

CENTRO PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE FRANCA

“Dr. THOMAZ NOVELINO”

TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ANA PAULA ALVES DE SOUZA

INGLITI LIVIA DE SOUZA SILVA

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NAS
INDÚSTRIAS**

FRANCA/SP

2023

**ANA PAULA ALVES DE SOUZA
INGLITI LIVIA DE SOUZA SILVA**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NAS
INDÚSTRIAS**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca - “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Mestre Neivaldo Hakime Dutra

FRANCA/SP

2023

**ANA PAULA ALVES DE SOUZA
INGLITI LIVIA DE SOUZA SILVA**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NAS
INDÚSTRIAS**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Trabalho avaliado e aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Orientador(a) : _____

Orientador : Prof. Mestre Neivaldo Hakime Dutra

Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 1 : _____

Nome..... : Prof. Maria Silvia Pereira Rodrigues Alves

Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 2 : _____

Nome..... : Prof Ana Cláudia Nery Salomão

Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Franca, 18 de Maio de 2023.

AGRADECIMENTO

Agradecemos a Deus, por todas as oportunidades e experiências que Ele nos tem concedido.

À empresa que, apesar de seus afazeres cotidianos, colaborou com a pesquisa de campo ao permitir que os Gestores e Supervisores respondessem o questionário para a consolidação do estudo de caso.

Somos gratas uma à outra por ter decidido fazer esse trabalho, organizar o tema, ter paciência e chegar até a entrega deste projeto.

Aos professores que desde o início da faculdade transformaram nossas vidas, proporcionando maturidade, nos tornando pessoas e profissionais melhores, em especial, nosso agradecimento ao Professor Orientador, Mestre Neivaldo Hakime Dutra pela sua atenção, competência e paciência. Sua contribuição foi decisiva na realização deste trabalho.

Dedico o presente trabalho à Deus, que me concedeu a oportunidade de realizar este sonho. Ao meu esposo, Samuel, e à minha mãe, Maria, dedico todo meu carinho e amor, pois foram meus apoiadores e incentivadores durante toda essa jornada. Sem eles, não teria conseguido chegar até aqui e agradeço de coração pelos ensinamentos, conselhos e carinho durante este tempo. Vocês fazem parte desta história e deste sonho que se realizou.

ANA PAULA ALVES DE SOUZA

Dedico este trabalho primeiramente à Deus, que me proporcionou sabedoria e paciência para realizar e concluir mais uma etapa importante da minha vida. Chegar até aqui é mais que um motivo de alegria, é uma grande realização. Dedico também a toda minha família que mora comigo, minha Mãe, meu Pai, meus irmãos e irmã e a meu namorado, que sempre me incentivou. Dedico também a cada professor que nos orientou e nos auxiliaram. Que Deus possa abençoar cada um de maneira especial. Sou grata por cada momento e digo, até aqui nos ajudou o Senhor.

INGLITI LIVIA DE SOUZA SILVA

A maior habilidade de um líder é desenvolver habilidades extraordinárias em pessoas comuns.

Abraham Lincoln

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo avaliar a relevância do Treinamento e Desenvolvimento (T&D) da liderança como meio de aprimoramento das habilidades técnicas e comportamentais, contribuindo para uma gestão mais eficaz e produtiva. Como o mercado está cada vez mais acirrado e exigente, muitas empresas buscam ter um diferencial competitivo, que pode ser atingido através de boas lideranças. A fim entender a importância da liderança, o papel que exerce na gestão e impulsionamento dos resultados da organização, bem como as principais dificuldades encontradas no ambiente corporativo, foi utilizada a metodologia qualitativa, com estudo descritivo e com técnicas de pesquisa bibliográfica, somada à pesquisa de campo, sendo aplicado um questionário estruturado composto por 11 (onze) perguntas de múltipla escolha e 5 (cinco) questões abertas. Para responder a pesquisa, foram selecionados 23 líderes e gestores (do qual obteve-se respostas efetivas de 21), atualmente contratados por uma empresa atuante no setor de serviços, instalada na cidade de Franca/SP. Após a coleta e tabulação dos dados do estudo de caso, foi possível observar de forma inequívoca que os treinamentos direcionados ao desenvolvimento de habilidades, tais como a inteligência emocional e gestão de conflitos, assumem um papel indispensável para aprimorar significativamente a atuação dos líderes no contexto organizacional.

Palavras-chave: Desenvolvimento. Indústria. Liderança. Treinamento.

ABSTRACT

This article aims to evaluate the relevance of leadership Training and Development (T&D) as a means of improving technical and behavioral skills, contributing to a more effective and productive management. As the market is increasingly fierce and demanding, many companies seek to have a competitive differential, which can be achieved through good leadership. In order to understand the importance of leadership, the role it plays in the management and boosting of the organization's results, as well as the main difficulties encountered in the corporate environment, the study used the qualitative methodology, with descriptive study and bibliographic research techniques to the field research with a structured questionnaire, composed of 11 (eleven) multiple choices questions and 5 (five) open questions. To answer the survey, 23 leaders and managers were selected (from which effective responses were obtained from 21), currently hired by a company active in the service sector in the city of Franca/SP, were selected. After data collecting and tabulating of the case study, it was possible to unequivocally observe that training programs aimed at developing skills, such as emotional intelligence and conflict management, play an indispensable role in significantly enhancing leaders' performance in the organizational context.

Keywords: Development. Industry. Leadership. Training.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de liderança	21
Figura 2 - Cargo atual.....	27
Figura 3 - Faixa etária	28
Figura 4 - Grau de Escolaridade	28
Figura 5 - Problemas diários	29
Figura 6 - O <i>feedback</i> é importante para a equipe?	30
Figura 7 - Abertura para conversar com o superior sobre problemas da equipe.....	30
Figura 8 - Você se considera líder ou chefe?	31
Figura 9 - Já teve treinamento de liderança?	31
Figura 10 - Está preparado para lidar com conflitos emocionais?	32
Figura 11 - Consegue lidar com suas emoções?	32
Figura 12 - Treinamento que ajuda a lidar com as emoções pode auxiliar a desenvolver uma liderança eficaz?.....	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Teoria dos estilos de liderança	17
---	----

LISTA DE SIGLAS

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REVISÃO DE LITERATURA	16
2.1 A liderança dentro de um contexto histórico.....	16
2.2 Conceitos de líder.....	19
2.3 Conceito de treinamento e desenvolvimento.....	22
2.4 A importância do desenvolvimento para superar as dificuldades de um líder	23
3 ESTUDO DE CASO	26
3.1 caracterização do respondente	26
3.2 Descrição e análise dos dados e resultados	27
CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS.....	35
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	37

1 INTRODUÇÃO

Ao longo da história, as pessoas nem sempre foram tratadas de forma especial e importante nas organizações. Na Antiguidade, especialmente durante o auge da civilização grega, o trabalho não era visto com nobreza, mas sim como uma atividade desempenhada principalmente por escravos, encarregados de realizar tarefas humildes e pesadas (CARMO, 1992).

Nas primeiras fábricas, o ambiente de trabalho era caracterizado por jornadas ininterruptas, disciplina rígida, tarefas repetitivas e condições ambientais precárias, incluindo exposição ao frio, calor, barulho, entre outros fatores que levavam à recusa e desmotivação dos trabalhadores.

No contexto atual, a importância do capital humano, composto por indivíduos que ocupam desde cargos operacionais até os executivos mais altos nas empresas, tem crescido significativamente. O avanço tecnológico e a expansão do setor de serviços demandam competências técnicas e comportamentais como diferenciais para as pessoas.

O grande desafio enfrentado pelas organizações modernas, devido ao fenômeno da globalização, é a competitividade. Produtos, processos e serviços estão em constante mudança, em uma velocidade difícil de ser calculada, o que gera ameaças e oportunidades. Nesse contexto, é fundamental para as empresas desenvolverem competências e habilidades em seu capital humano para se adaptarem e se destacarem no mercado.

Portanto, a valorização das pessoas e o investimento em seu desenvolvimento tornaram-se aspectos essenciais para as organizações que desejam prosperar em um ambiente altamente competitivo e em constante transformação.

Compreensivelmente, as instituições que buscam se destacar e se manter no cenário econômico atual precisam contar com recursos humanos capazes de enfrentar a concorrência e lidar com a grande variedade de mudanças. Nesse sentido, as organizações precisam ser mais competitivas, o que pode ser alcançado por meio de seus colaboradores.

A liderança desempenha um papel fundamental na construção de ambientes altamente competitivos. Portanto, surge a pergunta: os líderes nas indústrias de

Franca - SP estão sendo treinados e desenvolvidos para lidar com as demandas do dia a dia, resolver conflitos e agir com inteligência emocional?

De acordo com Kotter (1999), a liderança eficaz é necessária em um ambiente de incerteza, pois tomar decisões assertivas e convencer a equipe a aceitar inovações nas atividades e processos requer um perfil que a maioria dos gerentes das décadas de 50, 60 e início dos anos 70 não precisava ter.

A relação entre empresa e colaborador não pode mais ser gerenciada exclusivamente por meio de uma abordagem burocrática, focada apenas no estabelecimento e cumprimento de metas. É importante compreender as políticas e práticas que orientam as empresas nesse contexto de inquietações, mas também é fundamental capacitar os gestores para enfrentar esses desafios.

Portanto, investir no treinamento e desenvolvimento dos líderes é crucial para que eles possam desempenhar suas funções de maneira eficaz, promovendo um ambiente de trabalho produtivo, engajando a equipe e enfrentando os desafios presentes no contexto empresarial contemporâneo.

A literatura aborda diversos treinamentos e desenvolvimento de liderança, levando em consideração o ambiente, o contexto, as circunstâncias, as estratégias organizacionais e, principalmente, as pessoas envolvidas. No entanto, surge a questão sobre a existência de um treinamento específico para preparar as pessoas para cargos de liderança.

Com base nessas reflexões, esta pesquisa tem como objetivo avaliar a relevância do treinamento da liderança como meio de desenvolvimento das habilidades técnicas e comportamentais, contribuindo para uma gestão mais eficaz e produtiva nos setores industriais da cidade de Franca - SP.

A justificativa para este trabalho reside no fato de que a liderança desempenha um papel fundamental na gestão e no impulsionamento dos resultados de uma organização.

A metodologia utilizada para este trabalho de graduação foi qualitativa descritiva, com técnica de pesquisa bibliográfica. Foram realizadas leituras de livros, artigos científicos, dissertações, teses e outros documentos relacionados ao tema. Além disso, foi conduzida uma pesquisa de campo por meio da aplicação de um questionário estruturado composto por 16 perguntas.

A estrutura deste trabalho está dividida em quatro partes. A primeira parte apresenta uma introdução sobre o tema. A segunda parte aborda a revisão literária,

onde são discutidos o conceito e o contexto histórico da liderança, bem como a definição e importância do treinamento e desenvolvimento. Em seguida, é descrita a metodologia utilizada e os resultados obtidos com o estudo de caso. Por fim, são apresentadas as conclusões derivadas deste estudo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo aborda conceitos relativos ao referencial teórico sobre a liderança dentro de um contexto histórico, onde será descrito sua evolução desde a pré-história até os dias atuais, bem como apresentado conceitos, atitudes e comportamentos fundamentais para bons líderes.

Ainda, explicará a definição de treinamento e desenvolvimento (T&D) e sua importância para superar dificuldades, sendo exposto estratégias que podem ser utilizadas para minimizar o risco de se ter um clima organizacional ruim.

2.1 A liderança dentro de um contexto histórico

A liderança é um assunto complexo e por isso vem sendo estudado a anos por se tratar de um fator que impacta diretamente nos resultados de todas as organizações, podendo ser eles positivos ou negativos.

Desde a pré-história, estudos mostram que os homens trabalhavam em equipe para caçar animais maiores, pois, assim, se evitava sair diariamente, evitando perigos. Para isso, a pessoa que tinha maior aptidão em criar estratégias para facilitar a caça organizava um plano, enquanto os demais o executavam.

O advento da 1ª Revolução Industrial (1760 – 1840) foi um marco para as mudanças nas formas e relações de trabalho. Neste momento, o trabalho artesanal passou a ser substituído pela produção em série com a utilização de máquinas.

Na obra cinematográfica de Charles Chaplin, “Tempos Modernos”, de 1936, Chaplin retrata muito bem esse período. Os operários trabalhavam com cargas horárias extensas, em condições precárias, sofrendo pressão física e psicológica, enquanto os donos das fábricas só estavam preocupados em produzir mais, sem dar importância ao desgaste físico e emocional de seus funcionários.

Depois desse período, surgiu a Teoria dos Traços, que, segundo Escorsin e Walger (2017), foi uma das primeiras teorias registradas referente a liderança. De acordo ela, os líderes possuem determinadas características de personalidade, tais como a confiança, força de vontade, capacidade de tomar decisões, sensibilidade, coragem, autoconfiança, inteligência, capacidade de delegar autoridade, capacidade de motivar, capacidade de comunicação e capacidade de inspirar os outros.

Essas características são consideradas como traços inerentes aos líderes, ou seja, são qualidades que tais profissionais devem possuir para serem bem-sucedidos.

Desta forma, os líderes passam a ser compreendidos como seres diferentes de outras pessoas, pelo fato de possuírem alguns traços de personalidade considerados como profundos (BERGAMINI, 1994).

Já no início dos anos 50, os cientistas começaram a observar os estilos de liderança que existiam, direcionando sua pesquisa para os elementos que definem o comportamento de um líder (BERGAMINI, 1994).

De forma bastante didática, o Quadro 1 mostra a síntese dessa teoria:

Quadro 1 - Teoria dos estilos de liderança

Aspectos	Liderança Autocrática	Liderança Democrática	Liderança Liberal
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem nenhuma participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que é estimulado e orientado pelo líder.	Total liberdade ao grupo para tomar decisões, com mínima intervenção do líder.
Programação dos Trabalhos	O líder dá as ordens e Determina providências para a execução de tarefas, sem explicá-las ao grupo.	O líder aconselha e dá orientação para que o grupo esboce objetivos e ações. As tarefas ganham perspectivas com os debates.	Participação limitada do líder. Informações e orientação são dadas desde que solicitadas pelo grupo.
Divisão do Trabalho	O líder determina a tarefa a cada um e qual o seu companheiro de trabalho.	O grupo decide sobre a divisão das tarefas e cada membro tem liberdade para escolher os colegas.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas são do grupo. Nenhuma participação do líder.
Comportamento do líder	O líder é dominador e coloca seu ponto de vista pessoal nos elogios e nas críticas ao grupo.	O líder é objetivo e limita-se aos fatos nos elogios ou críticas.	O líder atua somente quando é solicitado.

Fonte: Chiavenato (1999).

Com base nas informações apresentadas no Quadro 1, pode-se analisar que a liderança autocrática possui um estilo dominador, onde o líder é quem manda e o grupo obedece, sem poder questionar ou compreender o que está acontecendo. Na liderança democrática, o grupo participa ativamente das tomadas de decisão e o líder trabalha como um orientador, direcionando cada um deles. Já na liderança liberal, o grupo tem total liberdade para tomar decisões e só inicia uma ação quando é solicitado.

Outro estilo de liderança importante na história é a Teoria da Liderança Situacional. Ela se concentra na compreensão de como os líderes devem se adaptar

ao contexto de sua equipe e aos desafios que enfrentam. A Teoria foi desenvolvida pelo psicólogo americano, Dr. Paul Hersey, e seu parceiro, Dr. Ken Blanchard, que desenvolveram o Modelo Situacional da Liderança.

Esta teoria afirma que não há uma única abordagem de liderança que seja eficaz em todas as situações. Em vez disso, os líderes devem adaptar sua abordagem de acordo com as necessidades da equipe. Por exemplo, um líder pode incentivar a participação e a criatividade de sua equipe quando estiverem trabalhando em um projeto inovador.

O Modelo Situacional da Liderança descreve quatro estilos de liderança diferentes: direcionador; orientador; apoiador; e delegador. Tais estilos podem ser descritos como:

- O direcionador é um estilo de liderança utilizado em período de experiência ou mudança de cargo dos colaboradores;
- O líder orientador dá oportunidades para que sua equipe contribua com sugestões, estimulando a aprendizagem e melhorando o clima organizacional;
- A principal tarefa do apoiador é fornecer o auxílio necessário aos funcionários, mantendo a inspiração do grupo elevada, além de detectar os desafios e ouvir propostas de solução;
- O líder delegador não tem mais a necessidade de acompanhamento ou supervisão constantes sobre as funções exercidas, pois já existe um nível de confiança bem estabelecido e funções bem estruturadas. Isso possibilita uma grande delegação de atividades e até autonomia para algumas decisões.

Além disso, a Teoria da Liderança Situacional também destaca o papel dos líderes em motivar os membros de sua equipe, servir de apoio aos mesmos e fornecer *feedback* melhoria contínua.

Em suma, a história da liderança está em constante evolução e é importante que os líderes acompanhem e se aperfeiçoem cada dia mais. A evolução é natural e necessária para se adequar às exigências impostas por imprevistos, mudanças na economia, inovações tecnológicas e agora, fazer gestão de pessoas.

2.2 Conceitos de líder

O conceito de liderança surgiu no início do século XX com as contribuições de Frederick Winslow Taylor e sua abordagem da Administração Científica. Taylor enfatizou a importância da liderança na obtenção de alto desempenho dos profissionais, processos e ferramentas produtivas. Desde então, o papel da liderança tem sido reconhecido como fundamental para o sucesso das organizações.

Ao longo da história, podemos identificar exemplos marcantes de grandes líderes e porta-vozes, como Alexandre o Grande, Martin Luther King, Napoleão Bonaparte e Jesus. Esses líderes compartilhavam características como poder de influência sobre seus seguidores, habilidades de gestão de pessoas, capacidade de acompanhamento e autoridade.

No contexto empresarial e organizacional, é notável a diferença que uma boa gestão e liderança fazem. Um líder competente deixa uma marca perceptível por onde passa. Por essa razão, é de extrema importância ter um bom direcionamento e habilidades emocionais para lidar com pessoas.

Um problema recorrente enfrentado nas organizações é a presença de líderes que abusam de seu poder e se colocam acima dos outros apenas por possuírem um cargo superior. Essa postura autoritária e desrespeitosa pode afetar negativamente o ambiente de trabalho e comprometer a eficácia da equipe.

Portanto, reconhecer a importância da liderança e desenvolver habilidades de gestão de pessoas são aspectos cruciais para promover um ambiente de trabalho saudável, motivador e produtivo. Líderes eficazes devem buscar a excelência não apenas em suas habilidades técnicas, mas também no trato com as emoções e nas relações interpessoais.

A experiência de *Hawthorne* é de fato um marco na compreensão da relação entre ambiente de trabalho e produtividade. Realizada na *Western Electric Hawthorne Works*, em Chicago, na década de 1920, essa pesquisa mostrou que fatores sociais e psicológicos têm um impacto significativo no desempenho dos trabalhadores.

Inicialmente, o estudo concentrou-se na influência da iluminação no local de trabalho. Os pesquisadores esperavam que ao melhorar a iluminação, a produtividade aumentaria. No entanto, os resultados foram surpreendentes. Independentemente de

aumentar ou diminuir a iluminação, a produtividade dos trabalhadores continuava a aumentar. Isso levou os pesquisadores a perceberem que a mudança na iluminação não era o fator determinante, mas sim o fato de que os trabalhadores estavam sendo observados e se sentindo valorizados.

A experiência de *Hawthorne* revelou a importância do fator humano no ambiente de trabalho. Os trabalhadores respondiam positivamente quando se sentiam reconhecidos, ouvidos e envolvidos nas decisões. Essa pesquisa ajudou a impulsionar o movimento das Relações Humanas na gestão, que enfatiza o papel das relações interpessoais, motivação e satisfação dos funcionários para melhorar a produtividade e o desempenho organizacional.

No livro "O Monge e o Executivo" (HUNTER, 2004, p. 840) destaca que, "portanto, o aumento da produtividade não foi causado pelas lâmpadas mais fortes e mais fracas, mas por alguém estar prestando atenção às pessoas. Isso ficou conhecido como o efeito *Hawthorne*".

Um líder eficaz vai além das tarefas diárias e se concentra no desenvolvimento das pessoas. Ele compartilha uma visão clara, motiva e reconhece o valor de cada colaborador. Um líder é um agente de mudança, promovendo inovação e ajudando a equipe a se adaptar.

A liderança, por sua vez, diz respeito ao gerenciamento da mudança. Os líderes estabelecem direções por meio do desenvolvimento de uma visão do futuro; depois, engajam as pessoas, comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos. [...]. Definimos liderança como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 359).

Logo, o treinamento da liderança é essencial para uma gestão eficaz e resultados positivos.

Segundo Hunter (2004) um líder deve servir. Esse modelo apresenta que o líder, antes de tudo, deve primeiro servir e, partindo desse atributo, exercer a Autoridade - aquilo que se constrói com base na influência que você tem sobre determinada pessoa ou grupo.

A Figura 1 retrata o modelo defendido por Hunter (2004).

Figura 1 - Modelo de liderança

Fonte: Hunter (2004).

A liderança servidora consiste em liderar através do serviço e sacrifício aos colaboradores. Ao adotar essa abordagem, o líder influencia positivamente a equipe, promovendo maior motivação, engajamento e colaboração.

Segundo Hunter (2004, p. 73), a partir do momento que nos sacrificamos e servimos “[...]pelos outros, exercemos autoridade ou influência, a “lei da colheita” de que Teresa falou. E quando exercemos autoridade sobre as pessoas, ganhamos o direito de ser chamado de líderes.”

O atual cenário empresarial reflete o que as pessoas buscam e esperam em um ambiente de trabalho - não apenas um bom salário, mas também um clima organizacional positivo que proporcione qualidade de vida no trabalho. Isso vai além das condições e benefícios oferecidos pela empresa e se concentra, principalmente, na gestão eficaz que está à frente da equipe.

Atualmente, o alto turnover nas empresas, muitas vezes, é resultado de falhas na gestão e falta de valorização dos colaboradores. É essencial investir nas pessoas, oferecendo um ambiente de trabalho saudável, oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento pelo trabalho realizado.

Mas as pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimento, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização (CHIAVENATO, 2008, p. 10).

Ou seja, um bom líder reconhece a importância das pessoas na empresa e sabe como lidar com elas de maneira eficaz.

2.3 Conceito de treinamento e desenvolvimento

O T&D tem sido essencial ao longo da história, desde a transmissão de habilidades ancestrais até a era da Revolução Industrial. A partir da década de 1930, tornou-se parte integrante da estratégia empresarial, visando aumentar a produtividade e a competitividade das organizações.

Milkovich e Boudreau (2010) definem o treinamento como um método organizado para desenvolver competências, princípios e atitudes que resultam na adequação entre as características dos trabalhadores e as demandas de sua função.

De acordo com Volpe (2009), o treinamento é um procedimento educacional de curto e longo prazo, aplicado de forma estruturada, que permite às pessoas adquirir conhecimentos, habilidades e competências. Por outro lado, o desenvolvimento é caracterizado por um processo dinâmico de melhoria, que envolve mudanças na evolução, expansão, melhoria e avanço de novas tecnologias.

Carvalho (1993) destaca que os principais objetivos do treinamento são:

- Preparar os colaboradores para executarem de forma rápida e eficiente as diversas tarefas da organização por meio da transmissão de informações e desenvolvimento profissional;
- Dar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal;
- Mudar as atitudes das pessoas, visando criar um ambiente agradável entre funcionários.

Quando uma pessoa dentro de uma organização não possui as habilidades adequadas para o cargo que ocupa, é comum que ela seja treinada para atender às necessidades da empresa. Segundo Carvalho (2001), o treinamento profissionalizante é uma forma de educação voltada para o trabalho desempenhado pelo colaborador, com o objetivo de melhorar ou preparar ele para as exigências específicas.

De acordo com Marras (2000), o treinamento possui dois objetivos principais. O primeiro deles é o objetivo específico, que consiste em qualificar o profissional e mantê-lo atualizado sobre as inovações de sua área, enquanto o segundo é um objetivo genérico, que ajuda a desenvolver e aumentar a motivação dos funcionários.

Para Chiavenato (1999, p. 295), “o treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e

contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais”. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade das pessoas em seus cargos.

De acordo com Boudreau e Milkovich (2010), o desenvolvimento é um processo de longo prazo de aperfeiçoamento das habilidades dos colaboradores, com o objetivo de torná-los talentos valiosos para a empresa.

O processo de desenvolvimento prepara o indivíduo para posições mais complexas em termos de carreira profissional, ou seja, amplia as potencialidades do indivíduo, capacitando-o a ocupar cargos que envolvem mais responsabilidade e poder. Contudo, este desenvolvimento deve ser pautado na ética profissional de cada profissão (CARVALHO, 2001, p. 172).

Dessa forma, o desenvolvimento do colaborador envolve a criação de um plano de carreira que visa aprimorar suas competências técnicas e comportamentais, preparando-o para desempenhar melhor suas funções atuais e futuras na organização.

2.4 A importância do desenvolvimento para superar as dificuldades de um líder

Dados os conceitos de um líder e de T&D, é fundamental destacar quais as principais dificuldades que o líder encontra no ambiente de trabalho.

A comunicação eficaz é uma das principais dificuldades enfrentadas pelos líderes. A falta dela pode causar ruídos na comunicação, prejudicando a compreensão das ordens e orientações, bem como a resolução de conflitos. Um líder deve ser capaz de se comunicar claramente com sua equipe, colegas e superiores para garantir o bom funcionamento do trabalho em equipe, já que a comunicação é a ponte entre as pessoas.

A falta de apoio da equipe é uma dificuldade, pois indica falta de confiança e comunicação. Por outro lado, a sinergia e o trabalho em equipe são fundamentais para o sucesso.

Pessoas não são recursos que a organização consome, utiliza e que produz em custos. Ao contrário, as pessoas constituem fator de competitividade, da mesma forma que o mercado e a tecnologia. Assim parece-nos melhor falar em Administração de Pessoas para ressaltar a administração com as pessoas como parceiras e não sobre as pessoas como meros recursos. (CHIAVENATO, 2020, p. 19).

Assim, o líder deve promover a confiança e o alinhamento entre os membros da equipe para obter o máximo desempenho e alcançar os resultados desejados.

Uma habilidade necessária para bons gestores é a gestão do tempo. Isso envolve priorizar tarefas importantes e urgentes, criar um cronograma para evitar interrupções, delegar responsabilidades à equipe e aprender a dizer não a compromissos desnecessários.

Vencer os desafios da liderança requer planejamento, habilidades desenvolvidas e trabalho em equipe. "Equipe é um grupo pequeno de pessoas com habilidades complementares, comprometido com objetivos em comum e com um plano de trabalho para o qual se sentem mutuamente responsáveis", defende Chiavenato (2014, p. 315).

A seguir, serão apresentadas algumas estratégias que podem ser úteis para superar os desafios da liderança:

1. **Desenvolva a sua inteligência emocional:** A inteligência emocional é uma habilidade essencial para quem deseja superar os reveses da liderança. Liderar com empatia, compaixão e equilíbrio emocional pode ajudar a criar um ambiente de trabalho positivo e colaborativo, ao passo que, a partir do momento que se consegue manter equilíbrio e controle sobre as próprias emoções, torna-se mais fácil estabelecer formas de lidar com conflitos de maneira racional;
2. **Construa uma equipe forte:** Um time comprometido é essencial para qualquer organização, por isso é importante investir tempo em treinamentos, feedbacks e planejamento. Explicar como cada membro pode contribuir para atingir as metas e saber adotar formas de recompensas pelos esforços e resultados alcançados, tanto individuais quanto coletivo, estimula a melhoria do clima organizacional. É válido destacar que o desenvolvimento do colaborador, fomentado, principalmente, através de treinamentos, *workshops*, *coaching* e *feedbacks* construtivos é relevante para se identificar habilidades e reter talentos. O *Feedback*, por mais que para muitos gestores possa parecer irrelevante, quando aplicado de maneira assertiva ajuda no progresso de cada integrante.

3. **Aprenda com os erros:** Todo líder comete erros, mas o que os diferencia dos demais é como encara tal situação: aprender com as falhas e seguir. Estar aberto a feedbacks, avaliar seus próprios comportamentos e decisões, ajustar seu planejamento de acordo com o que foi estabelecido são procedimentos de suma relevância para bons gestores.

4. **Mantenha-se motivado:** Por fim, a motivação é fundamental para superar os desafios da liderança. Manter-se motivado e engajado com a missão e objetivos da organização faz com que os colaboradores não desistam nas dificuldades do cotidiano, além de se tornar cada vez mais resiliente.

Em resumo, para vencer os desafios da liderança, é fundamental investir em habilidades emocionais, comunicação eficaz, trabalho em equipe, aprendizado constante e motivação. Com essas estratégias em mente, os líderes poderão enfrentar qualquer obstáculo e guiar suas equipes para o sucesso.

3 ESTUDO DE CASO

Este capítulo fornece uma visão geral da empresa na qual o estudo de caso foi realizado, incluindo sua caracterização detalhada. Além disso, são apresentadas a descrição do estudo, a análise dos dados coletados e os resultados obtidos por meio da aplicação do questionário.

A empresa em questão é descrita em termos de seu porte, setor de atuação, histórico e principais características organizacionais. Essas informações fornecem um contexto importante para compreender o ambiente no qual o estudo foi realizado.

A análise dos dados é conduzida por meio de técnicas estatísticas e outras abordagens apropriadas, permitindo uma avaliação abrangente das respostas do questionário. Os resultados obtidos são apresentados de forma clara e organizada, utilizando gráficos e outros recursos visuais para facilitar a compreensão.

A partir da análise dos dados, são identificados os principais insights e conclusões do estudo. Esses resultados são discutidos em relação aos objetivos da pesquisa e à literatura existente, destacando suas implicações práticas e teóricas.

3.1 Caracterização do respondente

A empresa selecionada para esta pesquisa está localizada em Franca, São Paulo, e atua no ramo de serviços de Hospitalidade há mais de 27 anos. Seu foco está em fornecer produtos de higiene para hospedagem, atendendo desde pequenos *Airbnb* até grandes redes de hotéis e motéis em todo o Brasil.

Fundada em 10 de abril de 1996, a empresa começou seu negócio atendendo exclusivamente à demanda por *amenities* (produtos pequenos), mas, buscando expandir seu mercado e diversificar seus serviços, ela posteriormente inaugurou uma linha de alimentos e uma divisão de Hotelaria, que oferece soluções completas para hotéis, desde roupas de cama até sistemas de ar-condicionado.

A empresa possui distribuidoras estrategicamente localizadas no Nordeste do Brasil, aproveitando a forte rede de viagens e turismo da região. Além disso, busca expandir suas fronteiras e conta com uma distribuidora internacional no Paraguai.

A empresa tem como missão principal entregar produtos aos seus clientes com o menor prazo de entrega possível. Para isso, conta com uma extensa estrutura de fabricação. Seu portfólio de produtos é bastante diversificado, incluindo sabonetes

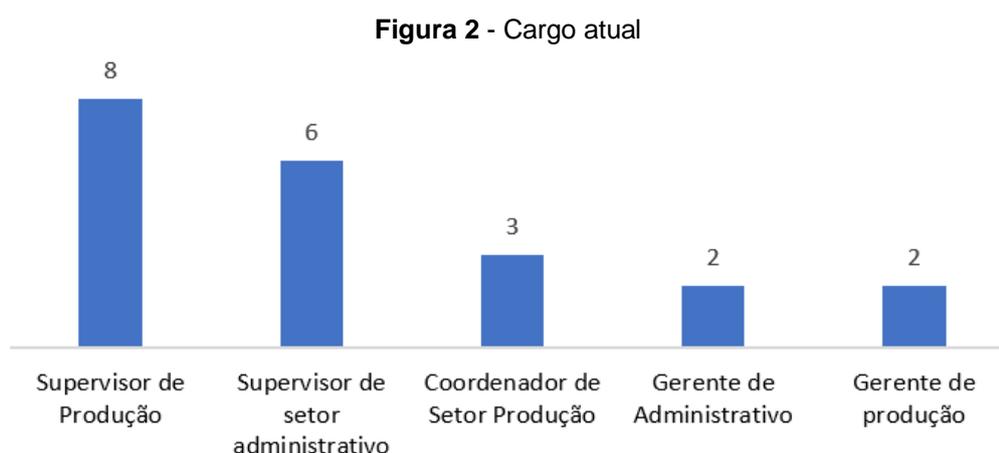
líquidos e em barra, *shampoo* e condicionador, dispensers de suporte para produtos de higiene, creme dental, escova dental, *kits* com necessaires personalizadas, entre outros.

Com o objetivo de garantir um atendimento eficiente, a empresa conta com uma equipe de 23 líderes e gestores, além de mais de 350 colaboradores distribuídos nos setores de produção e administração.

3.2 Descrição e análise dos dados e resultados

A pesquisa de campo foi conduzida por meio de um formulário, criado utilizando o *Google Forms*, o qual continha um total de 16 questões. Para coletar as respostas, o *link* do questionário foi enviado via *WhatsApp* para um grupo composto por 23 pessoas, incluindo supervisores, coordenadores e gerentes da organização. O envio do questionário foi realizado em 18/04/2023, sendo encerrado no dia 21/04/2023. Um total de 21 líderes, o que representa 91% da amostra, contribuíram com suas respostas

A Figura 2 ilustra a distribuição dos cargos no nível estratégico da organização.



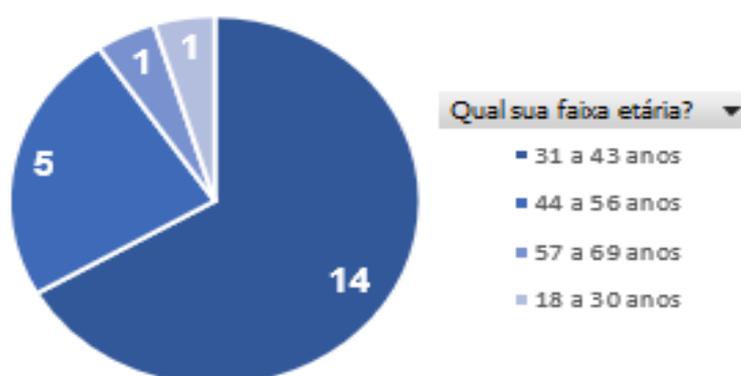
Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

De acordo com a Figura 2, dos entrevistados, 8 ocupam cargos de supervisores na área da produção, 6 são supervisores no setor administrativo, 3 desempenham o papel de coordenadores no setor de produção, enquanto 2 são gerentes no setor administrativo e outros 2 são gerentes no setor de produção. Esses números indicam

que a empresa possui uma parcela significativa de profissionais que desempenham funções de liderança.

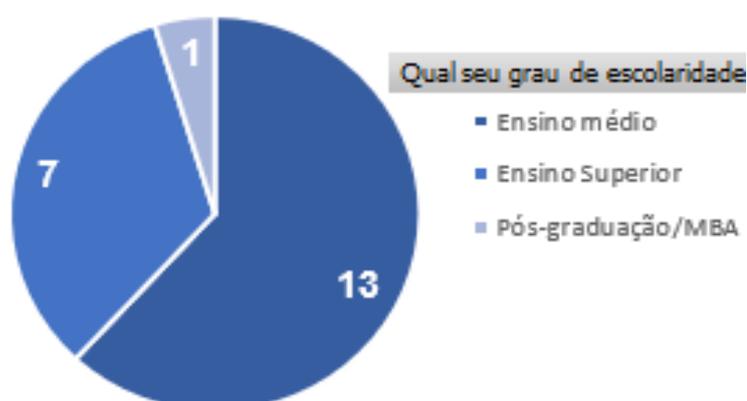
As Figuras 3 e 4 apresentam informações adicionais sobre os participantes da pesquisa. A Figura 3 exibe a distribuição por idade, revelando a faixa etária dos entrevistados. Já a Figura 4 mostra o nível de escolaridade de cada participante, fornecendo uma visão geral do perfil educacional dos líderes e gestores envolvidos no estudo.

Figura 3 - Faixa etária



Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

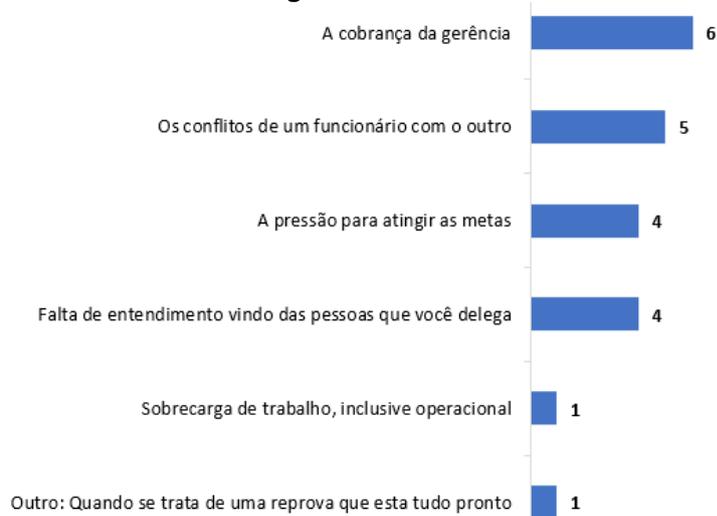
Figura 4 - Grau de Escolaridade



Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

A maioria das pessoas possuem entre 31 e 43. O grau de escolaridade predominante entre a amostra analisada é o de ensino médio, que corresponde, aproximadamente, a 62%.

Questionados quanto os principais problemas do cotidiano, a Figura 5 demonstra as principais causas.

Figura 5 - Problemas diários

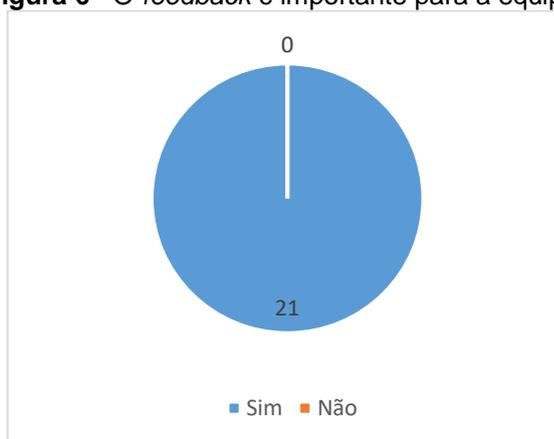
Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

A pesquisa revelou que a maior parte dos respondentes, aproximadamente 29%, considera a cobrança da gerência como o conflito mais desafiador de lidar no dia a dia. Em seguida, cerca de 24% dos participantes apontaram a resolução de conflitos entre funcionários como uma dificuldade significativa.

Esses resultados destacam a importância de abordar e gerenciar efetivamente os conflitos relacionados à cobrança da gerência e às interações entre os membros da equipe. Essas questões podem impactar diretamente o ambiente de trabalho, a motivação e o desempenho dos colaboradores.

Compreender os desafios específicos enfrentados pelos líderes e funcionários no que diz respeito a esses conflitos pode fornecer insights valiosos para o desenvolvimento de estratégias eficazes de gestão de conflitos e para a criação de um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

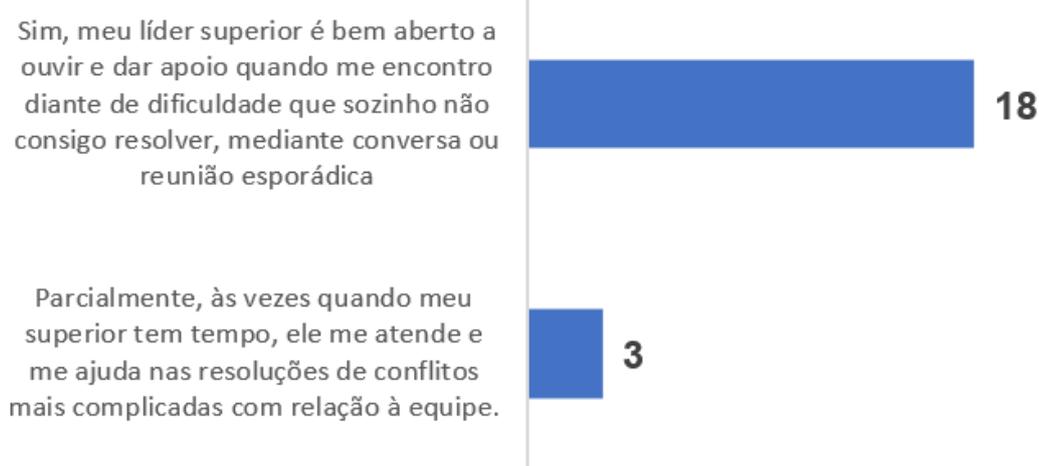
A Figura 6 traz a percepção que os líderes da empresa têm sobre a importância do *feedback*.

Figura 6 - O feedback é importante para a equipe?

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

Todos os respondentes concordam que a aplicação de feedback nas equipes é extremamente importante. O feedback desempenha um papel fundamental no desenvolvimento das competências da equipe, resultando em um aumento significativo da produtividade e eficácia. Além disso, é uma ferramenta essencial para garantir um atendimento de qualidade ao cliente.

O feedback também desempenha um papel crucial na realização de alinhamentos, destacando os pontos fortes da equipe e fornecendo orientações claras sobre as áreas que precisam de melhorias. Logo abaixo, a Figura 7 mostra a percepção que os colaboradores têm em relação a abertura para comunicar-se com os seus superiores.

Figura 7 - Abertura para conversar com o superior sobre problemas da equipe

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

Dos respondentes, 85% afirmaram ter abertura para discutir com seu superior as dificuldades mais complexas que frequentemente não conseguem resolver por

conta própria. No entanto, 14% relataram que só obtêm essa abertura quando seu superior tem disponibilidade de tempo.

Considerando os tipos de modelos de liderança já citados no presente trabalho, os entrevistados foram questionados se acreditavam que eram líderes ou chefes. A Figura 8 ilustra os resultados dessa visão.

Figura 8 - Você se considera líder ou chefe?



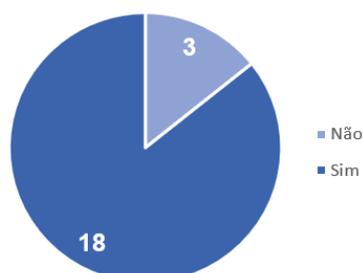
Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

Apenas um dos respondentes se considera um chefe, enquanto os demais se veem como parte da equipe e líder.

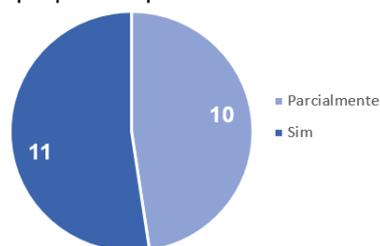
Esse resultado reforça a ideia de que ser líder vai além de ocupar uma posição de autoridade, envolvendo a habilidade de influenciar e motivar sua equipe para alcançar os objetivos em comum. Essa abordagem demonstra uma mentalidade voltada para o trabalho em equipe, colaboração e desenvolvimento coletivo, o que contribui para um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo.

As Figuras 9, 10 e 11 retratam as reflexões sobre a liderança e gestão de conflitos.

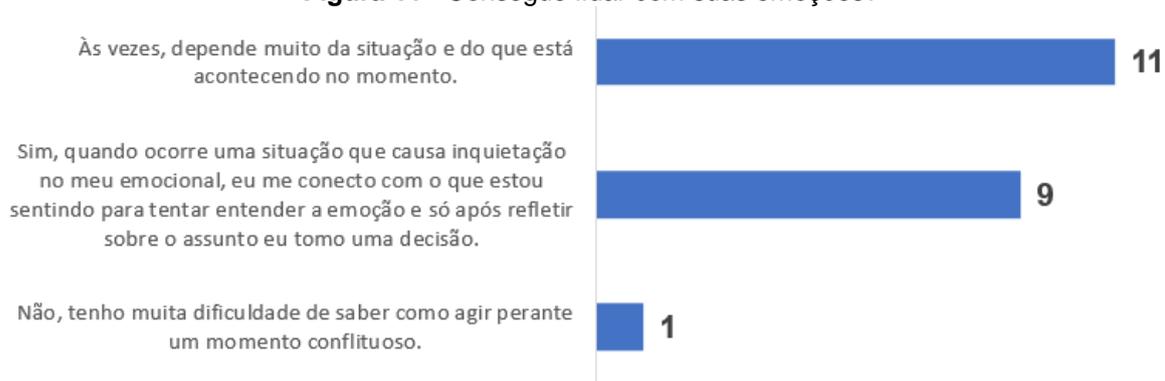
Figura 9 - Já teve treinamento de liderança?



Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

Figura 10 - Está preparado para lidar com conflitos emocionais?

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

Figura 11 - Consegue lidar com suas emoções?

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

Dos respondentes, 85% afirmam ter recebido treinamento em liderança anteriormente. No entanto, quando se trata de lidar com conflitos emocionais, apenas 52% dos líderes se sentem preparados.

Além disso, de acordo com dados da Figura 10, apenas 47% dos respondentes afirmam conseguir lidar efetivamente com suas próprias emoções. Para 52% dos líderes (Figura 11), o controle emocional varia dependendo da situação em que se encontram.

Ainda, levando em consideração a gestão de emoções, a Figura 12 ilustra se os entrevistados acreditam que o treinamento pode ajudar a lidar com as emoções, auxiliando a ter uma boa liderança.

Figura 12 - Treinamento que ajuda a lidar com as emoções pode auxiliar a desenvolver uma liderança eficaz?



Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

Uma análise da Figura acima revela que todos os respondentes acreditam que receber treinamento para desenvolver habilidades no manejo de emoções seria fundamental para uma liderança mais eficaz.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir este trabalho, fica evidente a importância não apenas para as organizações, mas para a sociedade como um todo, de ter líderes devidamente preparados para lidar com situações conflituosas e dotados de conhecimentos relevantes.

Isso se torna um diferencial na atualidade, uma vez que o mundo mercadológico é formado por pessoas que impulsionam o progresso, buscando reconhecimento e valorização em seus ambientes de trabalho. Portanto, o papel de um líder treinado e desenvolvido é crucial.

O objetivo principal deste estudo foi realizar uma pesquisa e análise sobre a liderança nas indústrias de Franca. Para isso, foi realizada buscas sobre o assunto e o conceito de Treinamento e Desenvolvimento na liderança, além de conduzir um estudo de caso em uma indústria em Franca.

Conforme Figura 5, a pesquisa mostra que a maior parte dos respondentes, aproximadamente 29%, considera a cobrança da gerência como o conflito mais desafiador de lidar no dia a dia. Esse resultado demonstra a importância de gerenciar os conflitos relacionados à cobrança da gerência, visto que pode impactar o ambiente de trabalho, a motivação e o desempenho dos colaboradores.

Observando os dados da Figura 6, percebe-se que receber treinamento para desenvolver habilidades no manejo de emoções seria fundamental para alcançar uma liderança eficaz.

Através da Figura 7, percebe-se que os líderes podem enfrentar várias dificuldades para conseguir gerir bem suas equipes, pois, por exemplo, dos respondentes, 85% afirmaram ter abertura para discutir com seu superior as dificuldades mais complexas que frequentemente não conseguem resolver por conta própria, bem como 14% relataram que só obtêm essa abertura quando seu superior tem disponibilidade de tempo.

Logo, conclui-se que o objetivo do presente estudo foi alcançado, pois obteve-se respostas concisas dos líderes, demonstrando o interesse deles em receber mais treinamentos voltados para o desenvolvimento de suas habilidades de liderança, principalmente no que diz respeito à inteligência emocional e à gestão de conflitos diários. Isso reforça cada vez mais a importância do constante desenvolvimento da liderança nas empresas.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. **Liderança: A administração do sentido**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai./jun. 1994.
- BOUDREAU, J.W.; MILKOVICH, G. T. **Administração de recursos humanos**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CARMO, P. S. **A ideologia do trabalho**. São Paulo: Moderna, 1992.
- CARVALHO, A. V. **Administração de recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1993.
- CARVALHO, A. V. **Treinamento: princípios, métodos e técnicas**. São Paulo Pioneira Thomson Learning, 2001. MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. 9. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3ª edição. Elsevier Editora Ltda, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos, o capital humano das organizações**. 11ª edição – São Paulo: Atlas, 2020.
- ESCORSIN, A. e WALGER, C. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. 1. Ed. Curitiba: Intersaberes, 2017, p. 20-24 e 42-45.
- HUNTER, J. **O Monge e o executivo**. Ed GMT Editores Ltda – Botafogo – RJ, 2004.
- KOTTER, J. P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MARTINS, R.A. Abordagens quantitativa e qualitativa. In: **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier. Cap. 3, p.47-63, 2012.
- MAYER, J. D., SALOVEY, P. O que é inteligência emocional? In: SALOVEY P.; SLUYTER D. J. (Orgs.). **Inteligência emocional na criança: aplicações na educação e no dia- a-dia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- RIBEIRO, B. **Liderança. Por onde começar?** 15 de mar. de 2021. Disponível em: <<https://brunobr.com.br/2021/03/15/lideranca-por-onde->

comecar/#.~:text=O%20primeiro%20passo%20%C3%A9%20come%C3%A7ar,ele%20faz%20o%20que%20fala>. Acesso em: 29.mar.2023.

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

TEMPOS MODERNOS. Direção e Produção: Charles Chaplin. EUA: Charles Chaplin Productions, 1936. DVD.

VOLPE, R. A. & LORUSSO, C. B. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**, 2009.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

1. Qual sua atual posição de liderança?

- A) Supervisor de setor administrativo
- B) Gerente de produção
- C) Gerente de Administrativo
- D) Coordenador de Setor Produção
- E) Coordenador de Setor Administrativo

2. Qual sua faixa etária:

- A) de 18 a 30 anos.
- B) de 31 a 43 anos.
- C) de 44 a 56 anos.
- D) de 57 a 69 anos
- E) 70 ou mais

3. Qual é o seu estado civil?

- A) Solteiro(a)
- B) Casado(a)
- C) Separado(a)/ Divorciado(a)/ Desquitado(a)
- E) Viúvo(a)
- F) Outro

4. Qual seu grau de escolaridade

- A) Ensino médio
- B) Ensino Superior
- C) Pós-graduação/MBA
- D) Mestrado
- E) Doutorado

5. Dentre os problemas abaixo, qual você considera mais difícil de lidar no dia a dia?

- A) Os conflitos de um funcionário com o outro.
- B) A cobrança da gerência.
- C) A pressão para atingir as metas.

D) Falta de entendimento vindo das pessoas que você delega.

E) Outros

6. Você considera importante e aplica feedback na sua equipe? Por quê?

7. O seu líder superior (Gestor e/ou Diretoria) te proporciona abertura para conversar sobre os problemas da equipe?

A) Sim, meu líder superior é bem aberto a ouvir e dar apoio quando me encontro diante de dificuldade que sozinho não consigo resolver, mediante conversa ou reunião esporádica.

B) Parcialmente, as vezes quando meu superior tem tempo, ele me atende e me ajuda nas resoluções de conflitos mais complicadas com relação a equipe.

C) Não, de jeito nenhum, meu superior não consegue me atender diante de problemas e dificuldades maiores com relação à equipe.

8. Hunter (autor do livro “O monge e o executivo”) afirma que, Chefe é aquele que possui apenas poder (um cargo que faz com que os demais o obedeçam), já o Líder é aquele que possui autoridade sobre sua equipe onde todos o respeitam e faz sua parte sem a necessidade da cobrança excessiva, pois ele criou uma influência sobre as pessoas que ele delega. Dado essa definição, você acredita que através da sua liderança sua equipe te vê mais como um chefe ou um líder? Por quê?

9. Você já recebeu algum Treinamento de Liderança?

A) Sim.

B) Não.

10. Quais foram os assuntos abordados no treinamento?

Assuntos técnicos;

Assuntos voltados a atitudes comportamentais;

Assuntos voltados a gestão das emoções;

Assuntos relacionados à desenvolvimento pessoal e de equipes;

Não sei responder, pois nunca tive treinamento sobre Liderança.

Outros

11. Você se sente totalmente preparado para lidar com os conflitos que surgem no trabalho, principalmente quando se diz respeito as emoções de seus subordinados?

- A) Sim.
- B) Parcialmente.
- C) Não.

12. Você acredita que um TREINAMENTO que te desenvolva para lidar com as suas emoções e as emoções da sua equipe te auxiliaria para uma liderança mais eficaz? Por quê?

13. Você se considera uma pessoa que consegue lidar com suas próprias emoções?

- A) Sim, quando ocorre uma situação que meche com o meu emocional, eu me conecto com o que estou sentindo para tentar entender a emoção e só após refletir sobre o assunto eu tomo uma decisão.
- B) Às vezes, depende muito da situação e do que está acontecendo no momento.
- C) Não, tenho muita dificuldade de saber como agir perante um momento conflituoso.

14. Quais dificuldades você encontra durante sua gestão? (Exemplo: Dificuldades técnicas; Comunicação; Gestão de conflitos; lidar com o estresse etc.)

15. Se sua empresa fosse desenvolver algum Treinamento para somar na sua gestão, qual tema você acredita ser mais atrativo e essencial para auxiliar na sua liderança:

- A) Como desenvolver sua inteligência emocional, melhorando sua capacidade de lidar com conflitos internos.
- B) Metodologias de como estimular sua equipe, de forma que todos possam executar suas tarefas de forma eficaz.
- C) Como desenvolver a autoridade sobre sua equipe, a fim de ser um líder de sucesso e ter parceiros ao invés de apenas subordinados.
- D) Outros

16. Muito obrigado por ter contribuído com a nossa pesquisa. Use esse espaço para dar algum elogio, crítica ou sugestão que possa melhorar seu trabalho no dia a dia.