

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

BIBIANA CENTENO VIEIRA

Os Desafios da Educação Corporativa na Formação de Lideranças

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

BIBIANA CENTENO VIEIRA

Os Desafios da Educação Corporativa na Formação de Lideranças

Trabalho de conclusão de Curso, do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração

**PORTO ALEGRE
2014**

BIBIANA CENTENO VIEIRA

Os Desafios da Educação Corporativa na Formação de Lideranças

Trabalho de conclusão de Curso, do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração

Conceito Final: B

Aprovado em: 09 de Julho de 2015

BANCA EXAMINADORA

Profª Maria Tereza Flores Pereira

Profª Andrea Poletto Oltramari

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer principalmente a ótimos líderes que tive, Guilherme Marcelli, Julio Matos e Vera dos Santos. Eles foram pessoas essenciais que ganharam minha admiração e devido à presença de profissionais como eles, consigo acreditar que há um alto potencial no mercado aguardando por ser explorado e desenvolvido. Além disso, preciso agradecer à Vera de forma mais especial, pois além de ter sido uma excelente gestora, me ensinou muito do que sei sobre liderança, sobre planejamento estratégico, visão globalizada, empreendedorismo e sobre coração de líder. Aprendi com ela de maneira exemplar a necessidade de saber se colocar no lugar do próximo, de buscar sempre entender as necessidades do negócio e unir essa com os valores de cada indivíduo.

Agradeço à Prof^a Claudia Antonello que despertou minha paixão inicial por Gestão de Pessoas e que me proporcionou uma base rica e ampla de conteúdo. Agradeço também à Prof^a Lisiane Closs que fez eu me encantar com o tema quando tive o prazer de cursar a disciplina de Desenvolvimento de Pessoas com ela e com uma turma maravilhosa em que houve muitas trocas e crescimento pessoal.

Deixo registrada minha gratidão à Andréia Zago que foi uma amiga maravilhosa, me ajudou no meu desenvolvimento acadêmico, profissional e principalmente pessoal. Agradeço aos colegas Guilherme Palhares e Andres Correa, que me incentivaram a buscar o mundo corporativo como ambiente potencial de transformação e me mostraram o lado competitivo e emocionante da Administração.

Além disto, não posso deixar de agradecer ao Gustavo Goelzer, que me ajudou no momento de decisão de curso e fez com que eu descartasse outras opções que com certeza não estariam tão alinhadas com meus valores e objetivos. Agradeço ao Fabrício Bregalda que sempre acreditou em mim, me lembrou sempre que o sonho de entrar na UFRGS era alcançável, me levou no evento da UFRGS Portas Abertas e inseriu essa universidade no meu contexto de vida de uma forma que eu sabia que meu ensino superior não poderia ser em outro lugar senão este.

Sou muito grata a toda minha família e meus amigos próximos, que me deram forças para a conquista da vaga da UFRGS, que entenderam minhas ausências no percorrer da faculdade e que são fonte de constante amor e aprendizado. Agradeço ao cursos Pré-Vestibulares Elite e Unificado que foram fundamentais para que eu conquistasse o 3º lugar no curso. Minha família foi essencial em cada fase que passei e todos foram inspirações para que eu tenha vindo até aqui e para que eu queria sempre mais. Agradeço em especial à minha vó Benta, que sempre viu em mim um potencial infinito o qual busco ter e entregar diariamente devido à confiança que ela tem na pessoa sempre melhor que posso ser. Além disso agradeço imensamente minha mãe, pois nessa fase nos aproximamos demais e ela realmente foi a melhor mãe do mundo e me deu um apoio que me encantou e que só confirmou mais ainda uma de suas maiores qualidades que é a doação ao próximo com o coração. Ela me inspira e espero ter sempre esta entrega para as pessoas, dessa forma sem pensar se estou cansada, se estou a fim e focar no que é importante para o próximo e se eu tenho capacidade de ajuda-lo.

E finalmente, agradeço a todos entrevistados que fizeram essa análise ser possível e contribuíram para novas conclusões e reflexões.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo principal entender o papel da Educação Corporativa na identificação de líderes e na formação deles para assumir as responsabilidades em cada nível gerencial. Buscamos verificar quais são os desafios para desenvolver estes líderes dentro das organizações, explorando ferramentas como o feedback e o coaching a compreensão de conceito de liderança no que diz respeito à visão e práticas do mercado. Para tanto foram realizadas entrevistas semiestruturadas em uma organização bancária e em uma revendedora de veículos, ambas de grande porte. Com base nesses dados e nas teorias sobre Universidade Corporativa, Liderança e demais assuntos abordados, estabeleceu-se conclusões sobre os desafios que existem e sobre a conscientização já existente no mercado.

Palavras-Chave: Liderança, Chefia, Desenvolvimento, Universidade Corporativa, Coaching, Feedback, Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This study aims to understand the role of Corporate Education in identifying leaders and training them to assume the responsibilities at each management level. We seek to verify what are the challenges to develop these leaders within organizations, exploring the understanding about coaching and feedback and leadership concept with regard to the vision and market practice. Interviews to discover about that were conducted in a banking organization and a reseller of vehicles, both large companies. Based on these data and the theories of Corporate University, leadership and other topics discussed, we made conclusions about the challenges that exist and the existing awareness in the market.

Key words: Leadership, Leadership , Development, Corporate University, Feedback, Coaching , Personnel Management .

.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Alinhamento da Visão, Valores e Estratégia	20
---	----

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	14
2.	PROBLEMA	15
3.	OBJETIVOS	16
3.1.	OBJETIVO GERAL	16
3.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
4.	CONCEITOS FUNDAMENTAIS.....	17
4.1.	Universidade Corporativa	17
4.2.	Liderança.....	20
4.2.1	Histórico	20
4.2.2	Conceito	22
4.2.3	Formação de Lideranças.....	23
4.3.	Coaching	26
4.4.	Feedback.....	28
5.	MÉTODO	30
6.	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	33
6.1.	Coleta de Dados.....	33
6.1.1.	Organizações e Público da Pesquisa.....	33
6.1.2.	Importância dos Líderes nas Organizações	34
6.1.3	O Desafio de Formar Lideranças	36
6.1.4.	Características Fundamentais em um Líder.....	39
6.1.5.	Identificação de Potencial para Gestão.....	40
6.1.6.	Métricas de Desempenho para Líderes	42
6.1.7.	Relevância de um Líder Coach	43
6.1.8.	Relevância de Feedbacks	44
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48
	APÊNDICES.....	50
	APENDICE A – Roteiro da Entrevista com Gestor de Universidade Corporativa.....	51
	APENDICE B – Roteiro da Entrevista com Gestores	52
	APENDICE C – Roteiro da Entrevista com Funcionários	53

1. INTRODUÇÃO

Investir no desenvolvimento e na identificação de lideranças é uma das necessidades básicas para empresas que querem sobreviver em ambientes cada vez mais competitivos. Já que esses profissionais não estão vindo preparados do mercado com competências que seriam necessárias, grandes empresas já contam com a estrutura de uma Universidade Corporativa, para desenvolver e formar seus funcionários nesse novo modelo que é demandado.

Antes os gerentes eram concentradores de conhecimento que deveriam controlar para que tudo ocorresse da melhor forma e atualmente já está muito claro que não adianta nada se eu sei como fazer, se não souber motivar os outros a fazer. A parte técnica é importante, porém o alto desempenho só é atingido com grandes líderes, com profissionais capacitados e com inteligência emocional para reconhecer a potencialidade individual de cada membro da sua equipe e saber como desenvolver cada um.

Precisamos de líderes que conhecem os principais fatores de motivação da sua equipe, atendo-se a individualidade de cada um, de seus sonhos, seus valores e seus propósitos de vida. A produtividade das pessoas no ambiente de trabalho sem dúvida é influenciada pelo entusiasmo que elas têm no que fazem e os gestores precisam estar preparados para identificar isto para que todos consigam buscar atingir o melhor desempenho possível.

Para essa formação desses líderes, é preciso buscar escolher os profissionais certos, identificando qual o potencial de cada colaborador, o que precisaria ser desenvolvido e quem são os que estão mais aptos a serem futuros líderes da organização. A liderança não é algo que nasce quando há o início de um cargo de chefia, ela é uma união de um desempenho satisfatório em diversas competências as quais devem ser desenvolvidas desde o início da carreira, assim como a capacidade de gestão, de engajamento de equipes.

As UCs (Universidades Corporativas) que existem dentro de organizações possuem justamente o papel de gerir o desenvolvimento destas carreiras e formar os futuros líderes da empresa. Entre suas atividades está a criação e disponibilização de

cursos de formação, mapeamento de necessidades, apoio para que os funcionários possam aplicar o conhecimento obtido e constante alinhamento com os objetivos estratégicos da instituição. A UC não pode ser apenas focada em treinamentos e cursos, mas também na continuação do processo, em verificar se o objetivo foi atingido, se houve alcance dos resultados pretendidos.

2. PROBLEMA

Precisamos descobrir como encontrar e formar líderes, pessoas que não apenas saibam controlar, mas saibam inspirar, incentivar, motivar e desenvolver talentos. O mercado econômico está buscando não mais apenas conhecimento, mas principalmente a inovação, por isso nesse cenário não há mais espaço para o chefe que apenas manda e controla atividades. Há ainda uma escassez de profissionais que estão preparados para suprir essa demanda latente de líderes com talento em gestão de pessoas e que saibam não apenas desenvolver a si próprios, mas saibam fomentar o melhor de cada um de sua equipe, através do feedback, do coaching ou de outras ferramentas.

As organizações estão repletas de gestores com grande capacidade técnica e gerencial, porém estes, tão focados aos resultados, acabam negligenciando as pessoas, causando muitas vezes frustrações em sua equipe.

Este trabalho consiste em descrever o que os profissionais com cargos de liderança entendem sobre o que é liderar, para que consigamos identificar o que é preciso ser desenvolvido nestes. Nessa busca visa-se esclarecer quais os aspectos são relevantes na formação de lideranças no contexto atual e como as Universidades Corporativas podem atuar na formação destes. Visando a identificação das características que são encontradas nos líderes e quais o mercado exige, irá ser verificado os quesitos mais importantes do ponto de vista do empregador, do ponto de vista do empregado e do ponto de vista de especialistas de colaboradores de uma Universidade Corporativa. Dessa forma, poderemos verificar quais as possibilidades de mudar o quadro que muitas empresas enfrentam, que é o fato de possuir gestores despreparados em cargos de liderança.

Com essas informações da pesquisa será possível identificar quais as ações de gestão de pessoas mais adequadas para esses profissionais e quais são as prioridades que a Universidade Corporativa deverá ter para atender essa demanda.

Além disso, espera-se identificar quais são os motivos que levam a escolha de um profissional em detrimento de outros para ser promovidos como líder. Para compreender esse assunto e propor um direcionamento na formação de líderes, serão estudados os fatores que permeiam e norteiam profissionais. Identificando estes, poderemos saber fatores-chave que podem alavancar o resultado e o desenvolvimento desses profissionais que atuam como gestores, mas que muitas vezes possuem o cargo sem a preparação adequada.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GERAL

Entender o papel da Educação Corporativa para a formação de lideranças.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as competências necessárias de um líder;
- Verificar quais são os motivos que levam a escolha de um profissional em detrimento de outros para ser promovidos como líder;
- Detectar potencialidades e limitações de UCs para formar lideranças tendo em vista o papel do coaching e do feedback para uma gestão eficiente
- Visualizar possíveis impactos que o perfil de liderança de um gestor causa no nível de desempenho atingido pela equipe.

4. CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Este capítulo destina-se para apresentar a revisão de literatura que trará fundamentos para a realização do estudo proposto e possibilitará o desenvolvimento e melhor compreensão dos resultados obtidos. Serão abordados os conceitos de Universidade Corporativa, liderança, coaching e feedback.

4.1. UNIVERSIDADE CORPORATIVA

No mundo corporativo atual, a educação é um aspecto importante, tendo em vista ser necessário que funcionários estejam preparados e capacitados para os desafios do mundo globalizado. É neste contexto que surgem as escolas corporativas, moldando as categorias profissionais ao perfil almejado pelas instituições (EBOLI, 2004).

Segundo Eboli (2004), a educação tem hoje em dia legitimidade macroeconômica, pois há forte preocupação com sua implicação no desenvolvimento econômico e na competitividade de um país. Ou seja, a educação é fator essencial e possui um vínculo e correlações inegáveis com a economia.

Partindo da definição de Eboli (2004, p.48) para Universidade Corporativa, esta “é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências”. Portanto troca-se a visão antiga de T&D, para uma visão renovada onde devem se desenvolver competências de acordo com as necessidades da organização.

Para Éboli (1999), o fato de cada vez mais se exigir das pessoas uma postura voltada para o autodesenvolvimento e aprendizagem contínua é o que tem contribuído para que as organizações se comprometam com a educação de seus colaboradores, surgindo então a necessidade de um aprimoramento através das Universidades Corporativas, como ferramenta eficaz na obtenção de resultados ainda maiores nos treinamentos.

Observamos que as pessoas, dentro das organizações, cada vez mais são sabedoras de seus papéis, atentando para a gestão de suas carreiras, de seu desenvolvimento, de sua capacidade profissional, e esperando destas, um retorno

para que tenham condições de um desenvolvimento profissional apropriado e satisfatório para viabilizar a educação continuada do trabalhador. (EBOLI, 2004).

Para Meister (1999), “Universidade Corporativa é o guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar colaboradores, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias organizacionais”.

O conteúdo das escolas corporativas se alinha à estratégia das empresas, desenvolvendo talentos e disseminando conhecimentos. Esse conteúdo, portanto, é influenciado pelas tradições e valores, ou seja, pela cultura institucional. (MUNDIM, 2004).

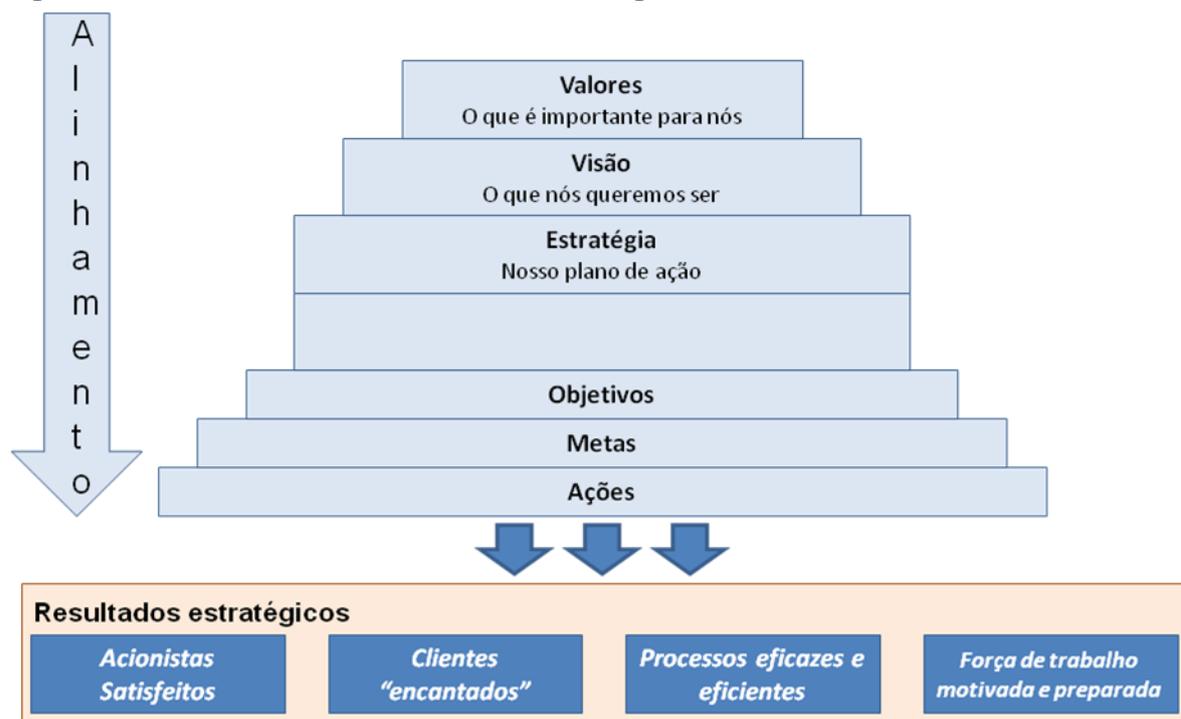
Para compreender a importância das UCs é importante entender as forças que sustentaram o aparecimento desse fenômeno. Em essência são cinco forças principais: Organizações flexíveis, era do conhecimento, rápida obsolescência do conhecimento, empregabilidade e educação para estratégia global. (MEISTER, 1999).

Segundo Meister (1999), referente estas forças, as organizações flexíveis surgiram para serem capazes de gerar respostas rápidas para serem competitivas. Outro fator é a era do conhecimento e este como fonte geradora de riqueza, em que também a obsolescência desse conhecimento ocorre cada vez de forma mais rápida, pois há necessidade de constante renovação. Além disso, a empregabilidade entra em pauta pois há a demanda permanente por se manter atrativo em um mercado onde tudo é mais vulnerável. A última das forças, educação para estratégia global, exemplifica que vivemos num mercado globalizado e devemos pensar nas estratégias de maneira mais ampla do que apenas no microambiente em que atuamos. Nesse contexto surge a necessidade de deixarmos de pensar em qualificações tradicionais para cargos, mas sim formar profissionais para serem representantes da estratégia das empresas, baseando assim a gestão de pessoas por competências organizacionais.

Marisa Éboli (2010) salienta que programas educacionais nas empresas sempre existiram, porém geralmente eles eram restritos aos níveis gerenciais e à alta administração e para a grande maioria dos colaboradores havia programas de treinamento pontuais. Meister (1999) acredita que o essencial na concepção do projeto de educação corporativa é que ele atenda ao princípio fundamental desse novo modelo de aprendizagem, auxiliando as organizações a desenvolver nas pessoas as competências críticas ao seu negócio, desenvolvendo-os não só para atuar em determinado cargo, mas preparando-os para o crescimento profissional.

Segundo Kaplan e Norton (2004), uma Universidade Corporativa deve ter seus valores, visão e estratégias para que busque um alinhamento estratégico eficiente para cumprimento de objetivos, metas e ações. A figura abaixo apresenta como deve ser realizado um alinhamento dentro das organizações, de forma que todas ações tenham como origem o que a empresa acredita.

Figura 01 – Alinhamento de Valores, Visão e Estratégia.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004).

Para desenvolver treinamentos e soluções de negócios, as UCs precisam cada vez mais serem estratégicas para aproveitarem as oportunidades do mercado, para conseguir reter seus talentos e para usufruir dos benefícios reais que programas de desenvolvimento podem oferecer.

Há muitos treinamentos ainda feitos sem objetivos definidos, sem parâmetros para medir eficácia e sem acompanhamento se o conteúdo aprendido está sendo aplicado e se transformado em resultado. Contudo, já há metodologias para resolver esta situação, uma das renomadas para essa gestão de T&D é explanada na obra "6Ds" de autoria de Wick, Pollock e Jefferson (2011). Nessa obra são fornecidos métodos práticos, ferramentas, roteiros e checklists de formas de tornar a educação em resultado para o negócio. As 6Ds são as seis disciplinas, as seis fases, que

abrangem o processo completo da transformação de aprendizagem em desempenho efetivo. A primeira disciplina consiste em definir que resultado queremos atingir, começar com o fim em mente, dessa forma conectamos os treinamentos com as estratégias do negócio. A segunda disciplina ensina sobre o desenho da experiência completa, pois é preciso atender a todas etapas de aprendizagem (preparar o curso, aprender o que precisa ser repassado, transferir o conhecimento, atingir o resultado) e não apenas criar um treinamento. A terceira fase é a de direcionar a aplicação, visto que é essencial criar uma ponte entre a aprendizagem e a ação. A quarta fase trata da coordenação da transferência da aprendizagem, estabelecendo responsabilidade compartilhada com gestores dos participantes. A quinta é o implante do suporte ao desempenho, sustentando a concretização do aprendido. A sexta fase é documentar os resultados e isto finaliza o processo das 6Ds, justificando o investimento em treinamento e nesse momento ocorre a verificação se o objetivo, definido na primeira fase, foi atingindo e com que eficiência.

Nas etapas de planejamento, execução e gestão dessa aprendizagem, as UCs utilizam constantemente a andragogia. Entende-se andragogia como sendo o conjunto de metodologias e abordagens orientadas para o aprendizado de adultos (KNOWLES, 2009). Segundo Cavalcanti (1999), pessoas aprendem de forma empenhada o que precisam saber, ou seja, o que realmente vão poder aplicar na prática na vida diária.

4.2. LIDERANÇA

4.2.1 HISTÓRICO

Para melhor compreender o que hoje entendemos por liderança, é necessário analisar a evolução desse conceito no decorrer da história e das teorias organizacionais.

Alguns enfoques e tipologias ganharam destaque, tais como: traços de personalidade, estilos comportamentais, aspectos situacionais ou contingenciais, administração do sentido e ênfase na arquitetura organizacional. Dos anos 20 aos 40, as primeiras abordagens centraram-se na figura dos líderes e na procura das qualidades comuns a todos eles. Duas teorias principais foram as dos grandes homens e a dos traços. A primeira dizia que liderança era exercida por chefes natos,

homens geniais com influência na sociedade. Era questão de dom. Já a teria dos traços, enfatizava sobre as qualidades com as quais os líderes já nasciam – peso, altura, autoconfiança, inteligência, fluência verbal. Dos anos 40 aos 60 predominou a Teoria dos Estilos Comportamentais, Havia duas correntes principais: a Tipologia de Likert e a Grid de Gestão de Blake e Mouton. A Tipologia de Likert indicou quatro estilos como base para a classificação: o líder autoritário coercitivo (organizado e controlador, pouco comunicativo e com pouco trabalho em grupo), o autoritário benevolente (impositivo, mas menos rígido, já existe uma consulta, delegação e recompensas com este), o consultivo (participativo, as tarefas e objetivos são discutidos em conjunto, existe comunicação e até encorajamento de trabalho em grupo) e o participativo (democrático, todos participam das decisões, há uma ótima comunicação em todos sentidos e atinge-se boa motivação). O Grid de Gestão de Blake e Mouton foi feito procurando representar os vários modos de usar a autoridade para exercer liderança por meio de duas variáveis, preocupação com a produção e preocupação com as pessoas. Eles propuseram cinco estilos básicos de autoridade, que são: o estilo 9,1 (preocupação máxima com a produção e mínima com as pessoas), o estilo 1,9 (preocupação máxima com pessoas e mínima com os resultados), estilo 1,1 (preocupação mínima com ambos fatores), estilo 5,5 (o meio-termo, preocupação com ambos fatores de forma intermediária) e estilo 9,9 (a máxima preocupação com a produção e com as pessoas). (GUIMARÃES, 2012).

Após o desenvolvimento dessas teorias, surgiram as abordagens contingenciais, nos anos 60 aos 80. Segundo essa teoria, a liderança é algo que depende do líder, dos liderados e da situação organizacional. Nesse contexto, dois modelos possuem destaque: o Modelo Contingencial e o Modelo Situacional. O aspecto mais importante do Modelo Contingencial é a conclusão que a eficácia da liderança depende tanto da situação em que o grupo se encontra quanto do líder. No Modelo Situacional, a liderança é definida como o processo de influenciar as atividades com resiliência que o líder deve ter e a capacidade de se adaptar aos mais diversos ambientes. Com base no nível de maturidade do grupo, o líder deve conformar sua atuação com o modelo mais adequado de liderança – diretivo, persuasivo, participativo ou delegador. Já nos anos 1990 temos a Teoria da Gestão do Sentido. A base dela é o conceito do “sentido da motivação” e ela propõem que o líder deve mobilizar as pessoas a usarem suas motivações intrínsecas para fazer aquilo que acreditam, O trabalho significa muito mais que uma troca econômica e deve

estar extremamente relacionado com satisfação pessoal. Para esta teoria, a principal função do líder é desenvolver nos seus liderados a autoliderança. Ainda nos anos 90 temos as Teorias com ênfase na Arquitetura Organizacional, que diz que a liderança está muito mais relacionada a características particulares da organização e os líderes do futuro terão que conhecer profundamente a arte de formação de equipes. (GUIMARÃES, 2012).

4.2.2 CONCEITO

Em liderança, cada atitude é uma semente, portanto, se cada líder der sua parcela de contribuição, entendendo que suas ações, por mais simples que sejam, podem influenciar pessoas e impactar profundamente a vida delas. A liderança é exercida servindo as pessoas com amor, caráter e integridade priorizando a construção de um futuro melhor. Somente quando o líder deixa de perguntar “quais são os benefícios e vantagens que a minha liderança pode trazer para mim” e passa a perguntar-se “qual são os benefícios e vantagens que a minha liderança pode trazer para as pessoas?” é que a verdadeira liderança se estabelece. (FABOSSI, 2012)

Para Diniz (2012), a inabilidade na gestão de pessoas é o assassino silencioso de estratégias bem planejadas e da superação de metas. Além disso, para ele o impacto de pessoas insatisfeitas ou mal direcionadas nos níveis iniciais da estrutura hierárquica empresarial é fortemente subavaliado.

Líderes estão sempre buscando lugares mais altos para si e para os outros que estão à sua volta, além disso, eles sabem que o fracasso não acontece quando perdemos, mas quando desistimos. A história da maioria dos vencedores possui pouca inspiração e muita transpiração. É importante salientar, que é claro que dons naturais ajudam, mas liderança não é apenas um dom, mas também uma habilidade que se aprende. Essa afirmação não contradiz o fato de que existe pessoas com aptidões naturais que favorecem a liderança, mas elas são muito poucas para que o mundo dependa delas. No momento em que se entender o tipo de influência que conduz a uma liderança verdadeira, também há de se compreender que as atitudes e exemplos não são apenas a melhor, senão a única maneira de influenciar positivamente as pessoas que estão ao redor. (FABOSSI, 2012)

Para que uma liderança efetiva ocorra, conhecer-se é fundamental. Em cursos de liderança ainda se percebe que quando pedem para que as pessoas listem cinco defeitos e cinco qualidades, muitos não conseguem identificar seus defeitos e suas qualidades como líder. Sem saber no que se deve melhorar, não há como ter um ponto de partida. Desse autoconhecimento também faz parte saber a própria missão de vida, visão de futuro e implementá-las sem medo, sem temer a rejeição ou o fracasso. O fracasso deve ser transformado em feedback e todas suas ações devem ser vivenciadas de acordo com seus valores, reconhecendo suas falhas, pedindo desculpas e mantendo a qualquer custo sua credibilidade. Portanto quando um líder não tem autonomia para honrar uma promessa, não deve assumir o compromisso. Outro fator fundamental é a capacidade de ser flexível, ter habilidade de assumir diferentes posturas e estilo de acordo com a necessidade do momento, logo espera-se que o líder conheça o perfil comportamental dos seus liderados e se adapte a eles. A fim de que essa adaptação ocorra, deve-se saber ser coach, liderando por meio de perguntas e não apenas de respostas, colocando-se sempre em condição de igualdade com seus seguidores, sem medo de ser desrespeitado, superado ou desqualificado. O líder do futuro é este que utiliza todas essas ferramentas, mantendo uma vida equilibrada e, principalmente, com integridade. (DINIZ, 2012).

4.2.3 FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS

Um modelo de formação de líderes que está em destaque no meio corporativo é o Pipeline de Liderança do consultor indiano Ram Charan, que é um modelo para identificar futuros líderes, avaliar competências, planejar sua evolução e medir resultados. Pipeline significa encanamento, esta metáfora foi utilizada para representar o caminho das transições na carreira de um profissional que tenha interesse em evoluir na hierarquia da empresa. Essa teoria parte do princípio de que existe mais de um nível de liderança em uma empresa e diferenças nos requisitos de cada nível, fazendo com que seja necessário identificar quais as mudanças importantes para cada troca de nível. Essas mudanças são analisadas em três dimensões: Habilidades, Aplicação do Tempo e Valores. As habilidades referem-se as novas capacidades requeridas para realizar novas habilidades, a administração do tempo refere-se a nova divisão do tempo que direciona a forma de trabalhar e, por último, a dimensão de interesses de trabalho refere-se ao que as pessoas consideram

importante e, portanto, torna-se foco da energia. A premissa principal é de que existem diferentes níveis de liderança, que exigem requisitos diversos dos profissionais para cada nível. Em cada etapa o gestor vai passar por diferentes vivências que vão exigir desafios específicos. (CHARAN, Ran, et-al, 2000).

. Para Charan e os outros autores, em uma empresa na qual gestores estão operando de maneira inadequada para o nível que ocupam; ou eles pularam um nível e nunca aprenderam o que precisavam saber ou estão apegados a um antigo modo de gerir que deu certo no passado. Quando líderes não são desenvolvidos da maneira adequada, possuímos muitos deles trabalhando muito abaixo do patamar apropriado mesmo possuindo alto potencial. As transições são seis:

- Transição de gerenciar a si mesmo a gerenciar outros;
- Transição de gerenciar outros a gerenciar gestores;
- Transição de gerenciar gestores a gerente funcional;
- Transição de gerente funcional para gerente de negócios
- Transição de gerente de negócios a gerente de grupo
- Transição de gerente de grupo a gestor corporativo.

A primeira passagem é a de gerenciar a si mesmo a gerenciar outros. É quando os funcionários ampliam suas habilidades individuais, de planejamento, conteúdo, qualidade, credibilidade e fazem contribuições cada vez maiores. Nesse momento já deve ser identificada a aceitação da cultura da empresa e de padrões específicos da organização. O que deve ser desenvolvido nessa primeira fase é planejamento do trabalho, definição de tarefas, atribuição de tarefas, motivação, orientação e mensuração do trabalho dos outros. Nessa primeira gestão deve ser feita uma alocação eficiente do tempo, de forma que além de fazer atividades atribuídas, deve-se ter tempo também para ajudar no desempenho dos outros. Nesse momento aprende-se a desapegar de ser produtor e a valorizar a atividade de fazer outros serem produtivos.

A segunda passagem é a de gerenciar outros a gerenciar gestores. Aqui os gestores devem trabalhar exclusivamente na gestão e as atividades individuais não farão mais parte do cargo. Nessa fase as tarefas individuais não fazem mais parte da rotina e diferentes habilidades passam a ser necessárias, como a capacidade de realizar um processo de seleção de escolher as pessoas que devem percorrer a passagem 1, deve conseguir passar atividades gerenciais e de liderança para pessoas

que estão na sua equipe, deve saber mensurar seu desempenho e orientar e direcionar quando necessário. Essa passagem também é o momento no qual os gestores precisam iniciar a ver além do que suas funções e se focar no planejamento estratégico que vai ser o alicerce do seu negócio como um todo. Pessoas não preparadas para essa fase, muitas vezes selecionam ótimos realizadores técnicos para cargos de gestão de primeiro nível e esquecem de avaliar a capacidade de gestão de pessoas, que deveria ser um dos critérios essenciais no viés de análise de potencial. A falha aqui é não conseguir diferenciar pessoas capazes de realizar das pessoas capazes de liderar. A capacidade de coaching é fundamental nessa fase, porém a falta dele não é penalizada e a presença dele não é recompensada de maneira tangível, o que faz com que a maioria dos gestores não consigam ver os benefícios dessa ferramenta estratégica.

A terceira passagem é a de gerenciar gestores a gerente funcional. Nessa fase a capacidade estrategista deve ser exímia, não somente na sua atividade de especialidade como também mixando sua estratégia funcional à estratégia de negócios. A aplicação de tempo deve ser utilizada para participar de reuniões da equipe de negócios e trabalhar com outros gerentes funcionais. Essas responsabilidades puramente funcionais consomem grande parte do tempo, isso faz que seja fundamental que o gestor nessa fase saiba delegar aos seus subordinados diretos a responsabilidade por supervisionar muitas tarefas. Os autores dão o exemplo de um personagem fictício, Tom, que é diretor de operações da fábrica fazem seis meses e possui cinco subordinados diretos; quatro deles gerenciam grandes fábricas e um administra a compra de matérias primas. Tom precisa aprender a se comunicar com pessoas de todos os níveis abaixo dele, não somente com seus imediatos; porém ele precisa fazer isso sem diminuir a autoridade de quem está acima dessas outras pessoas, dos gerentes de fábrica e dos gestores de primeiro nível. Ele precisa fazer isso conseguindo saber no que os colaboradores individuais estão trabalhando e com que eficácia eles estão sendo gerenciados. Caso uma habilidade como essa não seja aprendida, Tom acabara alienando o gerente de fábrica e os gestores de primeiro nível usurpando a autoridade deles ou o que pode ocorrer é que ele perca de vista a eficácia com a qual seus subordinados diretos estão supervisionando as pessoas da empresa.

A quarta passagem é a de gerente funcional a gerente de negócios. A maior mudança aqui é a transição de analisar funcionalmente os planos e propostas em termos técnicos ao ponto de vista de perspectivas de lucros a curto e longo prazo.

Aqui o gestor deve aprender a equilibrar as metas atuais e futuras, pois ele é o responsável pelo resultado financeiro da empresa. Essa é uma fase que implica menos ação e em que os gestores precisam reservar tempo para reflexão e análise.

A quinta passagem é a de gerente de negócios a gerente de grupo. A transição aqui se faz na medida em que o gestor aprende que não mais estará valorizando o sucesso do próprio negócio, mas sim valorizando o sucesso do negócio de outros líderes. Nesse nível os gestores de grupo precisam dominar a análise da estratégia com objetivos de alocação de capital e de pessoal. Além disso, eles devem saber atuar no desenvolvimento de gestores de negócios e devem ter a habilidade de avaliar se possuem as competências certas para vencer.

A sexta passagem é a de gerente de grupo a gestor corporativo. Essa é a única posição de liderança em que é fundamental motivar todos os funcionários através dos mais variáveis meios de comunicação. Nesse momento não se trata mais de habilidade, mas de valores, esse líder precisa aprender a ser visionário e ter visão de longo prazo, e deve conseguir entregar resultados financeiros e de faturamento consistentes e previsíveis. Além disso deve saber definir o direcionamento da empresa, deve energizar as pessoas, deve saber manter a vantagem na execução

Acima foram citadas as fases de transição conforme Charan e os outros autores, a partir desse consigo já há como diagnosticar pessoas trabalhando em níveis inadequados de liderança e verificar qual o desenvolvimento apropriado para elas de acordo com as passagens explicitadas.

4.3. COACHING

Nos anos 90, coaches eram consultores que prescreviam específicos comportamentos para seus clientes. Atualmente, coaches possuem um envolvimento muito maior e ativo, pois não trabalham mais como autoridades, mas sim como parceiros. Resolver problemas agora é apenas um dos fatores, pois um coaching ajuda também o cliente a atingir seu potencial, reconhecendo forças e capacidades, melhorando o autoconhecimento e inserindo novas percepções. Clientes nesse processo aprendem a procurar respostas, fazer boas escolhas e não só se tornam

melhores profissionais, como também se tornam melhores e mais felizes, pois alinham suas expectativas com seus valores. (WHITWORTH et al., 2007)

O coaching é uma arte de fazer perguntas de maneira holística e integradora que ajudá o cliente a achar as próprias respostas. Sua definição básica é: processo que visa aumentar o nível de resultados positivos por meio de técnicas conduzidas por um profissional habilitado – o coach – em parceria com o cliente – o coachee. (GALHARDO et al., 2012). Essa atividade ajuda as pessoas a descobrirem o verdadeiro potencial que possuem, mostrando para elas onde elas estão e aonde querem e podem chegar através de planos específicos. Essa atividade ajuda as pessoas a atingirem resultados extraordinários, por meio de um processo que evoca, promove e encoraja o desenvolvimento com foco em resultado e melhoria contínua. Ele é uma poderosa ferramenta de desenvolvimento de pessoas que, pode trazer enormes benefícios, como a ampliação da própria capacidade de liderança; maior grau de autoconhecimento e autoconfiança; objetivos mais claros; maior senso de responsabilidade pela própria vida e pela vida dos outros. (FABOSSI, 2012).

Essa relação é baseada em confiança, comprometimento e desejo de ajudar profissionais a crescer e ter sucesso. O coachee que desenvolve um profissional deve ser autêntico, disponível, acessível, sábio e focado em ajudar, tendo alta capacidade de comunicação e deve ser um ouvinte ativo. Eles acreditam que o coaching é uma técnica que todos gestores deveriam aprender para ajudar, manter e melhorar o melhor ativo de qualquer organização: seus funcionários. (SHEPPARD et al., 2005)

Segundo Bibianna Teodori, são necessários três aspectos para dominar a arte de fazer perguntas: estar totalmente presente; engajar-se no momento atual e no que está acontecendo agora; escutar ativamente. Para ouvir ativamente, é preciso suspender o julgamento e evitar distrações mentais que desviem o foco do que estão falando. A química do coach e do coachee deve estabelecer confiança e credibilidade, pois o relacionamento é vital para que o diálogo seja positivo. Verifica-se que a competência fundamental do coach é a empatia, associar-se empaticamente com o outro, é colocar-se no lugar da pessoa para melhor compreender sua experiência e seus pontos de vista e, com isso, ajudar o outro a processar e rearticular sua crença. (GALHARDO et al., 2012)

4.4. FEEDBACK

Para Fabossi, o feedback é uma das principais ferramentas de desenvolvimento de equipes de alto desempenho, contudo há ainda entendimentos errôneos sobre ele, o que faz com que seja mal utilizado nas organizações. Quando bem utilizado, gera aprendizado, respeito, melhorias, crescimento e bem-estar. Ele apresenta duas grandes dimensões: dar e receber feedback.

Para recebe-lo, é preciso aprender a não se preocupar com a outra pessoa, mas consigo mesmo, extraíndo daquilo que foi dito tudo o que pode ajudar a crescer. É importante perceber que muitas vezes o feedback que recebemos diz respeito à percepção das pessoas ao que fazemos e não a intenções de fazer certo ou errado. Para que seja fácil adotar esta postura, é necessário pensar no feedback como um presente, pois nem sempre gostamos do que ganhamos, mas sempre agradecemos a quem teve consideração em prepara-lo para nós. Portanto para receber um feedback é importante desarmar-se, manter o autocontrole, ouvir com atenção, perguntar e esclarecer, agradecer, perguntar-se como pode crescer com ele, mudar o que for preciso e posteriormente dar um retorno para quem lhe deu o feedback. Para dar feedback a postura deve ser completamente altruísta, precisando haver um relacionamento de confiança, transparência e honestidade. A palavra-chave nesse momento deve ser sinceridade e por isso a pessoa deve ser assertiva, respeitosa e estar ali para contribuir com o crescimento da pessoa que está recebendo o feedback (FABOSSI, 2012).

O feedback pode manter ou modificar o comportamento, sendo indispensável para melhoria contínua, revelando antecedentes que influenciaram algum comportamento e fornecendo informações sobre o desempenho em relação a um comportamento inadequado. (VOTORANTIM METAIS, 2008)

Conforme Edwards e Ewen (1996), uma das formas mais eficientes de feedback é o de 360 graus, ou seja, que não apenas venha do seu líder, mas de funcionários na mesma posição na hierarquia e abaixo também. Feedbacks de colegas podem ser bem mais motivacionais do que um feedback de um supervisor direto. Aqueles que são céticos sobre esse modelo de gestão devem comparar resultados de um feedback tradicional e de um com 360 graus e identificará diferenças notórias. Os autores baseiam esta teoria em feedbacks anônimos de múltiplas fontes, que é melhor do que

um feedback individual, pois com ampla participação consegue-se provavelmente deixar evidente o que poderiam ser percepções que não se confirmam e também pode revelar pontos-cegos que um líder poderia ter sobre seu liderado.

Stone e Heen (2014) explicam porque a maioria das pessoas não está preparada para ouvir e entender um feedback e estão ainda menos preparadas para dar um. Essa dificuldade de receber feedback está na intersecção de dois desejos humanos altamente conflitantes: querer aprender e crescer e também ser aceito exatamente da forma que é. Um dos grandes problemas organizacionais é que até há investimento em sistemas de avaliação e esforço para ensinar os líderes a falar com suas equipes. Contudo, a maioria se esquece de quem vai receber a mensagem, todos devem aprender a ouvir também para que mudanças significativas possam acontecer.

5. MÉTODO

O presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que serão utilizados para a averiguação, coleta e análise dos dados considerando a problemática da pesquisa e os seus respectivos objetivos.

Os procedimentos estarão fundamentados em uma pesquisa exploratória. Malhotra (2012) define que o objetivo da pesquisa exploratória é explorar ou fazer uma busca em um problema ou uma situação a fim de oferecer informações e maior compreensão. Segundo Malhotra (2012, p. 59) uma pesquisa exploratória caracteriza-se pelo processo de pesquisa flexível e não estruturado, pela amostra pequena e não representativa e pela análise qualitativa dos dados primários. Nesse tipo de pesquisa, os resultados não são definitivos e geralmente resultam em outras pesquisas exploratórias adicionais ou conclusivas. Portanto, o estudo em questão caracteriza-se como exploratório, no qual, realizou-se uma pesquisa de dados com o intuito de obter um conhecimento aprofundado a respeito das dificuldades de formação de lideranças e as possibilidades e limitações de Educação Corporativa para influir no desenvolvimento da capacitação ideal desses gestores.

Sobre a coleta de dados, Mattar (2012) afirma que existem dois grupos: dados primários e dados secundários. Os dados primários são aqueles que ainda não foram coletados e que possuem o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento (podem ser qualitativos ou quantitativos), entretanto, antes de ser realizada a pesquisa dos dados primários o pesquisador deve analisar os dados secundários relevantes (dados que já foram coletados, tabulados, organizados, algumas vezes analisados e que estão disponíveis para os interessados). Para atender o propósito desta pesquisa, a coleta de dados primários se dará a partir de uma pesquisa qualitativa.

Assim como a análise dos dados secundários, a pesquisa qualitativa é uma metodologia relevante utilizada na pesquisa exploratória. Os pesquisadores utilizam esse método de pesquisa com o propósito de caracterizar o problema ou desenvolver uma abordagem (MALHOTRA, 2012, p. 109). Malhotra (2006, p. 155) define a pesquisa qualitativa como uma metodologia de pesquisa exploratória que objetiva alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações implícitas, caracteriza-se por não ser estruturada, baseia-se em

pequenas amostras, a análise dos dados é não estatística e traz como resultados uma compreensão inicial acerca do tema de interesse.

A técnica de pesquisa qualitativa a ser utilizada neste trabalho é a entrevista em profundidade. Segundo Malhotra (2006, p. 163) essa técnica consiste em: “uma entrevista não estruturada, direta, pessoal em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico”.

A entrevista em profundidade é realizada individualmente e pode levar de trinta minutos a mais de uma hora. Depois de formular a pergunta inicial, o entrevistador utiliza um formato não estruturado, sendo o rumo da entrevista determinado conforme a resposta inicial do entrevistado e também pelas sondagens do entrevistador. O entrevistador deve seguir um roteiro predeterminado, no entanto, a ordem e o contexto das questões são influenciados pelas respostas do entrevistado. A sondagem tem importância significativa na obtenção das respostas, sendo decisiva para desvendar questões ocultas, pois tem por objetivo motivar os entrevistados a ampliar, esclarecer ou explicar suas respostas (MALHOTRA, 2006, p. 164). A entrevista em profundidade a ser realizada será guiada por um roteiro semiestruturado com perguntas-chaves elaborado a partir dos objetivos da pesquisa.

Os dados obtidos após a realização do estudo exploratório qualitativo serão organizados, analisados e interpretados com base no referencial teórico estudado.

6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

6.1 COLETA DE DADOS

6.1.1 – ORGANIZAÇÕES E PÚBLICO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em duas companhias de grande porte, uma revendedora de veículos e uma organização bancária, ambas com alto valor no mercado e com estrutura bem definidas de competências necessárias e alinhadas com suas missões, visão e valores. Além disso foi realizada uma pesquisa com um gestor de Universidade Corporativa Bancária. Foram entrevistados 18 bancários, sendo que destes 10 são funcionários de agência, 4 são gestores de agência, 4 são funcionários da Universidade Corporativa Bancária. Na revenda de veículos a pesquisa foi aplicada com 3 gestores e 5 funcionários.

Com a análise dos resultados obtidos, iremos dar destaque para os tópicos mais importantes e que foram citados com maior ênfase. A maioria dos entrevistados desenvolveu de forma ampla suas respostas, isso trouxe muita riqueza para a compreensão das visões do conceito que possuem do que é liderança, do que é praticado no mercado e qual é o ideal que devemos galgar alcance.

A entrevista semiestruturada foi direcionada com questões iniciais e mais assuntos ligados foram abordados de acordo com a conversa. Foram criados três roteiros com dez questionamentos para guiar as entrevistas, um para os colaboradores em geral, um para gestores e outro para a equipe que trabalha na Universidade Corporativa Bancária. Para a entrevista com o gestor da UC e com os funcionários desta, foram realizadas perguntas cujas pautas foram mais profundas e direcionadas para modos de formação do líder.

6.1.2 - IMPORTÂNCIA DOS LÍDERES NAS ORGANIZAÇÕES

As UCs possuem o hábito de levar líderes da empresa, diretores, gerentes regionais para abertura ou para participação ou para encerramento de seus programas de desenvolvimento. Além disso, de acordo com a entrevista com a área de gestão da Universidade Corporativa Bancária, a formação de lideranças é um dos grandes focos da universidade, pois com líderes fortes, o desempenho de toda equipe liderada é impactado. Há uma estrutura bem desenhada para gestão da carreira até que o funcionário assuma um cargo de liderança.

Há executivos estratégicos na organização que possuem o talento de motivar. Uma funcionária bancária cita que no seu curso de integração inicial na empresa, o Diretor foi questionado como é lidar com a pressão do cargo. Ele respondeu que apesar dos desafios grandiosos, ele consegue dormir muito tranquilo à noite por saber que ele conta com uma equipe maravilhosa de funcionários que foram selecionados com muita precisão e que vão ser os futuros líderes da instituição. Esse depoimento fez com que ela e seus colegas comentassem no final do curso que valorizaram demais que o Diretor confiasse assim neles.

Um funcionário da revendedora de veículos afirmou que possui muito orgulho de pertencer e que mesmo não possuindo muitas referências do presidente de sua empresa, possui como referência outros executivos que estão presentes em palestras e eventos dos quais participa. Ele cita com muito orgulho que na organização da qual faz parte há líderes que possuem o dor de engajar. Pessoas que além de falar, conversam, ouvem as necessidades, atuam de forma proativa para achar soluções, sabem exatamente o nome das pessoas que podem ajudar com cada missão e acompanham o que começaram para se certificar que vai dar certo. Uma das funcionárias da UC que foi entrevistada, comenta que no Banco há muitos gestores especialistas sobre as funções de cada cargo abaixo deles, porém esse não é o foco. As organizações preparadas para o mercado possuem líderes que conhecem as responsabilidades de cada um dos cargos, mas que focam em ser especialistas em conhecer individualmente os talentos que possuem. As empresas que fazem isso conseguem motivar seus colaboradores, alocando as pessoas de maneira

estratégica e eficaz. Estar interessado em mapear funcionários, buscar o desenvolvimento destes, faz com que as organizações consigam identificar, desenvolver e reter seus talentos de forma muito mais eficaz.

Com grandes líderes, podemos ter funcionários engajados e com uma visão globalizada do seu impacto na organização. A líder da UC citou uma parábola em que uma pessoa visita uma construção e pergunta a um pedreiro o que ele estava fazendo, este responde que estava quebrando pedras. Não satisfeito ele faz a mesma pergunta para outro operário e este responde que fazia o mesmo trabalho, para sustentar a família. Um terceiro trabalhador que quebrava pedras também foi questionado e este respondeu orgulhoso: “estou construindo uma catedral”. Os três estavam realizando a mesma atividade, porém um deles entendia que fazia parte de um todo maior. Espera-se que os líderes consigam passar essa visão para seus liderados, que tudo está ligado de maneira intrínseca e cada atividade faz parte da construção do valor da marca, que fazemos parte disto, da identidade da empresa.

O que foi apresentado pelos entrevistados é que a equipe é reflexo do líder que possui. Quando um líder desenvolve um relacionamento forte com sua equipe, este conhecer seus liderados e desenvolver melhor forma suas potencialidades e limitações. Dessa forma, isto permite a este gestor estudar e elaborar o melhor modelo de gestão para que a equipe consiga atingir os melhores resultados.

O exemplo contrário também foi abordado, um gestor que apenas aplica um modelo de gestão do qual não conhece individualmente os talentos de sua equipe, acaba muitas vezes deixando qualidades apagadas e não aproveita todo potencial que poderia gerar resultado e números.

Um gestor comentou que percebeu muitos gerentes querendo padronizar a forma de mandar numa equipe e citou que cada gestão é diferente e se não se adaptarem certamente terão dificuldades. Algumas vezes más gestões possuem resultados positivos, entretanto atua com resultados aquém do que poderia ter se desenvolvesse sua equipe de forma mais adequada e individual.

O que se espera de um modo geral é que um bom líder tenha a capacidade de articular e mobilizar meios para o sucesso de sua equipe e para o desenvolvimento do potencial de todos para que juntos possuam uma sinergia capaz de gerar ótimos resultados.

6.1.3 – O DESAFIO DE FORMAR LIDERANÇAS

De acordo com a entrevista com os colaboradores da Universidade Corporativa Bancária, a formação de lideranças não pode ser realizada de forma padronizada e sem um alto nível de trocas, pois não há espaço para desenvolvimento que não seja andragógica para este perfil. Cada indivíduo é formado por um somatório de experiências diferentes que foram criando modelos mentais e formas genéricas de agir, portanto o compartilhar conhecimento ainda é uma das melhores maneiras do desenvolvimento profissional.

Para o gestor da UC as dificuldades na formação de lideranças são inúmeras, pois estes não vêm preparados do mercado e na maioria das vezes precisam ser formados do zero. Outro problema enfrentado é que muitas vezes o líder imediato de outro líder não vê valor em programas de desenvolvimento e acaba postergando a liberação de seus liderados para participarem de cursos. O momento econômico do Brasil é complicado, há perspectivas de pouco crescimento e esse terreno de oportunidades escassas faz com que muitos queiram aproveitar qualquer possibilidade de resultado imediato em detrimento de investimentos com capacitação. Outra dificuldade é que é difícil generalizar um curso de desenvolvimento de líderes que faça mudanças significativas, pois há diversas mudanças que devem ser feitas nos comportamentos individuais dos líderes. Esses pontos a desenvolver só seriam identificados e trabalhados profundamente em sessões de coaching e não em um curso presencial.

Esse desenvolvimento mais individualizado é um produto de alto investimento e muitas vezes as empresas não estão dispostas a inseri-los no seu programa educacional. Algo que as UCs percebem claramente é que não há ainda uma forma eficiente de selecionar um gestor de agência e isto também foi identificado na revendedora de veículos. A maioria das vezes um funcionário é selecionado por seus resultados e tempo de empresa e a consequência disto é ter gestores na organização que são excelentes no nível operacional ou são excelentes vendedores, porém em muitos casos péssimos líderes. Além de não haver preparação adequada para essa mudança de cargo, não há processo seletivo adequado que consiga mensurar outros fatores além de resultados

individuais do funcionário. Aspectos como o nível de relacionamento, o comprometimento com a equipe, a capacidade de delegação, planejamento estratégico e visão globalizada seriam essenciais em uma análise como esta. Então muitas vezes, por uma seleção mal feita, a UC fica com a responsabilidade de formar líderes sem vontade de exercer competências que seriam essenciais para o cargo. Uma funcionária da UC deu o exemplo de uma reunião que participou quando trabalhava em agência, nela ela percebeu um líder que havia sido instruído da maneira certa de agir, porém entregava comportamento contrário. A reunião era sobre metas, o gestor disse que sabia que não devia comparar ninguém, que sabia dar feedback individual, porém ele disse que precisava destacar que seus melhores resultados eram a funcionária Carolina e a funcionária Leticia e que o pior desempenho foi do Fabio. Nesse momento ela verificou que o gestor possuía o conhecimento sobre feedback – que não deveria ter destacado nomes daquela forma, ele declarou que possuía a habilidade de usar essa ferramenta, mas a atitude que ele demonstrou não estava alinhada com o que ele sabia ser certo. O gestor da UC aproveitou o exemplo de sua funcionária para citar maiores informações sobre competências as quais para serem desenvolvidas são subdivididas em três critérios: conhecimento, habilidade e atitude. No desenvolvimento de uma competência, as UCs conseguem com facilidade criar recursos para aumentar o conhecimento, a habilidade também pode ser exercitada e acaba sendo adquirida geralmente com a prática, porém a atitude, ou seja, a escolha de agir conforme prevê a competência é algo extremamente difícil de inserir no profissional. A funcionária que vivenciou essa reunião disse que depois dessa experiência começou a avaliar o quanto isso fez mal para ela e também o quanto difícil deveria ser para identificar padrões de comportamentos como aquele. Um outro funcionário de agência compartilhou sobre uma reunião em que o gestor colocou no quadro o resultado de todos funcionários e que cada um deles tinha que ir na frente do quadro, explicar seu desempenho e falar o que deveria fazer para melhorar. Nesse momento ele sentiu que estava sob uma gestão do medo e que deveria ter medo de passar vergonha uma próxima vez. De certa forma ele melhorou, porém de forma alguma ele viu essa forma de gestão como sustentável e desmotivou muito sua carreira. Quando foi compartilhada essa situação com a equipe da UC questionamos como pessoas assim acabam assumindo cargos de gestão, eles

falaram que infelizmente ainda terão que percorrer um processo longo e audacioso de aprendizagem organizacional para impedir que isto ocorra.

Uma das formas que origina um curso de capacitação nas UCs é o diagnóstico de necessidades de determinada região, verifica-se que objetivo precisam atingir, de que modo podem fazer isso, qual a solução de negócio adequada (curso online, curso presencial, cartilha) e como irão identificar se o resultado foi atingido. Esses diagnósticos eram realizados para suprir principalmente necessidades de aprimoramento técnico e operacional, porém diversos líderes da instituição já estão percebendo valor em desenvolvimento de competências e estão aderindo a busca desses cursos.

Na Universidade Corporativa Bancária a carreira de um gestor nas agências pode ser desenvolvida na área administrativa ou comercial. Os cargos iniciais são: escriturário e caixa, depois desses cargos a pessoa opta por qual área vai seguir. Na área administrativa depois do cargo de caixa, o próximo é supervisor administrativo e depois disso gerente administrativo. Na área comercial o caixa é promovido a gerente assistente, depois para gerente de contas e depois para gerente geral de agência. Portanto, antes de tornar-se um líder da área administrativa, o funcionário passa por apenas três cargos e para ser um líder da área comercial são quatro. O banco geralmente apenas promove pessoas com ao menos sete anos de experiência para cargos de liderança da agência (gerente administrativo e gerente geral). Quando o funcionário assume sua primeira gestão, ele é convidado a participar de um curso de formação, porém os entrevistados disseram que o curso era ótimo, mas por ser de duas semanas se tornava cansativo e o que realmente lhes ensinou a gerenciar foi a prática. A equipe da UC comentou que os cursos de formação ficam em constante análise e renovação para estarem adaptados a necessidades do negócio, porém a maior dificuldade deles é em acompanhar a transferência do que foi aprendido no curso.

Na revendedora de veículos, os vendedores podem ser promovidos na área administrativa ou podem ir para área comercial, em que os cargos são na sequência supervisor e depois gerente. É disponibilizado para os funcionários quais competências eles precisam tem para cada cargo. Na organização bancária a liderança desde o início da carreira o funcionário já é analisado por esta competência, já na revendedora isto apenas ocorre quando ele assume um

cargo de gestão. A revendedora possui uma alta rotatividade de funcionários dependendo da região que atua, portanto essa é uma das dificuldades de obter resultado com cursos de capacitação. Outra dificuldade é o fato que os vendedores geralmente possuem uma forte competição entre si por terem remuneração variável e acabam trabalhando pouco em equipe e quando vão assumir um cargo gerencial passam dificuldades na adaptação. Isso faz com que a instituição diversas vezes capte supervisores e gestores externos ao invés de desenvolver seus vendedores. De acordo com os gestores entrevistados, desenvolver um líder que não estava inserido na cultura da empresa é um desafio, pois o alinhamento com a visão, missão e valores é indispensável para atuar em um cargo de gestão.

6.1.4 – CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTAIS EM UM LÍDER

Na visão do gestor de UC, ela exemplificou para nós a avaliação 9box que é utilizada na companhia. Uma grade com três linhas e três colunas é realizada. Em um eixo estão os dados de desempenho e este é dividido entre não atende, atende e supera. No segundo eixo estão os dados de potencial que é dividido entre baixo, médio e alto. Portanto temos então nove quadrantes. Essa ferramenta simples pode ser utilizada de maneira geral ou analisando cada competência do funcionário. O gestor nos explicou que os líderes devem ser pessoas que estejam no mínimo atendendo todas expectativas de desempenho da empresa e em alguns quesitos estejam superando expectativas. Ela comentou que no mapeamento dos líderes de maior resultado dentro da organização foram identificadas quatro competências principais que mais apareceram superando expectativa de desempenho: liderança, visão globalizada, empreendedorismo e planejamento.

Todos funcionários entrevistados comentaram de formas diferentes que o líder precisa saber motivar e entender do negócio. Outras características que foram citadas como essenciais foram integridade, disciplina, ética, transparência, palavra, ser confiante, assumir compromissos junto com a equipe, ter alta capacidade de relacionamento, bom humor e ter alta inteligência emocional.

Quando os entrevistados falavam sobre o que mais já lhes incomodou em algum gestor que tiveram, muitos deram depoimentos sobre o quanto a falta de confiança os impactou. O gestor da UC disse que isso está correlacionado com o fato dos líderes precisarem aprender a delegar e confiar na sua equipe. Há muito líder realizando trabalho que não deveria ser dele e acreditando que isto é o certo a ser feito. Um líder deve aprender a desapegar das tarefas e se apegar às atividades de gestão. Enquanto houver vínculo com tarefas que não são de sua incumbência, ele nunca estará desempenhando de maneira plena sua função, portanto confiança e visão de negócio são características fundamentais.

6.1.5 – IDENTIFICAÇÃO DE POTENCIAL PARA GESTÃO

Na UC a opinião de consenso foi, o primeiro passo deve ser conhecer seus funcionários, suas ambições e o que mais gostam de fazer dentro da sua área de atuação. Identificando isto, já sabemos quem serão nossos possíveis futuros líderes.

Características que foram citadas serem necessárias para identificar futuros líderes são: bom relacionamento interpessoal, inteligência emocional, saber lidar com conflitos e metas, ter iniciativa de busca de soluções. Também foi mencionado que funcionários os quais possuem um bom relacionamento e um bom trabalho em equipe são pessoas com propensão a ter melhor capacidade de gerenciar crises como líder. Outros fatores apontados como de relevância abordam feedback, flexibilidade e assertividade. Deve-se avaliar se o funcionário dá feedback aos colegas, de que forma ele faz isso, como ele lida com feedback e se consegue ver como uma oportunidade de melhoria.

A flexibilidade também deve ser avaliada, pois o mercado econômico é volátil e uma mudança sistêmica pode atingir todos setores os quais ficam com uma demanda implícita de alterações imediatas para se adaptarem às mudanças de maneira competitiva. Um gestor de uma das revendas, citou a decisão do governo de encerrar as alíquotas de IPI reduzidas até o final de 2014 – para veículos de até 1.000 cilindradas, por exemplo, antes era 3% e aumentou para 7%. A contrapartida do IPI reduzido era que as montadoras haviam se comprometido a reduzir preços e a não demitir funcionários, porém a partir de 2015 as concessionárias tiveram que ser estratégicas. Algumas foram

repassando o IPI nos seus preços apenas em 2015, algumas se adiantaram e no segundo semestre de 2014 já aumentaram gradativamente os preços. Concessionárias também reagiram concedendo descontos e direcionando as comunicações de varejo para a condição de pagamento. O número de propagandas anunciando preço diminuiu consideravelmente em 2015. Muitas concessionárias fecharam lojas e reduziram equipes para adequar sua estrutura ao tamanho do mercado com a diminuição do volume de vendas. O mercado exigiu adaptação, alguns enfrentaram com dificuldade, pois não estavam preparados para mudar e os mais flexíveis apenas mudaram sua estratégia para manterem-se competitivos.

O empreendedorismo é uma competência que surgiu nas entrevistas como possível indicador de potencial para gestão. Um gerente de agência disse que trabalha bastante isto com seus funcionários e reforçando com eles que não adianta ser criativo, mas sim inovador. O criativo pode ter ótimas ideias, porém o inovador é aquele que possui essas ideias e coloca elas em prática. Para ser empreendedor, a líder da UC comentou, que não podemos apenas querer inovar sem estarmos adequados às regras da empresa, portanto é necessário saber onde há margem de mudança e o que é padrão devido a regulamentos.

Gestores de agência, da revenda e da UC citaram a importância do planejamento. O que foi abordado é que para identificar potencial para liderança é necessário verificar quem consegue ter um planejamento estratégico bem estruturado. A rotina nas organizações faz com que sejam contratados ótimos executores, porém sem estratégias de longo prazo, o profissional que pensa em curto e longo prazo com equilíbrio com certeza estará se diferenciando para um dos gestores de agência.

A visão globalizada foi abordada nas entrevistas com a equipe da UC como essenciais para um líder e, portanto, no momento de escolher um futuro gestor deve-se buscar mensurar o nível de conhecimento que ele possui no mercado que está inserido. Verificar se ele tem conhecimento de como está o PIB, inflação, Selic, dólar, se ele sabe quais são as perspectivas para o segmento em que ele atua e quais são os principais objetivos da sua empresa. Isto pode não ser decisivo agora, porém essa visão do negócio é fundamental para que um líder consiga direcionar sua equipe e é uma forte qualidade quando o funcionário já apresenta interesse nisso.

Dois gestores de agência em seus depoimentos falaram que os potenciais de cada funcionário ficam em evidência quando não se olha apenas número, mas o indivíduo em si.

6.1.6 – MÉTRICAS DE DESEMPENHO PARA LÍDERES

Esse tópico foi abordado apenas com os colaboradores da Universidade Corporativa devido ao seu caráter mais específico. Uma das ferramentas que foi abordada nas entrevistas foi a pesquisa de clima, esta foi vista como relevante, porém não tão informativa de uma liderança eficaz ou não. Ela pode ser um indicador de como está a liderança, mas deve ser utilizada com mais um mix de ferramentas para tentar ser conclusiva. Alguns entrevistados da revendedora de veículos falaram que a organização faz anualmente uma pesquisa de clima, que é realizada no site de uma consultoria especializada na área. Essa pesquisa é bem ampla, verifica sobre como os funcionários estão percebendo a empresa e seus líderes, apenas lojas que possuem ao menos oito funcionários são convidadas a participar dela. A maioria das perguntas são objetivas, algumas pedem para dar nota de acordo com uma escala e no final há um espaço para comentários gerais. Na última vez que esse questionário foi aplicado, em 2014, foi identificado que plano de carreira dos funcionários na empresa não era claro e então houve um pronunciamento sobre isto e o RH está buscando este ano reformular este.

O mapeamento de competências foi citado como essencial para acompanhamento do desempenho. Na Universidade Corporativa Bancária eles possuem um departamento especialista nessa área que fazem um mapeamento profundo com as lideranças do banco, são entrevistados nesse molde gerentes gerais de agências, gerentes regionais, diretores e gerentes departamentais. Além disso, a empresa contrata uma consultoria externa para realizar mapeamento com os demais funcionários. Estes são mapeados de acordo com um questionário eletrônico que recebem dessas consultorias e após isto o mapeamento é enviado ao gestor imediato dele. O gestor deveria com isto poder

dar um feedback ao funcionário e usar este mapeamento como ferramenta para direcionar carreiras. Isso não é hábito dentro da instituição, embora seja recomendado.

Na revendedora de veículo os funcionários disseram que as competências são bem definidas e cursos online são disponibilizados para desenvolver algumas delas, de acordo com o cargo. Os gestores que foram entrevistados estão a menos de um ano com o cargo e não passaram por nenhum mapeamento de competência formal, apenas conversas informais com seus líderes imediatos. Foi comentado que o mais próximo disto é a avaliação que a empresa faz com todos funcionários antes de ganharem a participação de lucros, pois esta influi na porcentagem de lucro que vão receber. Nessa avaliação, são considerados fatores como número de vendas de veículos, zelo e comprometimento com a empresa.

Outro fator abordado foi a necessidade de verificar como esse líder tem gerenciado a carreira dos funcionários dele. Verificar quais cursos de formação ele está proporcionando para seus liderados, se incentiva estes a se desenvolverem. Também seria necessário verificar como está o tempo de cargo dos funcionários sob sua gestão, qual o resultado obtido por estes, quais as ambições de seus funcionários e se estas estão alinhadas como o cargo atual e possibilidades futuras. Muitas vezes pode ser difícil um mapeamento como este, entretanto seria de extrema valia para um líder subir de posição.

De acordo com a coleta das entrevistas apareceram fatores importantes para serem avaliados a postura, linguagem corporal, pois esta deve passar confiança. Deve ser analisada a capacidade motivacional, a de planejamento, de lidar com mudança e se adaptar. Outros fatores para avaliação são os resultados, a forma de tomada de decisões, o nível de relacionamento interpessoal e inteligência emocional.

A gerente da UC disse que a literatura para métricas de desempenho para cursos e medição de melhoria de desempenho comportamental ainda precisam evoluir bastante. Comentou que há diversos estudos sobre mensuração do retorno que um curso dá para empresa, porém poucos são usados na prática,

devido as variáveis intangíveis envolvidas. Se verificassem apenas o resultado em números antes e depois do curso teriam dificuldade de mensurar o quanto desse resultado ocorreu devido ao curso e o quanto foi devido a outros fatores.

6.1.7 – RELEVÂNCIA DE UM LÍDER COACH

O coaching já é uma ferramenta muito famosa para executivos e para profissionais que estão atualizados no mercado de trabalho. O gestor da UC comentou que a maioria dos programas de trainee hoje já possuem além do treinamento técnico, sessões de coaching para melhor desenvolver os futuros líderes das organizações. Uma desvantagem de realizar o coaching dentro da própria empresa é que muitas vezes ocorre um gerenciamento de impressão, pois os trainees estão mais preocupados em provar para quem os contratou que eles estão no trabalho certo, do que praticar um autoconhecimento sincero.

Os funcionários de agência bancária e os da revenda de automóveis sabiam de maneira rasa sobre o coaching, sabendo que serve para desenvolver ou até mesmo desconheciam essa ferramenta. Já quando o coaching foi abordado com os gestores de agência e com os funcionários da UC, todos tinham conhecimento geral sobre o assunto, alguns até mesmo já procuram sessões individualizadas de coaching para desenvolver suas carreiras. Um gestor da revenda de veículos que faz sessões de coaching com frequência citou que para ele isto é um processo contínuo pois sempre existirá pontos-cegos dele a desenvolver. Ele comparou as sessões com academia e disse que se você para de malhar, você para de desenvolver seus músculos e às vezes pode perder ganhos passados. Com o coaching para ele não é diferente, quando ele interrompe um processo de desenvolvimento, muitas vezes ele precisa começar do zero para manter o mesmo ritmo de crescimento pessoal e profissional.

O gestor da UC já realizou curso presencial dado por consultoria especialista na área de liderança e um dos maiores enfoques foi sobre a liderança-coach. Esta ajuda a sua equipe a galgar maiores objetivos através de perguntas guiadas que vão orientar a carreira dos funcionários e fazer com que eles busquem as respostas que estão dentro deles para se desenvolverem.

Portanto, com esta técnica é possível direcionar carreiras de pessoas que podem não estar atuando na área que mais lhes satisfaria e também alavancar resultado de quem já gosta do que faz.

6.1.8 – RELEVÂNCIA DE FEEDBACKS

A Universidade Corporativa Bancária em 2013 já havia identificado que poucos gestores utilizam o feedback no meio corporativo ou quando utilizam fazem da forma errada. Dessa forma, em 2013 a organização solicitou para uma de suas consultorias que aplicassem um curso com carga de 8 horas para seus funcionários. O público alvo selecionado continha todos diretores da instituição, gerentes regionais e gerentes gerais de agências de grande porte. As turmas foram acompanhadas por funcionários da UC que verificavam como era o envolvimento dos participantes, dessa forma conseguiam ter um termômetro que tipo de lideranças possuíam. Verificou-se na maioria das turmas que as pessoas possuem uma enorme dificuldade de dar feedback. No curso muitos demonstraram facilidade para elogiar, porém poucos conseguiam ser assertivos. Consequiam dar opiniões, porém não iam para os fatos. Depoimentos começavam com eu acho que você é muito objetiva, que sabe lidar com as pessoas e que pode melhorar ainda para não ser tão séria. Sendo que o correto seria demonstrar isso através de fatos, como por exemplo, Sandra, você é muito objetiva, pois conseguiu cumprir de maneira muito eficiente suas metas de consórcio e além disso houve cinco elogios de clientes sobre seu atendimento e falaram que apesar da seriedade você é uma excelente pessoa. Funcionários disseram que percebem que seus gestores pressionados por metas muitas vezes não mantêm uma constância na maneira de dar feedback, portanto dependendo da situação podem dar um feedback ótimo ou não.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi constatado que o papel da Educação Corporativa é desafiador na gestão de carreira dos líderes da instituição, contudo também foi identificado que avanços significativos já ocorrem para a formação destes. Cada nível gerencial possui diferentes exigências e foi visualizada a falta de cursos de formação nas empresas para adaptar o gestor ao nível em que está atuando. De acordo com as entrevistas realizadas com os colaboradores da UC, percebeu-se que a universidade, apesar de investir em capacitação de seus líderes, ainda possui pouco controle sobre o resultado econômico que essa alocação de recursos proporciona. Após a realização de cursos deveria ocorrer um acompanhamento de resultados, não só econômicos, mas também comportamentais que essas iniciativas acarretam. A UC precisaria de uma aliança maior com os gestores imediatos dos colaboradores que estão participando de cursos de formação para conseguir o apoio necessário pós curso para que haja transferência do aprendizado. Além disso seria de grande valia que fossem realizados mapeamentos 360 graus, antes e depois de cursos de liderança, pois cargos de liderança são construídos com base em relacionamentos com seus superiores e com seus liderados, portanto todos deveriam dar um feedback do que notam antes e depois de um curso realizado.

As possibilidades de mudar o quadro que muitas empresas enfrentam que é o fato de possuírem gestores despreparados em cargos de liderança não está tão distante. O pipeline de liderança do Ram Charan é um ótimo exemplo disso. Ele disponibiliza toda base de formação que cada nível gerencial deveria ter. Organizações que possuem carreira fechada tem maior viabilidade de utilizar essa metodologia do que outras, pois um líder irá passar por todos processos de desenvolvimento e poderá perceber as transições e as diferentes responsabilidades. A ação mais adequada para direcionar esses profissionais que atuam em empresas de grande parte seria preparar um programa de formação fosse feito em módulos e com ao menos um módulo previsto para cada transição gerencial. Exigindo que essa capacitação seja feita antes de assumir um próximo nível gerencial, esse gestor conseguiria iniciar seu novo cargo além de mais capacitado, também mais preparado para direcionar suas competências para melhor aproveitamento.

Conseguimos constatar que os motivos que levam a escolha de um profissional em detrimento de outros para ser promovido como líder são diversos, porém foi visto que não há uma padronização para estas escolhas. Muitas vezes o líder que é escolhido é o funcionário com o melhor resultado da equipe, porém ótimo resultado não é sinônimo de talento para gerir pessoas. Funcionários que possuem um ótimo desempenho técnico continuam sendo promovidos a líderes apenas porque este é facilmente mensurável, mas espera-se que esta situação ocorra cada vez menos com a conscientização que vem sendo desenvolvida. As características que foram destacadas como importantes para a escolha de um líder, além do resultado foram planejamento estratégico, visão globalizada e capacidade de inovação. Nenhum fator pode ser analisado separadamente e o ideal seria que sempre houvesse uma análise geral de tudo que se espera do funcionário como líder e o quão perto ou distante ele está disto que a empresa está com expectativa de encontrar nele.

Foi analisado que apesar de que há muitos desafios na formação de líderes, esse assunto está a todo momento em pauta nas discussões gerenciais. Verificou-se a importância do coaching e do feedback e que estas duas ferramentas são indispensáveis para que um líder consiga potencializar uma equipe. O feedback já é algo mais comum nas empresas, porém o coaching ainda não está tão inserido nas culturas organizacionais.

Em suma, concluímos que já há um alto nível de conscientização do papel da educação corporativa para formação de lideranças, porém falta um entendimento maior do líder sobre o seu papel. Além disso, ainda há escassez de iniciativas eficazes para incorporar essa conscientização em toda organização. Se os líderes entendessem melhor o papel da UC poderiam formar melhores parcerias que agregariam resultados para universidade, mas principalmente, iriam alavancar o desenvolvimento destes líderes também.

Esse trabalho atingiu os objetivos explorando visões de diferentes níveis gerenciais e verificando altos contrastes entre o que a teoria acredita que é ideal e o que ocorre na prática. Houve limitações deste estudo devido ao público ficar reduzido a duas organizações e seria interessante um estudo mais aprofundado com outras Universidades Corporativas e com funcionários de outras organizações de grande porte para ter uma visão mais globalizada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CAVALCANTI, R.A. (1999) Andragogia: A Aprendizagem Nos Adultos. Rev. De Clínica Cirúrgica Da Paraíba, N.6, Ano 4, Jul. 1999
- CHARAN, Ran; DROTTER, Stephen; JOSSEY-BASS, James Noel. (2000) – The leadership pipeline. San Francisco, Jossey-Bass.
- COVEY, Stephen R (2003). Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes. São paulo: best seller, 2003 14ª edição.
- DINGMAN, M.E. (2004) - The effects of executive coaching on job-related attitudes. School of Leadership Studies. Regent university.
- DINIZ, Arthur. (2012) – Líder do Futuro: a transformação em líder coach. 2. Ed. – PAE Editora, São Paulo - SP.
- EBOLI, Marisa. (1999). Universidades corporativas. 1.edição. Brasília: USP/PROGEP.
- EBOLI, Marisa. (2004) - Educação corporativa no brasil - mitos e verdades. Ed. Gente, Brasília.
- EDWARDS, Mark; EWEN Ann. (1996) – 360º Feedback – The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement –
- FABOSSI, Marco. (2012) – Coração de líder: a essência do líder-coach. 3. Ed. – Aprenda Fácil, Viçosa, MG.
- GALHARDO et al. (2012) – Coaching na Prática: como o coaching pode contribuir em todas as áreas da sua vida. Editora França, São Paulo.
- JEFFERSON, Andrew; WICK, Calhoun; POLLOCK, Roy. (2011) – 6Ds – As Seis Disciplinas que transformam educação em resultado para seu negócio. Editora Évora, São Paulo.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (2014) - **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier.
- KNOWLES, M. S., HOLLTON III, E. F., SWANSON. R. A. (2009) Aprendizagem de Resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa. tradução Sabine Alexandra Holler. Rio de Janeiro: Elsevier.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=N8n6XnCHQHQC&pg=PR19&dq=pesquisa+de+marketing&hl=ptBR&sa=X&ei=if2LUq3HI4IsATp7IHABw&redir_esc=y#v=onepage&q=pesquisa%20de%20marketing&f=false>. Acesso em 20 nov. 2014.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**: edição compacta. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=Fyt5AZyojzIC&printsec=frontcover&dq=pesquisa+de+marketing&hl=ptBR&sa=X&ei=U82QUpydlcHakQfSmYCIDg&redir_esc=y#v=onepage&q=pesquisa%20de%20marketing&f=false>. Acesso em 20 nov. 2014.

MEISTER, J. C. (1999) Educação Corporativa. Makron Books, São Paulo.

MUNDIM, Ana Paula Freitas. (2002). Desenvolvimento de produtos e educação corporativa. 1.edição. Atlas, São Paulo.

SHEPPARD ET AL. (2012) – Coaching and Feedback. (2005) - Duke Corporate Education Kaplan Publishin.

STONE, Douglas; HEEN, Sheila (2014) – Thanks for de feedback.

VOTORANTIM METAIS, 2008, Manual Do Observador. 1.Ed. Juiz De Fora

APÊNDICES

APÊNDICE A

ROTEIRO DA ENTREVISTA COM GESTOR DE UNIVERSIDADE CORPORATIVA

- 1. Como as UCs se preparam para formar líderes?**
- 2. Quais as principais dificuldades na formação de lideranças?**
- 3. Quais as características essenciais em um líder?**
- 4. Vocês conseguem trabalhar essa competência antes que o funcionário possua um cargo de chefia? Se sim, como? Quais as competências que são o diferencial de um líder assertivo?**
- 5. Que métricas de desempenho poderia ser aplicada para acompanhamento do resultado de um líder?**
- 6. Qual o impacto que cada modelo de gestor pode causar numa equipe? Comente.**
- 7. De que forma uma pesquisa de clima pode ser eficiente para medir o desempenho de um gestor?**
- 8. Como o coaching está inserido na organização e na UC? Qual a importância dele para o desenvolvimento e como ele se aplica na formação dos nossos executivos?**
- 9. Para liderar, o que é mais importante? O coração de líder? O conhecimento? Informação e conhecimento é poder?**
- 10. Qual a recompensa que um líder tem por exercer bem sua atividade?**

APÊNDICE B

ROTEIRO DA ENTREVISTA COM GESTORES

- 1. - Quais são as características que você espera de um líder e o que você não aprovaria de um?**
- 2. - Como detectar o potencial para líder em pessoas sem experiência em cargo de gestão?**
- 3. - Os líderes nascem prontos ou eles são formados?**
- 4. - Qual formação que um líder precisa ter? As universidades preparam este para o mercado?**
- 5. - O que deveria ser papel da empresa no desenvolvimento de lideranças?**
- 6. - Como deveria ser um curso presencial para formar líderes? Quais os tópicos deveriam ser abordados?**
- 7. - Quais as limitações que um curso presencial possui?**
- 8. - Qual a importância que os grandes líderes da empresa têm pra você? Quem mais o inspira e por que?**
- 9. - O que é melhor? Um gestor com grande capacidade técnica e fraco desempenho com pessoas ou um gestor com baixa capacidade técnica e alta capacidade com pessoas? Por que? Qual dessas aptidões é mais fácil de ser desenvolvida?**
- 10.- O Coaching é uma ferramenta utilizada para desenvolvimento, o responsável pelo processo é o Coach. Um coach apoia e auxilia - através de perguntas – às pessoas a saírem do estado atual para o estado desejado. A cada conversa o coach apresenta tarefas definidas em conjunto para que a pessoa que está sendo treinada alcance as metas definidas dentro de seu prazo pré-determinado. O que você acha dessa ferramenta? Já sabia algo sobre ela? Se possível comente.**

APÊNDICE C

ROTEIRO DA ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIOS

- 1- O que você entende por universidade corporativa?**
- 2- Em sua opinião os líderes nascem prontos ou podem ser formados?**
- 3- Quais as principais características que devem ser exigidas de um líder?**
- 4- Você se acha preparado para ser líder? Por quê?**
- 5- Aulas presenciais ou online? Qual sua escolha e por que?**
- 6- Alguém mais técnico e com pouca capacidade de gestão de pessoas, pode ser um bom líder?**