarem de empresa. No entanto, tal possibilidade será difícil de ocorrer, já que será raro encontrar uma administradora que ofereça tais benefícios, mantendo os gerentes fidelizados à administradora e, por consequência, reduzirá a rotatividade de funcionários, acarretando na redução de diversos custos da empresa. Deve-se observar ainda que, a capacitação dos gerentes pelos meios acima descritos irá colaborar com a competitividade da administradora no mercado imobiliário.

Para finalizar, utilizar-se de recursos materiais no intuito de organizar os procedimentos adotados pela empresa, onde será possível atender melhor o cliente e identificar as falhas realizadas pela administradora.

No curto prazo, o resultado a ser observado será a motivação dos funcionários envolvidos, já que, com a notícia das melhorias a serem aplicadas, estes tenderão a se sentirem motivados e confiantes para desenvolverem suas atividades. As atividades propostas serão controladas através da tabela 5W2H, em um período de 06 meses, as ações devem ser aplicadas pela administradora e após esse período uma pesquisa de clima indicará se os gestores estarão atingindo o objetivo.

Esse planejamento envolve os funcionários da administradora e é imprescindível a participação dos gestores, sócios e proprietários. Todos precisam

estar engajados para melhorar o clima organizacional, e acima de tudo na valorização, capacitação e retenção do recurso mais precioso, que são os funcionários.

8.1 5W2H

A 5W2H é uma ferramenta de gestão empregada no planejamento estratégico de empresas. Em uma empresa que deseja crescer e atingir bons resultados, a planilha 5W2H é extremamente útil. melhor é que pela sua praticidade, ela pode ser feita em organizações de qualquer porte, pois não necessita de uma equipe técnica especializada desde que tenha alguém que saiba realizar todo o processo e organizá-lo de maneira a obter muito sucesso. É um método muito simples que agiliza todos os processos de uma empresa. Além disso, em um mercado altamente competitivo, a falta de planejamento de ações e processos pode gerar inúmeros prejuízos, além de perda de vantagem competitiva.

A planilha parte de uma meta para organizar as ações e determinar o que será feito para alcançá-la, por qual razão, por quem, como, quando e onde será feito, além de estimar quanto isso custará. Em geral proposta na forma de planilha ou tabela, a metodologia costuma ser utilizada em projetos para avaliar, acompanhar e garantir que as atividades sejam executadas com clareza e excelência por todos os envolvidos. Funciona como uma espécie de guia, permitindo elencar passo a passo a estratégia a adotar. Não por acaso, é uma excelente alternativa para elaborar um plano de ação, seja qual for a necessidade ou problema. Por suas características, pode ser uma solução aplicável em todos os tipos de empresas, nas mais variadas áreas.

Figura 11: Síntese explicativa sobre 5W2H



(Fonte: Google).

Os cinco “Ws” e dois “Hs” representam ,em inglês:

- What?: o que será feito? – Quais os motivos que justificam o que será feito
- Why?: por que será feito? – A resposta é o objetivo que se deseja alcançar.
- Where?: onde será feito?
- When?: quando será feito? - Todo bom planejamento possui um prazo determinado para que o objetivo principal seja alcançado. A resposta deve ser uma data para a execução da ação.
- Who?: por quem será feito? - Se para chegar lá é preciso a elaboração de diversos processos e ações, quem ficará responsável por cada ação?
- How?: como será feito? Detalhe qual o processo que será feito para atingir o seu objetivo
- How much?: Quanto vai custar?

A partir da adoção deste planejamento, a administradora assume um novo olhar onde, através do checklist, terá uma compreensão mais ampla do problema a ser solucionado. Além disso, todos os envolvidos terão uma clareza maior sobre sua participação e o que deverá fazer para ajudá-lo.

Além da aplicação em um momento específico (o de crise), a administradora poderá fazer uso contínuo do planejamento a fim de identificar com mais facilidade quais aspectos precisam ser modificados para uma melhor performance e para poder promover melhorias constantemente.

Por fim, espera-se que, com as medidas sugeridas, a administradora consiga corrigir as falhas identificadas em sua liderança, bem como superar a crise atual vivida e como consequência volte a atingir o crescimento e aperfeiçoamento necessários para não sofrer crise semelhante. Assim como afirmam Dave Ulrich e Norm Smallwood, a administradora deve ser identificada pela marca da liderança de seus gerentes e assim identificada dentre tantas outras.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ULRICH, Dave; SMALLWOOD Norm. A Marca da Liderança. Edição Original. 1. ed. Rio de Janeiro: Best Seller Ltda, 2009

MAXWELL, JOHN C. Você nasceu para liderar. John C. Maxwell; tradução Elenice B. Araujo. 2. ed. – Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2018.

FABOSSI, Marco. Coração de Líder A Essência do Líder - coach. 2. ed. São Paulo: Edição Independente do Autor, 2010

CHARAN, Ram. Liderança na Era da Turbulência Econômica. Edição Original. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2009

CORTELLA, Mario Sergio; MUSSAK, Eugenio. Liderança em Foco. 7. ed. Campinas: Papyrus 7 Mares, 2012

Lapierre, L. Imaginário, administração e liderança. Revista de Administração de Empresas, v. 29, n. 4, p. 5-16, 1989.

BENNIS, W. ; NANUS, B. Líderes: Estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harba, 1998.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. O Líder Eficaz. São Paulo: Atlas, 2002

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução À teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas Organizações. São Paulo: atlas, 2008.

MCGREGOR, D. O lado humano da empresa. Tradução: Margarida Maria C. Oliva, 3 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999

Barbosa, Livia. Meritocracia e sociedade brasileira. Net, São Paulo, jan. 2014. Revista de Administração de Empresas. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902014000100008. Acesso em: 18 out. 2019

Esteves, Luciana; Meiriño J., Marcelo. A Educação Corporativa e a Gestão do Conhecimento. Net, Rio de Janeiro, ag. 2015. Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_042M.pdf . Acesso em: 14. out. 2019

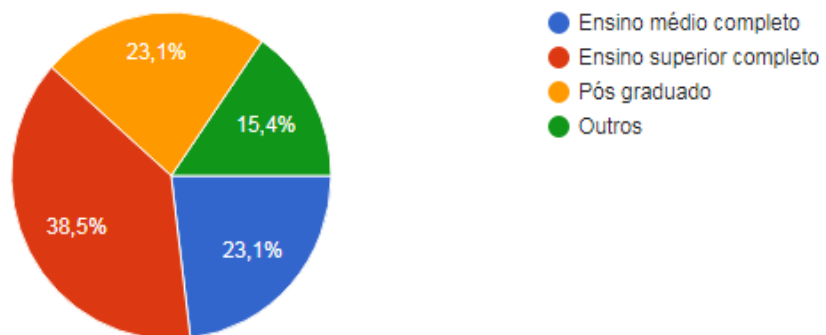
Almeida Ribeiro Leite, Paula; Cristina Carneiro Lott, Tereza. Treinamento e Desenvolvimento Organizacional, Uma ferramenta nas empresas atuais. Net, Minas Gerais, 2013. Disponível em: https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/treinamento_e_desenvolvimento_o_organizacional_uma_ferramenta_nas_empresas_atuais.pdf . Acesso em 17 out. 2019

10. APÊNDICES

10.1 Apêndice A

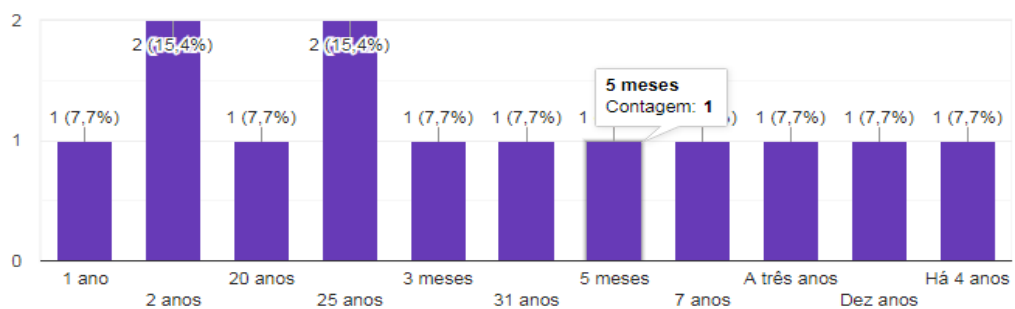
1-) Qual seu grau de escolaridade?

13 respostas



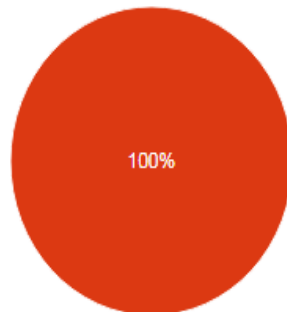
2-) Há quanto tempo você exerce cargo de liderança?

13 respostas



3-) Qual sua opinião sobre liderar e gerenciar?

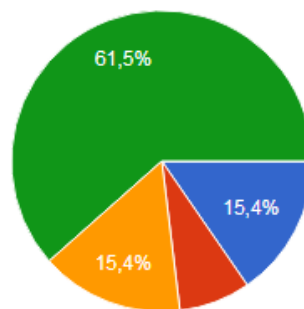
13 respostas



- Liderar e gerenciar é a mesma coisa
- Liderar exige acompanhamento e envolvimento com o grupo, enquanto gerenciar envolve apenas processos
- Liderar é fazer com que o grupo obedeça as regras

4-) Quais as qualidades que um líder precisa ter?

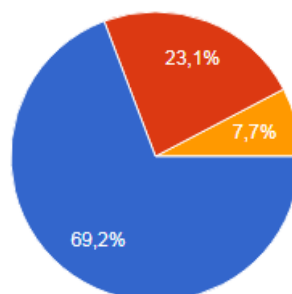
13 respostas



- Capacidade de delegar e se impor
- Capacidade de inspirar
- Atitude Positiva e relacionamentos sólidos
- Motivação e conhecer o potencial do grupo com qual irá trabalhar
- Aposta na inovação e no funcionário

5-) Como você desempenha a função de líder?

13 respostas



- Participa ativamente nos processos e pratica junto aos colaboradores
- Distribui ao grupo as atribuições de cada um e aguarda o resultado
- Deixa os membros atuarem com liberdade

6-) Em tempos de crise, desemprego e instabilidade, como você consegue que os colaboradores atinjam as metas e expectativas da empresa?

13 respostas

Incentivo e comunicação aberta
Incentivando e elogiando a cada serviço prestado
Motivando a equipe
Dando motivações através de premiação no cumprimento das metas
Diálogo e participação ativa
Incentivando a criar resultados positivos para todos
Acompanhando, motivando, ajudando!
Sempre trabalhando as qualidades, trabalhando junto ao grupo. Explicando que temos que manter os números da empresa pois estamos em tempo de crise e todos tem que fazer sua parte para alcançar o resultado comum.
Motivando. Acompanhando processos orientando para que atinjam desde básico até problemas fora da rotina
Auxiliando e motivando nas dificuldades diárias.
Envolvendo para mostrar resultados

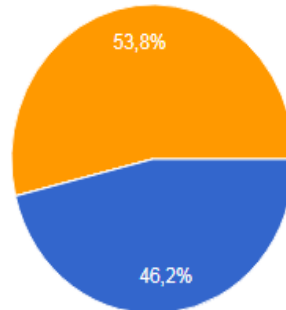
7-) Quais as ferramentas para manter a motivação de uma equipe?

13 respostas

Capacitação e prêmios
Dinamismo , acolhida , comprometimento
Motivação e envolvimento
Dando desafios
Ambiente tranquilo, cursos e capacitação. Disponibilidade, tratar c educação
Reconhecimento e premiacoes
Mostrar que podem contar comigo, estar sempre disposto a ajudar e manter o bom relacionamento.
Reconhecer as qualidades, um ambiente de trabalho agradável
Se relacionar e conhecer sua equipe, motivalos com orientacao elogios e semprr cumprir com que foi prometido. Metas, valorizacao do funcionario.
Valorizar reconhecer os resultados sempre, ser positivo, seja congruente
Reuniões
Otimismo e crença no potencial individual e em grupo.

8-) Como um líder pode incentivar o comprometimento de uma equipe?

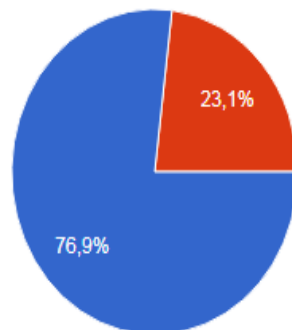
13 respostas



- Benefícios e premiação ao colaborador que cumprir metas
- Não manter seu grupo com aumento de atividades
- Saber visualizar e entender um funcionário desmotivado a fim de resolver o problema

9-) Diante de uma perda considerável de clientes, qual seria sua atitude para evitar a crise mencionada?

13 respostas



- Avaliar procedimentos atuais os quais causam a perda de clientes
- Buscar novos clientes aperfeiçoando o serviço prestado
- Estabelecer metas para captação de novos clientes

LIDERANÇA EM TEMPOS DE CRISE

ENTREVISTA

MEDIANTE A UM CENÁRIO DE PERÍODOS DE TURBULÊNCIA NO MERCADO, É IMPORTANTE QUE O LÍDER ASSUMA A SITUAÇÃO PARA QUE A DIRETORIA, COLABORADORES E CLIENTES DA EMPRESA NÃO SE ABALEM COM AS ADVERSIDADES DESTE MOMENTO. O LÍDER TEM PAPEL FUNDAMENTAL PARA LIDAR COM AS AMEAÇAS E OPORTUNIDADES ATUAIS.

COM BASE NO AMBIENTE CORPORATIVO, RESPONDA O QUESTIONÁRIO ABAIXO:

1. Pensando em manter o equilíbrio da equipe, o bom andamento do trabalho e o foco nos resultados, quais atitudes são esperadas de um líder enquanto a organização enfrenta uma crise?

2. O que é preciso para ser um bom líder? Quais critérios ele deve seguir?

3. Como o líder deve lidar com conflitos entre seus colaboradores em um momento de crise?

4. O que se espera de um líder quanto à metas em períodos de crise?

5. Quais são os erros mais comuns que um líder comete que comprometem as expectativas da organização num momento de crise?

6. Tendo em vista que a nova geração á bastante contestadora, como um líder deve lidar com este tipo de colaborador que será cada vez mais comum?

7. Quais atitudes esperadas de um líder mediante a perca de contratos e consequentemente a desmotivação da equipe?

LIDERANÇA EM TEMPOS DE CRISE



APRESENTAÇÃO DA EQUIPE

- ❑ ANA PAULA SANTANA GARCIA
- ❑ APARECIDA VIEIRA MENDES
- ❑ ELISANGELA DA SILVA GONÇALVES
- ❑ MARIA CAROLINA DE NICOLA ARIETA
- ❑ ROSILENE OLIVEIRA NUNES
- ❑ VIVIAN MARGARETE MONTOURO



APRESENTAÇÃO DA ADMINISTRADORA “PREMENA”



PROBLEMÁTICA

- ❑ PERDA DE CLIENTES
- ❑ CONCORRÊNCIA
- ❑ AUSÊNCIA DA GERÊNCIA



SINTOMAS

- FUNCIONÁRIOS INSATISFEITOS
- CANCELAMENTO DE CONTRATOS
- FALTA DE MOTIVAÇÃO
- INSEGURANÇA/NOVAS ESTRATÉGIAS



COLETA DE DADOS

- A COLETA DE DADOS FOI REALIZADA ENTRE O PERÍODO DE 01/05/2019 A 01/07/2019
- PESQUISA ONLINE E ENTREVISTA



DIAGNÓSTICO

☐ RECURSOS HUMANOS



O QUE É LIDERANÇA?

- ☐ DEFENDE QUE A LIDERANÇA É INFLUÊNCIA. PARA ALGUÉM SER LÍDER, PRECISARÁ TER ALGUÉM PARA SEGUI-LO. INFLUENCIA É O PRINCÍPIO DA VERDADEIRA LIDERANÇA.

JOHN C. MAXWELL

- ☐ DEFINEM A LIDERANÇA NÃO COMO UM CONJUNTO INDIVIDUAL DE CARACTERÍSTICAS, E SIM COMO O PROCESSO EM SI. SER LÍDER CONCENTRA SE NA PESSOA, DESENVOLVER A LIDERANÇA, NA INSTITUIÇÃO QUE CRIA OS LÍDERES.

DAVE ULRICH E NORM SMALLWOOD

- ☐ TRAZ O CONCEITO MAIS HUMANO AO LÍDER, QUE DEVE SER AQUELE QUE DESEJA SERVIR AS PESSOAS COM AMOR, CARÁTER E INTEGRIDADE.

MARCO FABOSSI

- ☐ LIDERANÇA É ATITUDE, UMA FUNÇÃO A SER EXERCIDA. QUE NÃO É UM DOM DA PESSOA, MAS UMA VIRTUDE. SE FOSSE DOM AS PESSOAS NASCERIAM OU NÃO COM ELE. JÁ A VIRTUDE PODE SER DESENVOLVIDA.

MARIO SERGIO CORTELLA

PLANEJAMENTO

□ TABELA 5W2H



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ULRICH, Dave; SMALLWOOD Norm. *A Marca da Liderança*. Edição Original. 1. ed. Rio de Janeiro: Best Seller Ltda, 2009

FABOSSI, Marco. *Coração de Líder A Essência do Líder - coach*. 2. ed. São Paulo: Edição Independente do Autor, 2010

CHARAN, Ram. *Liderança na Era da Turbulência Econômica*. Edição Original. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2009

CORTELLA, Mario Sergio; MUSSAK, Eugenio. *Liderança em Foco*. 7. ed. Campinas: Papirus 7 Mares, 2012

Lapierre, L. *Imaginário, administração e liderança*. *Revista de Administração de Empresas*, v. 29, n. 4, p. 5-16, 1989.

(BENNIS, W. ; NANUS, B. *Líderes: Estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harba, 1998.)

BERGAMINI, CecíliaWhitaker. *O Líder Eficaz*. São Paulo: Atlas, 2002

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução À teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

BERGAMINI, CecíliaWhitaker. *Motivação nas Organizações*. São Paulo: atlas, 2008.

MCGREGOR, D. *O lado humano da empresa*. Tradução: Margarida Maria C. Oliva, 3 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999

PARA SE TER SUCESSO, É NECESSÁRIO AMAR DE VERDADE O QUE SE FAZ. CASO CONTRÁRIO, LEVANDO EM CONTA APENAS O LADO RACIONAL, VOCÊ SIMPLEMENTE DESISTE. É O QUE ACONTECE COM A MAIORIA DAS PESSOAS.

STEVE JOBS



**NOSSOS AGRADECIMENTOS!
SUCESSO A TODOS OS GRUPOS!**

