



ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE
MBA – BUSINESS INTUITION - IDENTIDADE EMPRESARIAL

ENDERSON ANDRÉ ALVES

ELIZANDRO BALDESSAR DE SOUZA

ALCIDES DEDECO MACHADO

**AS CAUSAS DA ROTATIVIDADE DAS LIDERANÇAS DE UMA
INDÚSTRIA CALÇADISTA – ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DA
CIÊNCIA ONTOPSICOLÓGICA**

RESTINGA SECA

2020



ENDERSON ANDRÉ ALVES
ELIZANDRO BALDESSAR DE SOUZA
ALCIDES DEDECO MACHADO

**AS CAUSAS DA ROTATIVIDADE DAS LIDERANÇAS DE UMA
INDÚSTRIA CALÇADISTA – ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DA
CIÊNCIA ONTOPSICOLÓGICA**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado a
Antonio Meneghetti Faculdade, no curso de
MBA-Business Intuition - Identidade
Empresarial como requisito parcial para
obtenção do título de especialista.

RESTINGA SECA

2020



ENDERSON ANDRÉ ALVES
ELIZANDRO BALDESSAR DE SOUZA
ALCIDES DEDECO MACHADO

**AS CAUSAS DA ROTATIVIDADE DAS LIDERANÇAS DE UMA
 INDÚSTRIA CALÇADISTA – ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DA
 CIÊNCIA ONTOPSICOLÓGICA**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado a Antonio Meneghetti Faculdade, no curso de MBA-Business Intuition - Identidade Empresarial como requisito parcial para obtenção do título de especialista.

Banca Examinadora:

Orientador: _____

Cláudio Correa Carrara

Graduado em Administração pela PUC-RS, Mestre em Administração de Empresas com ênfase em Análise de Sistemas pela UNISINOS, Especialista em Psicologia com ênfase em Ontopsicologia pela Universidade Estatal de São Petersburgo da Rússia.

AMF-Antonio Meneghetti Faculdade

Membros: _____

Wesley Lacerda

Graduado em Economia pela UFRGS, Mestre em Administração pela UNISINOS, Especialista Stricto Sensu pela Universidade Estatal de São Petersburgo da Rússia.

AMF-Antonio Meneghetti Faculdade

 Claudiane Weber

Graduada em Biblioteconomia (UFSC), Especialista em Gestão do Conhecimento e o Paradigma Ontopsicológico (AMF), Mestre em Psicologia (Universidade Estatal de São Petersburgo da Rússia, Mestre em Engenharia de Produção (UFSM), Doutora em Ciência da Informação (USP).

AMF-Antonio Meneghetti Faculdade

RESTINGA SECA

2020

AS CAUSAS DA ROTATIVIDADE DAS LIDERANÇAS DE UMA INDÚSTRIA CALÇADISTA – ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DA CIÊNCIA ONTOPSICOLÓGICA

THE CAUSES OF THE ROTATION OF LEADERSHIP IN A FOOTWEAR INDUSTRY - ANALYSIS FROM THE PERSPECTIVE OF ONTOPSYCHOLOGICAL SCIENCE

Enderson André Alves¹

Elizandro Baldessar de Souza²

Alcides Dedeco Machado³

RESUMO

Assim como em uma modalidade esportiva, a formação de um “time” vencedor é um grande desafio para as organizações, sem ele, atingir os objetivos propostos, torna-se uma tarefa árdua, solitária e quase impossível para os seus gestores. A rotatividade de pessoal nas equipes de trabalho, em especial nos cargos de liderança, dificulta a criação de uma identidade organizacional da empresa e pode acarretar em grandes perdas como as de produtividade e de qualidade dos seus produtos, impedindo desta maneira a conquista de novos mercados. O presente estudo tem como objetivo elucidar e analisar as causas deste problema. Para tanto, foram elaboradas duas entrevistas (uma de desenvolvimento de lideranças e outra de desligamento das mesmas), das quais foram coletados os dados, posteriormente analisados com base na ciência ontopsicológica. Quanto à metodologia, esta pesquisa é caracterizada por ser de natureza exploratória, onde os dados são coletados, analisados de maneira qualitativa, sustentados pela pesquisa bibliográfica. Ao final do estudo, foram identificadas as causas determinantes que influenciam no aumento da rotatividade de líderes tais como: problemas na gestão da díade, o efeito-rede, o *mobbing* e a criação de “barreiras” internas para o desenvolvimento de novos profissionais.

Palavras-chave: “Time” vencedor. Atingir os objetivos propostos. Rotatividade de pessoal (lideranças). Desenvolvimento de novos profissionais.

¹ Enderson André Alves é Bacharel em Administração - UNOPAR, Pós-Graduado especialização em Gestão Empresarial pela Univates – Universidade do Vale do Taquari, é aluno dos cursos de MBA Business Intuition Identidade Empresarial.

² Elizandro Baldessar de Souza é aluno dos cursos de MBA Business Intuition Identidade Empresarial.

³ Alcides Dedeco Machado é aluno dos cursos de MBA Business Intuition Identidade Empresarial.

ABSTRACT

As in a sports modality, the formation of a winning “team” is a great challenge for organizations, without it, achieving the proposed objectives, it becomes an arduous, solitary and almost impossible task for their managers. Personnel turnover in work teams, especially in leadership positions, makes it difficult to create an organizational identity for the company and can result in huge losses such as productivity and quality of its products, thus preventing the conquest of new markets. The present study aims to elucidate and analyze the causes of this problem. To this end, two interviews were prepared (one for leadership development and the other for dismissing them), from which data were collected, later analyzed based on ontopsychoological science. As for the methodology, this research is characterized by being exploratory in nature, where data are collected, analyzed in a qualitative way, supported by bibliographic research. At the end of the study, the determinant causes that influence the increase in the turnover of leaders were identified, such as: problems in the management of the dyad, the network effect, mobbing and the creation of internal “barriers” for the development of new professionals.

Keywords: *Winning “Time”. Achieve the proposed objectives. Staff turnover (leadership). Development of new professionals.*

1 INTRODUÇÃO

A falta de profissionais qualificados no mercado de trabalho é uma realidade na atual conjuntura, mesmo com os índices de desemprego altos. Essa carência ainda é maior quando se trata de cargos que envolvem lideranças. Segundo Eliane Oliveira (2016), em reportagem do jornal o Globo, o país vive uma escassez de líderes preparados e qualificados em suas organizações, tanto na esfera pública, quanto na iniciativa privada. Ainda, conforme a publicação, a ideia de preparar a sucessão de lideranças nas organizações é abordada quase sempre a longo prazo e por essa razão nem todas estão prontas para mudanças que possam ocorrer de forma imediata.

Além da dificuldade de recrutar e selecionar profissionais qualificados oriundos do mercado de trabalho não há qualquer garantia de sucesso da adaptação e efetivação do mesmo na empresa.

Na tentativa de minimizar esses problemas as empresas têm migrado cada vez mais para a política de incentivo e desenvolvimento de novas lideranças capacitando colaboradores que demonstram interesse e ambição por novos desafios. Para que essa filosofia seja implantada é necessária à retenção destes valores na empresa, criando atrativos para a permanência dos mesmos na empresa, diminuindo assim os índices de rotatividade de pessoal.

Segundo Chiavenato (2009), as organizações precisam administrar seus Recursos Humanos e isso deve compreender as ações de atração, aplicação, retenção, desenvolvimento e monitoramento dos talentos organizacionais.

Para Lacombe (2005) a rotatividade de pessoal, ou *turnover*, acarreta em prejuízos para empresa tais como: atrasos de produção, perda de conhecimento (know-how), perda de produtividade, o alto custo de demissões e novas contratações, sem contar que estes fatores podem impactar diretamente na qualidade do produto e ocasionar a perda de competitividade.

O fato é que nem todas as empresas ainda abordam este tema com a importância que ele possui, e poucas trabalham no sentido de diminuir o índice referente a ele. Ferramentas como entrevistas de desligamento, pesquisa de clima organizacional, ouvidoria, linha direta com presidente ou diretor de RH podem ser importantes aliadas na coleta de dados para ajudar a balizar ações voltadas na retenção do capital humano, o principal recurso de qualquer organização.

Diante deste cenário, desenvolveu-se esta proposta de artigo que tem como objetivo geral detectar as causas da rotatividade das lideranças de uma empresa calçadista, por meio da

ciência ontopsicológica⁴, analisar as mesmas e contribuir para a orientação de ações corretivas para mitigar estas razões.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O PAPEL DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Elias *apud* Escorsim e Kovaleski (2008), o ato de liderar tem surgimento na Pré-História, quando o homem começou a se organizar em pequenos grupos, quem dentre eles possuísse maior habilidade de manusear e criar armas para sua defesa e do coletivo ou mesmo para caça, detinha poder de liderança sobre os outros. Desde então, com processo de evolução do homem e da sociedade, o papel do líder se tornou cada vez mais importante e abrangente.

A liderança deve ser fonte inspiradora e influenciadora da sua equipe. Zanelli, (2014), agrega a essa visão de líder ainda a capacidade de ser o agente potencializador do processo de estabelecimento e do alcance das metas do grupo de trabalho ou mesmo da organização como um todo.

Segundo Meneghetti (2013, p.22), “o líder é o centro operativo de diversas relações e funções”. Ele por meio de sua inteligência sabe garantir a função de todos, não sufoca, não inquire ou destrói. Deve antes de tudo, saber servir. Ele não serve apenas a seu cliente, mas serve-se a si próprio, aos seus liderados, à sociedade no geral e também a vida. A importância deste seu papel é tamanha que seu comportamento, seja ele na empresa ou fora dela, serve de modelo para sua equipe e a sociedade que o cerca.

Ainda conforme Meneghetti (2008), um líder sabe fazer mais e melhor que os outros e por isso ensina por meio do exemplo, e assim consegue manter a harmonia entre os meios para execução do projeto proposto e procura sempre atingir o máximo da otimização dos resultados.

Para Meneghetti (2013), o líder deve compreender o mercado no qual está inserido e ter a capacidade de prever ou de antecipar o movimento de produção e distribuição, possuir

⁴ Ontopsicologia significa o estudo dos comportamentos psíquicos em primeira atualidade, incluída a compreensão do ser, estudar psicologia segundo as coordenadas do real ou intencionalidade da ação-vida ou ação-ser. Trata-se de partir do real fato antropológico e não da cultura ou das suas reflexões.

A Ontopsicologia analisa o homem no seu fato existencial e histórico; ela tem por objeto a estrutura psíquica e intrínseca lógica.

Ontopsicologia: (psicologia do ser) reproposição do conhecimento elementar para reimpostar o sujeito humano em contato consciente e operativo com o modo-da-vida ou com a realidade do ser com o escopo de realização individual e integral. Cf. MENEGHETTI, Antônio. **Dicionário de Ontopsicologia**. 2. ed. Recanto Maestro. Ontopsicológica Editora Universitária, 2012. cit. p.193.

temporização e senso de oportunidade. Segundo o autor, o líder é alguém que decidiu fazer parte da vida e compreendeu-a como oportunidade de ser protagonista é também uma afirmação da positividade e qualquer coisa que faça é uma colaboração à vida.

2.2 RECRUTAR, SELECIONAR E DESENVOLVER BONS LÍDERES

Segundo Lacombe (2005), o processo recrutamento em uma empresa engloba um conjunto de práticas e métodos que são usados para atrair candidatos às vagas existentes ou potenciais. É em geral o primeiro contato das pessoas oriundas do mercado de trabalho estabelecem com as empresas que, por sua vez, buscam suprir suas carências de mão de obra, seja ela atual ou futura. A maior parte das organizações procura manter um banco de dados atualizado com informações dos candidatos pretendentes as vagas oferecidas, facilitando deste modo este processo.

Ainda segundo Lacombe (2005), o recrutamento pode ser externo, voltado a pessoas/profissionais oriundos do mercado de trabalho, ou pode ser interno voltado a pessoas da própria organização. Neste caso, a organização busca em seu quadro pessoas aptas a exercerem a função desejada ou com características necessárias para receber treinamento e assim ter suas competências desenvolvidas para assumir uma nova função na empresa.

Para Jones e George (2008), o recrutamento externo pode ter como vantagem o acesso ao grande mercado de trabalho, a capacidade de trazer novos profissionais com novas ideias o que possibilita uma nova abordagem para antigos problemas. Como desvantagens pode se apontar o alto custo do recrutamento externo, também o custo de treinamento para o colaborador, pois apesar de ser um profissional que possui as habilidades e conhecimentos desejáveis pela empresa, ele precisa entender a sistemática do processo produtivo da organização, o impacto que essa admissão pode causar no clima organizacional e nas relações com o grupo de trabalho e a incerteza quanto ao seu desempenho.

Ainda Jones e George (2008), apontam que o recrutamento interno pode ter como vantagens a familiarização do candidato com a empresa, o fato dos gestores já conhecerem as habilidades, técnicas e comportamento do pretendente a vaga, cria um ambiente de motivação entre colaboradores, reconhecimento pessoal e profissional, custos mais baixos de treinamento e qualificação.

Como pode se notar, o processo de recrutamento e seleção é cercado de muitas incertezas, não se sabe ao certo se o profissional selecionado vai dar o retorno desejado para a

organização e nem se o escolhido foi a melhor opção entre as disponíveis. Muitos escritores consideram que o erro nesta escolha é algo normal e difícil de prever. Conforme Meneghetti (2013), relata que essa falha já pode ocorrer no processo de entrevista do candidato, seja ela para admissão ou de promoção interna, pois muitas vezes o que o pretendente a vaga manifesta não é a mesma coisa que o interlocutor percebe.

Por isso Meneghetti (2013), destaca que é necessária muita atenção do contratante na hora de entrevistar um candidato a líder de um setor, seja por recrutamento externo ou interno, sua *forma mentis* (mentalidade) deve estar de acordo com os princípios da empresa. Pondera o autor que, é melhor selecionar uma pessoa com pouco conhecimento, mas a *forma mentis* correta, do que alguém com sólidos conhecimentos, mas com uma atitude errada em relação ao mundo.

Conforme Meneghetti (2013), os custos referentes ao processo de formação de uma pessoa com notáveis capacidades técnicas e *forma mentis* equivocada são superiores ao custo fixo de um maquinário, de um departamento ou de um imóvel não utilizado, ao passo que, o custo é bem menor no treinamento de uma pessoa com capacidade técnica limitada, porém com uma *forma mentis* correta. Para o autor, o sucesso ou insucesso da empresa está relacionado diretamente com a personalidade do colaborador/ líder.

2.3 IMPORTÂNCIA DA RETENÇÃO DE LIDERANÇAS POSITIVAS E BONS VALORES NA EMPRESA

Para Meneghetti (2013 pg. 22), “o líder é uma pessoa que, estabelecido o escopo, busca e cria os meios e as pessoas funcionais ao escopo”. Partindo desta afirmação é importante esclarecer que a relação líder e liderado, compreende diversas analogias; podendo ser uma relação de presidente para diretor, de diretor para gerente de unidade, ou de gerente de unidade para líder de setor, ou ainda de líder de setor para colaborador.

Ainda Meneghetti (2013), o líder deve se cercar de bons valores e pessoas em que possa investir para que desenvolvam no âmbito pessoal e na sua capacidade de se tornarem líderes. Esses devem ser indivíduos de confiança a quem possa ser confiada e delegada suas tarefas. O autor elenca oito critérios que auxiliam a identificação destas pessoas na organização. São eles:

- valor social: que se refere à cotação da personalidade da pessoa analisada perante as outras e a sociedade em geral;

- valor profissional: o que essa pessoa deve demonstrar ou demonstra para empresa e quais suas atitudes;
- valor econômico: avaliar quanto a pessoa tem ou pode ganhar no plano material;
- valor de ambição: qual o nível de ambição que a pessoa tem, o quanto quer ganhar e melhorar seu padrão de vida;
- valor biológico: ser um indivíduo bem de saúde, ser inspirador de confiança, ter afabilidade, graça, fascínio e empatia;
- valor legal: a pessoa não deve ter problemas com a justiça, conhecer as leis;
- valor da confiança: quanto à pessoa que estamos dispostos a investir é confiável e como ela se mostra ambígua ou centrada no propósito (*business*) da empresa;
- valor potencial ou virtual: o quântico do seu Em Si ôntico⁵. O quanto o sujeito pode se desenvolver em suas habilidades para exercer a liderança.

Meneghetti (2013) entende que o líder deve mediar à funcionalidade do corpo social protegendo e defendendo a identidade de existência e valor do grupo, garantindo o crescimento qualitativo e extensivo da ação do corpo social. “Os colaboradores que estão próximos ao líder têm a capacidade de se tornarem sócios, então é normal que aprendam, cresçam e produzam bem” (MENEGETTI, 2013, p. 208).

No entanto, Meneghetti (2013), crê que o líder atinge o seu escopo e sua estrada, mudando continuamente o que não funciona, sejam eles os meios, os equipamentos, as pessoas, os próprios empregados ou colaboradores pagando o preço que tiver que custar.

Portanto, pode se afirmar que uma gestão efetiva do capital humano, social e psicológico é fundamental para que os colaboradores criem uma identidade com a empresa, se sintam parte dela e que ajudem a mesma a obter excelência no mercado, ou se já a possui; sustenta – lá.

2.4 CAUSAS POSSÍVEIS DA ROTATIVIDADE DAS LIDERANÇAS

Como já foi tratado nos tópicos anteriores, o papel do líder, é amplo e de grande importância para organização. Uma das responsabilidades desse é na retenção e desenvolvimento do capital humano, para tanto a organização precisa ser atrativa e gerar

⁵ Em Si Ôntico é a centralidade do ser. Princípio ôntico existencial do homem. Projeto-base de natureza que constitui o ser humano. O Em Si Ôntico constitui o critério-base da identidade do indivíduo, seja como pessoa, seja como relação. O Em Si Ôntico: o adjetivo “ôntico” lhe define o caráter de pertencer ao ser, também em sentido transcendente. Cf. MENEGETTI, Antônio. **Dicionário de Ontopsicologia**. 2. Ed. Recanto Maestro. Ontopsicológica Editora Universitária, 2012. cit. p.84.

satisfação para os colaboradores. Para Chiavenato (2008), os colaboradores percebem a figura do líder como possuidor ou controlador dos meios para a satisfação de suas necessidades.

Neste sentido Robbins (2005), relata que a satisfação do colaborador ou do grupo de trabalho está diretamente ligada aos baixos índices de rotatividade de pessoal. Chiavenato (2008) defende a importância deste indicador se manter em um nível reduzido, e entende que as causas do término das relações de trabalho do colaborador com a empresa devem ser investigadas e identificadas para evitar que os outros façam o mesmo, pois a alta rotatividade de pessoal produz uma série de impactos negativos nas organizações.

Chiavenato (2008) cita como desvantagens do *turnover*: um aumento nos índices nos processos de recrutamento, seleção, admissão, treinamento e demissão geram um alto custo e desgaste, pois consomem muito tempo dos setores envolvidos nesta ação. Também podem ocorrer perdas de produtividade, qualidade, queda de motivação dos trabalhadores e diminuição do capital intelectual. Nos casos mais críticos, pode afetar a sua credibilidade entre clientes e fornecedores e comprometer sua imagem perante a sociedade.

As razões pelas quais lideranças e bons valores de capital humano troquem de emprego podem ser das mais variadas. Chiavenato (2008) cita dentre elas: a insatisfação dos funcionários com o clima organizacional, a falta de motivação, questões salariais e de bonificações, descontentamento com as políticas da empresa, busca por uma melhor colocação no mercado de trabalho e também a falta de reconhecimento profissional.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho pode ser caracterizado como um estudo de caso do tipo exploratório descritivo, pois visa abordar, descrever e esclarecer o tema abordado. Conforme Yin (2005), o estudo de caso permite a investigação de um tema de maneira significativa e abrangente, como exemplo destes cita: processo organizacionais e administrativos, ciclos de vida individuais, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e maturação de setores econômicos. Para Gil (2002), o estudo de caso permite um conhecimento amplo e aprofundado de um ou mais temas que podem ser únicos e peculiares a um tipo de situação, empresa ou grupo de trabalho. No que ainda diz respeito a tipologia do estudo, Gil (2008) pondera que, a pesquisa descritiva observa, registra, analisa os fatos e suas relações sem manipulá-los, buscando a verdade sobre os fatos ou acontecimentos.

A natureza da pesquisa é qualitativa, pois visaram extrair o máximo de informações necessárias sobre os tópicos debatidos de maneira não direcionada e com o mínimo de interferência do entrevistador. Segundo Yin (2016, p.7) a aplicação da pesquisa qualitativa traz como benefício que

[...]as interações sociais ocorrerão com a mínima interferência de procedimentos de pesquisas artificiais, e as pessoas dirão o que querem dizer, não limitadas, por exemplo, a responder um questionário predefinido de um pesquisador. Da mesma forma, as pessoas não se sentirão inibidas pelos limites de um laboratório ou ambiente semelhante.

A coleta de informações foi realizada por meio de duas entrevistas elaboradas e aplicadas pelo autor da seguinte maneira:

- entrevista de desenvolvimento de lideranças – as entrevistas foram direcionadas as novas lideranças desenvolvidas na empresa;
- entrevista de desligamento de lideranças – as entrevistas foram aplicadas aos colaboradores egressos que ocuparam cargos de liderança e pediram o desligamento.

Ambas se dividem em duas partes; a primeira é composta pela identificação do perfil do entrevistado (nome, endereço, gênero, local de trabalho, estado civil, gestor, idade, grau de escolaridade e genitora, já a segunda parte traz as abordagens de seis temas que, julga o autor, serem importantes e que podem influenciar diretamente o desempenho do líder na empresa, são eles: a adaptação na empresa, cultura da empresa, ambiente de trabalho, crescimento profissional, relacionamento pessoal e remuneração.

Por se tratar de uma pesquisa de natureza qualitativa, foram realizadas cinco entrevistas de cada modelo. Na análise dos resultados irá ser feito um comparativo entre os dois tipos de entrevistas, em cada um dos temas abordados e serão fundamentados por meio da ciência ontopsicológica.

4 RESULTADOS

A preservação e o crescimento da organização passam pela capacidade da mesma em estar preparada para responder da melhor forma as contingências das diversas esferas em que está inserida. A manutenção de lideranças engajadas com a missão da empresa e uma equipe de trabalho organizada e motivada para tais desafios é muito importante. Para que isso aconteça, também é necessário ter um ambiente de trabalho sadio e um bom clima organizacional. Averiguar as relações humanas nos mais diferentes níveis hierárquicos da empresa ajuda os

gestores a prevenir futuros problemas de relacionamento e a reavaliar alguns comportamentos que possam estar equivocados. Para atingir este propósito é necessário ouvir os colaboradores e, no caso específico do estudo, os líderes, avaliar suas opiniões e procurar oferecer os subsídios para que os mesmos possam exercer sua função da melhor forma para poder extrair o máximo de produtividade da sua equipe.

É importante também ouvir a opinião de quem já deixou ou está deixando a empresa, pois desta maneira pode-se obter outro ponto de vista e traçar um estudo mais aprofundado sobre o assunto. Apurar as suas impressões sobre o contexto do trabalho, ainda que esse processo possa ser conflituoso, a destarte, não se pode esquecer que ele irá vender a imagem da organização para a sociedade e poderá influenciar diretamente na captação de novos valores profissionais.

Para alcançar estes objetivos, serão apresentados neste capítulo os resultados das entrevistas, supracitadas no tópico anterior, e analisados de acordo com os ensinamentos da ciência ontopsicológica, dessa forma, também, se busca diagnosticar possíveis falhas internas e entender o porquê da rotatividade das lideranças na empresa.

A primeira parte das entrevistas busca traçar o perfil dos entrevistados (egressos e em desenvolvimento nos cargos de liderança), de forma que para haja uma melhor compreensão dos resultados obtidos com a pesquisa.

Nas pesquisas de desenvolvimento de lideranças nota-se uma menor média de idade entre os respondentes (27 anos), enquanto na pesquisa de desligamento essa foi de 41 anos. Quanto a genitura, conforme os resultados da pesquisa, os jovens que se destacaram e foram promovidos a líderes são na maioria de genitura primogênita (quatro primogênitos e um benjamin⁶) enquanto nas entrevistas de desligamento quatro indivíduos eram segundogênitos e um filho adotivo. Quanto ao estado civil, na pesquisa de desligamento um respondente era separado e quatro casados, porém todos tinham filhos, enquanto que na de desenvolvimento três eram solteiros sem filhos, um casado/possui filho e um separado/possui filho).

Apesar de ser importante conhecer o perfil das lideranças não há nenhuma fórmula mágica que indique que um indivíduo possa ser melhor que outro no desenvolvimento das suas funções. Conforme Meneghetti (2013, p.467),

Uma das grandes dificuldades do empresário é encontrar o colaborador entre o pessoal que tenha o mesmo objetivo. Isso significa que ao colaborador não agrada aquele jogo para agradar o patrão, mas *agrada* a ele. O colaborador, isto é, se escolhe através do

⁶ Benjamim é o mais novo dos filhos, em geral o terceiro filho ou o caçula. Cf. MENEGHETTI, Antônio. Psicologia Empresarial. 3. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2011. cit. p. 78.

interesse objetivo que tem por si mesmo. Ele está com o empresário por que quer aprender, entender, entrar e ganhar *naquele modo*.

A dificuldade relatada por Meneghetti é compartilhada com os setores de RH das empresas que procuram o máximo de assertividade na contratação e promoção de candidatos a cargos de liderança. Delinear um perfil de candidato de acordo com as necessidades da empresa pode ser considerado algo vago e perigoso, pois muitas vezes essas “características desejadas do candidato” podem estar recheadas de preconceitos. Sabe-se que o campo das relações humanas não pertence ao das exatas, logo existem exceções e surpresas.

A segunda parte da pesquisa começa com o tema da adaptação, este tópico visa encontrar e eliminar possíveis “barreiras” que possam existir na entrada de novos líderes na empresa, ou mesmo dificuldades relatadas por lideranças promovidas no exercício da nova função. Neste tópico evidenciam-se alguns problemas relacionados com a adaptação na empresa são eles: dificuldades de lideranças contratadas se adaptarem ao ritmo de trabalho e a variedade do *mix* de produtos produzidos e o acompanhamento deficitário na realização das atividades dos líderes contratados pelo seu gestor/coordenador. Essas dificuldades podem ser encontradas na transcrição dos trechos das entrevistas de desligamento abaixo:

“Foi muito difícil, pois vim de uma empresa com um ritmo muito menor, porém passei por uma breve adaptação, no entanto, senti muito o peso de ter tantas pessoas na equipe e ter uma meta elevada de produção” (líder contratado/desligado encarregado de uma das linhas produtivas do setor montagem).

“Iniciei na empresa trabalhando na cronoanálise, logo senti o impacto do ritmo acelerado das atividades e a constantes trocas de *mix* de produto, depois tive a oportunidade de ser líder do setor de pré-fabricado (solado) e após um período passei a ser responsável pela inspeção de qualidade do produto que era exportado. Sempre tive a oportunidade de passar por treinamentos específicos na empresa o que me proporcionou um grande aprendizado” (líder contratado/desligado encarregado de uma das linhas produtivas do setor montagem).

“No início tive muita dificuldade, pois a demanda de trabalho era muito grande e demorei para me adaptar, o coordenador me deu pouco apoio e tive pouco acompanhamento para desenvolver minhas atividades, sinto que precisava um apoio maior nas atividades do dia a dia” (líder contratada/desligada encarregada de uma das linhas produtivas do setor costura).

Pode-se afirmar que a dificuldade de adaptação quanto o ritmo da empresa e sua variedade de *mix* de produtos é um ponto inerente somente aos líderes contratados, pois não há nenhuma menção quanto a isso nas entrevistas de desenvolvimento ou de desligamento de

lideranças promovidas, o que pode ser facilmente explicado visto que esses já estavam acostumados com o ritmo.

No entanto, o acompanhamento deficitário por parte do gestor/coordenador gera a hipótese de haver certa resistência ou não a profissionais advindos do mercado de trabalho. O fato é que essa dificuldade não foi relatada por nenhuma liderança promovida e apenas um entrevistado explicitou essa dificuldade que pode se confirmar ou não na análise dos demais tópicos das entrevistas.

O próximo tema a ser abordado é relativo a cultura da empresa. Conforme Meneghetti (2013) para o funcionamento de uma empresa é determinante possuir colaboradores motivados e meios sincronicamente organizados. A organização é como um organismo vivo, onde todos os órgãos e membros devem estar em perfeita sintonia, pode-se dizer que é a cultura da empresa a grande responsável pela sustentação desta estrutura. Neste tópico podemos detectar um problema relacionado a eficiência dos canais de comunicação da empresa o que pode ser evidenciado em transcrições de alguns trechos das entrevistas tanto de desligamento quanto de desenvolvimento de lideranças, as quais são apresentadas a seguir:

“Recebia informações parciais sobre os resultados, sobre as mudanças de *mix* de produção e saída de funcionários eu só ficava sabendo em cima da hora” (líder contratado/desligado encarregado de uma das linhas produtivas do setor montagem).

“Eu recebia as informações diárias sobre os objetivos do dia, no entanto, as estratégias de curto e longo prazo nunca eram informadas até que as mesmas aconteciam, às vezes, os colaboradores sabem antes e perguntam-me é até uma situação constrangedora” (líder em desenvolvimento na empresa no setor de montagem).

“Não recebia muitas informações, apenas era passado o essencial para desenvolver as tarefas diárias e muitas informações eram passadas a mim pelos coordenadores de outras áreas” (líder contratada/desligada encarregada de uma das linhas produtivas do setor de costura).

“No período que estive na empresa apenas uma vez recebi informações sobre mudanças estratégicas, me lembro que foi quando a produção aumentou e procuramos um parceiro para suprir a demanda de montagem do produto, objetivos diários sim todos os dias, mas sobre estratégia não” (líder contratado/desligado encarregado de uma das linhas produtivas do setor montagem).

Segundo Meneghetti (2013, p.190), “estar sempre envolvido ou informado dos problemas do trabalho” é um dos desejos dos colaboradores, pois o fato dos mesmos não serem informados pode ser visto como um método de exclusão e gera muito mais incômodo que uma

crítica direcionada a ele. Ainda Meneghetti (2013, p.190), “Isso pode corresponder ao medo de ser rejeitado; é em nome do medo da rejeição – e para afastá-la – que a criança se adéqua à mentira da imagem matriz”.

O tema do próximo item a ser abordado é o ambiente de trabalho. Conforme Meneghetti (2013), outro desejo do colaborador é trabalhar em um ambiente alegre e não repressor, onde se sinta bem e que possa dar o máximo do seu potencial. Este tópico, conforme relatos dos respondentes das duas entrevistas, foi o de maior problemática dentre os abordados. Dificuldades, tais como: conflitos pessoais dentro da equipe de trabalho, falta de apoio do gestor/coordenador para com o líder, comunicação direta entre gestor/coordenador e colaboradores (as informações não chegaram até o líder do setor), intervenção direta do gestor/coordenador na mediação de conflitos entre colaboradores, existência do efeito-rede entre o grupo de trabalho, alto índice de faltas de pessoal em uma determinada equipe e rigidez na cobrança por resultados, podem ser constatados na transcrição dos trechos das entrevistas:

“Depois de um longo período de adaptação com a equipe passou a existir lealdade nas nossas relações, com o gestor/coordenador sempre houve dificuldade devido ao seu jeito rígido e grosseiro de cobrar os resultados” (líder contratado/desligado encarregado de uma das linhas produtivas do setor montagem).

“Nas relações com a equipe sempre houve lealdade, embora o índice de faltas ao trabalho poderia ser menor, quanto ao gestor/coordenador gostaria que o mesmo me chamasse quando passar orientações aos auxiliares técnicos, para termos a mesma sintonia” (líder em desenvolvimento no setor de corte).

“Lidero uma equipe pequena e fica mais fácil de manter a sintonia entre nós como sugestão gostaria de um apoio do meu gestor/coordenador para desenvolver um auxiliar técnico para ter mais tempo de acompanhar a qualidade dos prestadores de serviço” (líder em desenvolvimento do setor de pré-fabricado).

“Não tinha muita confiança na minha equipe, pois as faltas ao trabalho eram grandes, e quanto ao gestor/coordenador havia pouca interação conversávamos apenas quando das cobranças por resultados” (líder contratado/desligado encarregado de uma das linhas produtivas do setor montagem).

“Havia certa resistência por parte de algumas pessoas da minha equipe e com isso surgiram conflitos, nos quais houve intervenção direta do gestor/coordenador isso foi desmotivador para mim e contribui para um ambiente de trabalho pesado” (líder contratada/desligada encarregada de uma das linhas produtivas do setor de costura).

“Com a equipe de trabalho há um bom ambiente, no entanto, com o gestor/coordenador é um pouco diferente ele é fechado, fala o essencial e quando vem ao setor é apenas para cobrar” (líder em desenvolvimento no setor de almoxarifado).

Para Meneghetti (2013, p.190),

Todos os problemas com os colaboradores derivam de contínuas tentativas inconscientes, segundo as diversas modalidades brevemente expostas, de repropor a primeira dade aprendida na infância, ou por parte do delegado, ou por parte do delegante. Não existe caso em que se desminta essa afirmação, ao menos até agora.

Segundo Meneghetti (2013, p.191), “Quando existem problemas com o grupo de colaboradores é por que se está errando uma dade com um deles”. Esse erro pode ser:

- 1) Um privilégio dado a uma dade individual em relação ao grupo de trabalho, ou seja, se privilegia alguém dentro da equipe de trabalho e isso pode causar desmotivação aos demais;
- 2) Inserir um escopo não econômico naquela dade, ou seja, sair do *business* e ir para a área dos relacionamentos ou interesses diversos ao escopo;
- 3) Perde-se a prioridade econômica e fica impossível a implementação do *business*, quando o interesse pelo ganho fica relegada a segundo plano;
- 4) Cria-se uma forma de antítese com e no grupo de trabalho, ou seja, conflitos com os colaboradores e entre os mesmos;
- 5) O efeito-rede criado por um colaborador ou sócio frustrado, ou seja, cria-se um grupo dentro do grupo de trabalho “as panelinhas” que tendem acusar sempre a mesma pessoa ou situação, boicotando-a.

Como visto, ao se errar a dade com o grupo de trabalho se coloca em risco a continuidade do *business*, cria-se um ambiente de trabalho de hostilidade e o escopo econômico fica comprometido. No que tange as relações de trabalho do gestor/coordenador com os líderes a ele subordinados, Meneghetti (2013, p.208) traz,

O sujeito que é contratado é pago para manter boas relações no interior do grupo e deve, portanto, ter uma racional boa relação com as pessoas com as quais trabalha. Quando se contrata alguém – que pode ser também um gênio – é necessário primeiro verificar se possui a capacidade uma relação civil e democrática com os outros, porque, de outra forma, desequilibra a empresa, instrumentalizando o corpo da empresa para fazer teatro da própria e exclusiva infantilidade.

Ainda conforme Meneghetti (2013, p.210), “O líder maduro e autêntico, não faz autoritarismo sobre os outros, por que nele há a necessidade que os outros cresçam, enquanto o crescimento dos outros determina um aumento também para ele”.

Ao gestor/ coordenador é necessário o cuidado ao tratar com os liderados, sobretudo a forma de cobrança pelos resultados, pois ao contrário poderá responder penalmente sobre seus

atos. Meneghetti (2013) considera que o *mobbing*⁷ é uma forma de “violência psicológica” observada nos locais de trabalho. No entanto, isto não quer dizer que o gestor/coordenador não possa cobrar o líder por não ter desenvolvido de forma eficiente seu trabalho.

O enfoque do tópico seguinte é o crescimento profissional, a percepção dos respondentes quanto aos estímulos dados na busca de novos conhecimentos. Segundo Meneghetti (2013), o colaborador ou líder deseja crescer junto com a empresa, quer ser apreciado e reconhecido pelo seu trabalho, conforme ainda o autor, esse desejo aliado ao valor da ambição, de querer ser mais e demonstrar mais proporciona ao indivíduo um crescimento pessoal e profissional.

Pondera Meneghetti (2013, p.28) ainda, que “ Os investimentos em capital humano são necessários para aumentar a competitividade e, em particular, para facilitar a assimilação e a difusão de novas tecnologias”. É muito mais caro para a empresa manter colaboradores destreinados do que investir em qualificação para os mesmos.

Quanto aos resultados observados na análise do tema pode-se afirmar que de uma forma ou outra as lideranças (em sua maioria) se sentiram desafiadas e estimuladas a buscarem novos conhecimento e que também a empresa os disponibiliza ou disponibilizou. No entanto, o que se verifica são sugestões de aperfeiçoamento destes, e também o que começa a se evidenciar é um problema pontual na díade entre o gestor/coordenador e a líder contratada e já egressa do setor de costura. É o que foi aferido nas transcrições dos trechos das entrevistas abaixo:

“No período que passei na empresa, não havia perspectivas de crescimento, pois havia muita dificuldade em me relacionar com meu gestor, os conhecimentos que adquiri na empresa foi por alguns cursos oferecidos de especialização para execução do meu trabalho e o restante foi adquirido de modo autodidata” (líder contratada/desligada encarregada de uma das linhas produtivas do setor de costura).

“Meu líder me estimulava, porém penso que a empresa poderia oferecer cursos de especialização para a gestão de pessoas e de como organizar e administrar corretamente as demandas do dia a dia para que os resultados sejam alcançados de forma mais tranquila” (líder desenvolvida/desligada encarregada do setor de corte).

⁷ *Mobbing* (do termo inglês *to mob*, que significa atacar, agredir, assaltar em grupo, mas também o substantivo *mob*, significa multidão, multidão desordenada, violenta e tumultuante, gentinha e plebe). Forma de terrorismo psicológico que implica em um comportamento hostil e não ético posto em prática de forma sistemática e não ocasional ou episódico – por uma ou mais pessoas – eminentemente nos confrontos de um só indivíduo. Cf. MENEGHETTI, Antônio. Psicologia Empresarial. 3. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2011. cit. p. 199.

“Acredito que as promoções são realizadas por meritocracia, no entanto, os cursos oferecidos pela mesma poderiam abranger assuntos relacionados a administração, inclusive de pessoas para que possamos administrar melhor casos como conflitos internos” (líder em desenvolvimento no setor de almoxarifado).

Quanto aos cursos de capacitação a empresa oferece vários, dentre eles pode-se citar: Programa de Formação de Lideranças Industriais, Escola de Formação Industrial, Programa de Formação de Profissionais Administrativos, Orientações Práticas para Lideranças, Treinamentos Internos, Orientações Práticas para Novas Lideranças, Método Padrão de Treinamento Operacional, Grupos de Melhoria, Conquistando a Perfeição, Escola de Mercado, Programa de Desenvolvimento Interno e Programa de Formação de Pesquisa de Produto. Como percebe-se são inúmeros cursos, no entanto, cada um deles oferecido a um público diferente e em momentos diferentes. O que pode ser questionado com propriedade é, se este momento que o mesmo está sendo ofertado é o ideal ou se não deveria ser antecipado, também se contemplam ou não os assuntos sugeridos.

A abordagem do tema seguinte é o relacionamento no contexto do trabalho principalmente a questão dos *feedbacks* de desempenho e das abordagens feitas pelo superior. O retorno sobre o trabalho desenvolvido é muito importante para o colaborador, ainda mais em um cargo de liderança, pois ajuda a nortear as ações e estimula o crescimento profissional.

Para Meneghetti (2013) um dos maiores desejos do colaborador é ser apreciado pelo próprio trabalho, essa apreciação gera satisfação aos colaboradores por mais cansativo, chato ou repetitivo que o mesmo fosse. Esse fato é relacionado com a primeira díade formada na infância que buscava chamar a atenção de todos para si mesmo.

A valorização do capital humano deve ser uma variável a ser levada em conta, pois “o que realmente faz a empresa funcionar são as pessoas” (Meneghetti 2013, p.35). Quem faz a grandeza da empresa são as pessoas. O que seria de gigantes como o McDonald ou da Coca-Cola sem as pessoas? Por isso é preciso cuidar bem das pessoas que compõem o escopo da empresa.

Pode-se destacar quanto a esse problema é na opinião da maioria a raridade com que os *feedbacks* positivos ou mesmo construtivos aconteciam, a variação da intensidade da cobrança de metas de liderança para lideranças e um novo “ingrediente” a percepção por parte de um dos entrevistados da inquietação gerada pelo seu bom desempenho no gestor/coordenador imediato, ou seja, a “ameaça” que o mesmo constitui para seu gestor. É o que pode ser evidenciado na transcrição de partes das entrevistas abaixo:

“Acho que não exista parcialidade na definição de metas e objetivos, até por que eles são comuns a todos, o que acho que existe é a parcialidade na cobrança delas, pois uns são mais cobrados de uma forma mais agressiva que os outros. Quanto aos *feedbacks* são raros e geralmente acontecem quando há problemas” (líder em desenvolvimento no setor de pré-fabricado)

“Um dos motivos para minha parada foi a forma de tratamento, pois havia muita cobrança do gestor/coordenador imediato e também do gerente da unidade. Quando os resultados eram alcançados os *feedbacks* eram vagos” (líder desenvolvido/desligado encarregado de uma das linhas produtivas do setor de montagem).

“A definição de metas e objetivos são iguais para todos, o que não é igual é a cobrança exercida pelos gestores/coordenadores que ao meu modo de ver se amedrontam da “sombra” de algumas lideranças e as hostilizam e tentam assim intimidar ou até mesmo afugentar as mesmas” (líder em desenvolvimento do setor de almoxarifado).

O último tópico a ser analisado é a percepção do colaborador quanto a compatibilidade da sua remuneração com a função exercida e, no caso dos líderes desligados, o que poderia motivar sua permanência na empresa. Para Meneghetti (2013, p. 207),

Permanecendo no aspecto da socialização, quando as coisas começam a evoluir bem, o líder deve preocupar-se, além da própria riqueza, também com a riqueza das pessoas que trabalham com ele. Todos os seus colaboradores, se estão preparados devem ganhar bem. Pagando bem, cria-se responsabilidades e faz-se providência da vida sobre os outros.

Conforme Meneghetti (2013), um dos desejos do colaborador é um salário melhor, fonte não única, mas importante de motivação. Um sujeito por mais inteligente que seja, mas sem ambição não vale nada, pois a força e a vontade de querer ser mais e fazer mais residem na ambição de cada indivíduo.

Para os entrevistados, em geral, o salário oferecido é condizente com as funções exercidas, salvo as respostas de alguns líderes que foram recentemente promovidos e ainda não recebem de acordo com o cargo. Já como condição para que líderes afastados pudessem ter permanecido no emprego, as respostas foram de acordo com os problemas abordados anteriormente, pode-se observar essas de acordo com as transcrições de alguns trechos da pesquisa, abaixo:

“Como minha promoção foi recente ainda não recebo uma remuneração condizente com a função, espero que isso não demore, pois tenho projetos futuros a realizar” (líder em desenvolvimento setor pré-fabricado).

“Minha remuneração era compatível com a função, porém fui me desmotivando devido as cobranças por resultados” (líder desenvolvida/desligada encarregada do setor de corte).

“Creio que a remuneração seja compatível com a função e a realidade do mercado, no entanto, se houvesse uma maior participação do meu gestor/coordenador no meu trabalho eu não teria me desmotivado e pedido demissão” (líder contratada/desligada encarregada de uma das linhas produtivas do setor de costura).

“O salário era padrão entre a liderança com mais tempo de empresa, no entanto, eu precisava do dinheiro da minha rescisão para terminar a construção da minha casa. Hoje me arrependo desta decisão” (líder contratado/desligado encarregado do setor de inspeção de qualidade do produto exportado).

“A remuneração era compatível com o mercado, eu tinha um projeto de montar uma loja e forcei minha saída da empresa. Hoje me arrependo, pois se eu tivesse conhecimento do funcionamento do comércio jamais teria saído” (líder desenvolvido/desligado encarregado de uma das linhas produtivas do setor de montagem).

“A remuneração estava de acordo com o combinado, talvez se as cobranças por resultados não fossem tão descabidas eu estaria trabalhando na empresa até hoje” (líder contratado/desligado encarregado de uma das linhas produtivas do setor de montagem).

Ao final das análises pôde-se identificar falhas no processo (e também nas pessoas) que causam e culminam com a rotatividade nos cargos de liderança. São eles:

- 1) dificuldade na adaptação de líderes contratados quanto ao ritmo e a variedade do *mix* de produtos da empresa;
- 2) acompanhamento deficitário do gestor/coordenador para com a liderança contratada;
- 3) deficiência dos canais de comunicação;
- 4) conflitos pessoais no grupo de trabalho;
- 5) falta de apoio do gestor/coordenador;
- 6) comunicação direta gestor/coordenador com grupo de trabalho (excluindo o líder);
- 7) intervenção direta do gestor/coordenador nos conflitos entre colaboradores;
- 8) efeito-rede;
- 9) alto índice de faltas entre os colaboradores;
- 10) rigidez na cobrança por resultados e escassez de feedbacks positivos;
- 11) acompanhamento deficitário do gestor com a equipe de trabalho;

12) variação na intensidade das cobranças por parte do gestor/coordenador de líder para líder;

13) gestor/coordenador criando “barreiras” protetivas para permanecer no cargo.

Depois de elencar os problemas encontrados, pode-se afirmar que existem elementos suficientes para responder as perguntas que se encontram no corpo do trabalho. Só para lembrar: Por que profissionais oriundos do mercado de trabalho não ficam por mais tempo trabalhando na empresa?

A resposta para essa questão está na resistência não explícita, mais sim implícita na contratação de lideranças do mercado de trabalho (houve a confirmação da hipótese), essa oposição não reside apenas no grupo de trabalho, mas também na liderança imediata (gestor/coordenador) seja por “medo irracional” da perda do seu cargo ou por simples e falsa percepção de não conseguir controlá-los em suas ações e por isso faz uso de abuso da sua autoridade, então ele não acompanha as atividades da liderança, cobra resultados de forma ríspida, utiliza-se de todas as ferramentas para desestabilizar o novo comandado. Muitos não aguentam e desligam-se da empresa.

A segunda pergunta: E o que leva os indivíduos, depois de promovidos, a declinarem do papel de líder?

A resposta para esta questão está mais atrelada a própria capacidade do indivíduo do que mesmo com sua relação com grupo de trabalho e gestor/coordenador. Muitos jovens são promovidos precocemente e, por não possuírem a bagagem necessária (Em Si ôntico), não conseguem lidar com as cobranças, desmotivam-se e saem da empresa buscam um trabalho que lhes ofereça um “porto de tranquilidade”, ou mesmo não tem a paciência para esperar uma melhor remuneração.

8 CONCLUSÃO

Para uma empresa inserida em um mercado tão competitivo como o calçadista é muito importante à padronização de seus processos para que se garanta uma melhor qualidade a menores custos. Ter colaboradores e líderes engajados com a missão da organização, que conheçam a fundo seus processos e que saibam quais são “os atalhos” a percorrer para colocar seu produto no mercado em menor tempo obtendo assim uma importante vantagem competitiva é sem sombra de dúvida muito importante no contexto atual.

Quanto mais tempo uma equipe ficar unida e focada em torno de um propósito, maior será a sintonia entre os mesmos e melhores serão os resultados alcançados. Portanto, manter essa unidade entre os mais diversos grupos de trabalho e seus líderes é o grande desafio dos gestores e organizações.

Descobrir a constante troca de “camisas” das lideranças foi o grande objetivo do presente trabalho. A partir da análise dos dados e a interpretação da ciência ontopsicológica poderia se resumir a maioria dos problemas apurados em uma única frase apenas, que seria: erro na gestão da díade, seja ela na relação da liderança com o gestor/coordenador ou com a equipe de trabalho.

No que se refere a essas relações é importante abrir um parêntese sob forma de autocrítica, pois o gestor (autor do estudo) apesar de estar presente com o grupo de trabalho nos problemas do cotidiano, reconhece que há erros na gestão da díade com a equipe: a tendência de ser mais afetuoso com os líderes com maior tempo de “casa”.

Pode-se também aferir por meio dos resultados das pesquisas que, o efeito-rede ocasionalmente deriva do posicionamento do gestor, que até por vezes de forma inconsciente, tende a privilegiar líderes ou grupos com os quais possui maior afinidade, causando uma certa frustração nas novas lideranças e no grupo de trabalho. Por isso é necessário que as relações de trabalho habitem apenas no campo do business e que haja sensatez e imparcialidade nas decisões tomadas.

Apurar e reconhecer as falhas no processo de gestão da díade com o grupo de trabalho é um passo importante para o crescimento profissional e para melhora do ambiente de trabalho da unidade. Erros que, por vezes de tão corriqueiros, passam despercebidos por quem os comete, mas que, depois de apontados por outros, fazem refletir e trazem o sentimento de que é preciso melhorar e buscar o aperfeiçoamento nas relações de trabalho, para que isso reflita na satisfação dos colaboradores e conseqüentemente na qualidade do produto final.

Como sugestões para solucionar este problema é uma mudança de postura do gestor da unidade quanto ao tratamento dado aos líderes tratando todos com equidade. Atuação mais intensiva por parte do gestor da unidade junto ao setor de RH acompanhando de forma mais ativa as promoções dos colaboradores nos níveis mais básicos da empresa, criando assim uma proximidade maior com os mesmos e conhecendo-os melhor a fim de detectar potenciais líderes e entender o propósito de cada um na empresa, quanto a projetos pessoais e profissionais.

Ainda como solução para a rotatividade de lideranças, no que cabe a empresa, pode-se sugerir um treinamento focado com as lideranças e os gestores/coordenadores sobre relações

humanas no âmbito do trabalho. Mesmo que a empresa já aborde esse assunto nos vários cursos que ministra, mas quem sabe extrair a essência deste tema e fazer um treinamento focado nele. Fazer uma “reciclagem” de conhecimentos até para aqueles que já o possuem.

Outra sugestão para mitigar os efeitos da rotatividade das lideranças na empresa é uma atuação mais intensiva do setor de RH junto aos líderes, e isto poderia se dar em forma de avaliação semanal ou dependendo do clima até quinzenal, por meio de um bate-papo informal entre o encarregado de RH e o líder.

Na abordagem do problema relacionado as faltas na equipe de trabalho, acredita-se que o aumento significativo das mesmas aconteceu durante o período de pandemia com a suspensão dos incentivos dados aos não faltantes e ao fato de muitas pessoas não terem outra alternativa a não ser cuidar eles próprios dos seus dependentes, visto o fechamento de escolas e creches.

Um programa de reeducação financeira poderia ser uma ferramenta de grande utilidade para que os novos líderes pudessem gerir de uma melhor maneira essa nova situação (promoção x ganho real), assim como cursos de gestão, inclusive de tempo, como também acompanhamento mais frequente da psicóloga da empresa poderia ajudar a empresa a reter os bons valores e economizar tempo e dinheiro.

Para finalizar pode-se dizer que o processo de aprendizagem profissional é algo contínuo e que “a melhor escola do mundo para um líder é a empresa”. (MENEGETTI, 2013, p.76). E que se aprende com todos em uma organização nos mais diversos níveis hierárquicos. E por esse motivo que o gestor não pode perder a essência de ser o elo de ligação entre a empresa e os colaboradores, pois o aprendizado que se obtém no chão de fábrica por muitas vezes não está na literatura e nem na academia e que aprender pode depender do quanto se está disposto a deixar a vaidade de lado e escutar o que os colaboradores tem a dizer.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 7. ed. São Paulo: Editora Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. Como incrementar talentos na empresa. 7. ed. São Paulo: Editora Manole, 2009.
- ESCORSIM, Sérgio; KOVALESKI, João Luís. **Liderança e descivilização na América Latina**. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL PROCESO CIVILIZADOR, 11., 2008, Buenos Aires. Anais... Buenos Aires:Universidad de Buenos Aires, 2008. p. 134-143.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- G1. Site Globo. Empregos e Concursos. **Cai o tempo mínimo que profissionais devem permanecer na empresa**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/concursos-e-emprego>>. Acesso em 10 de maio de 2020.
- JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. **Administração Contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Editora AMGH, 2008.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- MENEGHETTI, Antonio. **A psicologia do líder**. 4. ed. Recanto Maestro (RS): Ontopsicologica Editrice, 2008.
- MENEGHETTI, Antonio. **Dicionário de Ontopsicologia**. 2. ed. Recanto Maestro (RS): Ontopsicológica Editora Universitária, 2012.
- MENEGHETTI, Antonio. **O projeto homem**. 3. Ed. – Recanto Maestro (RS): Ontopsicológica Editora Universitária, 2011.
- MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia Empresarial**. 1. ed. São Paulo: FOIL, 2013.

MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia do Líder**. 5. ed. Recanto Maestro (RS): Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.

OLIVEIRA, Eliane. **‘País vive a ausência e líderes’**. Jornal O GLOBO, 2016. Disponível em: <<http://oglobo-globo-comcdn.ampproject.org>>. Acesso 10 de maio de 2020.

ROBBINS, Stephen P.; COULTER Mary. **Administración**. 8. ed. México: PEARSON EDUCACIÓN, 2005.

ZANELLI, José Carlos. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. 2.ed. São Paulo. Saraiva, 2014.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3.ed. Porto Alegre. Editora Bookman, 2005.

YIN, R.K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Tradução de Daniela Bueno. Revisão técnica de Dirceu da Silva. Porto Alegre, RS: Penso Editora, 2016.

Apêndice A - Entrevista de Desenvolvimento de Liderança

Dados Pessoais

Nome:	
Endereço:	
Gênero:	Gestor:
Local de Trabalho:	Idade:
Estado Civil:	Grau de Escolaridade:
Filhos:	Grau de filiação:

Tempo de Empresa:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> De 6 meses até 1 ano | <input type="checkbox"/> 4 anos até 5 anos |
| <input type="checkbox"/> 2 anos até 3 anos | <input type="checkbox"/> 5 anos ou mais / Quantos (_____) |
| <input type="checkbox"/> 3 anos até 4 anos | <input type="checkbox"/> 10 anos ou mais / Quantos (_____) |

Adaptação com a nova oportunidade:

- 1) Como foi o período anterior a ser promovido? Comente sobre esse período.

Cultura da empresa:

- 2) Referente a suas rotinas, metas e objetivos diários o seu líder superior lhe informa de maneira clara sobre os resultados e mudanças estratégicas a curto e longo prazo?

Ambiente de trabalho:

- 3) Como você percebe o ambiente com a equipe liderada por você? Percebe alguma dificuldade, ou tem algum apontamento/sugestão sobre a equipe ou seu superior?

Crescimento profissional:

- 4) Sobre a forma que são planejadas as oportunidades de crescimento profissional e preparação aos futuros promovidos você percebe alguma dificuldade, sugere alguma melhoria ou mudança na forma de promoção?

Relacionamento no contexto do trabalho:

- 5) Referente a maneira em que são definidas as metas e objetivos dentro da unidade você percebe parcialidade e o seu superior lhe fornece feedbacks constantes sobre o seu desempenho?

Remuneração:

6) A sua remuneração mensal lhe é suficiente para com seus compromissos pessoais e seus projetos pessoais futuros?

Data: ____ / ____ / ____

Responsável pela Entrevista

Colaborador

Apêndice B - Entrevista de Desligamento de Liderança

Dados Pessoais

Nome:	
Endereço:	
Gênero:	Gestor:
Local de Trabalho:	Idade:
Estado Civil:	Grau de Escolaridade:
Filhos:	Grau de filiação:

Tempo de Empresa:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> De 6 meses até 1 ano | <input type="checkbox"/> 4 anos até 5 anos |
| <input type="checkbox"/> 2 anos até 3 anos | <input type="checkbox"/> 5 anos ou mais / Quantos (_____) |
| <input type="checkbox"/> 3 anos até 4 anos | <input type="checkbox"/> 10 anos ou mais / Quantos (_____) |

Sobre a adaptação na empresa:

- 7) Como foi a adaptação, dificuldades e facilidades e se houve preparação antecipada para assumir a responsabilidade de líder de equipe? Qual foi o período de permanência na empresa?

Cultura da empresa:

8) No período em que fez parte da liderança de equipe, você recebia do seu líder informações sobre resultados e mudanças estratégicas futuras da empresa?

Ambiente de trabalho:

9) Você se sentia confiante com as pessoas da equipe e seus superiores para desempenhar o seu trabalho com motivação?

Crescimento profissional:

10) No período em que fez parte da equipe, o seu líder superior estimulava a buscar novos conhecimentos e lhe sinalizava futuras oportunidades?

Relacionamento no contexto do trabalho:

11) Fale sobre a forma de abordagens feitas pelo seu superior quando o não atingimento dos objetivos/metast e como eram os feedbacks quando os resultados eram atingidos?

Remuneração:

12) A sua remuneração mensal era compatível com a sua função e com seus projetos e desejos pessoais? O que a empresa poderia ter feito para motivar a sua permanência?

Data: ____/____/____

Responsável pela Entrevista

Colaborador