

## Desenvolvimento de líderes e engajamento – como fomentar a cultura de aprendizagem com foco nos resultados organizacionais: troca de experiências com empresas de diferentes segmentos

Trabalho desenvolvido pelo Grupo de Estudo Hospitalidade Pessoas do IBHE – Ano 2023 - Semestre 2

### Objetivos Gerais do Estudo

O presente artigo trata de melhores práticas relacionadas ao desenvolvimento de lideranças em empresas de diferentes segmentos, dentro da realidade das organizações no Brasil e também compartilhar ações inovadoras voltadas para fomentar uma cultura de aprendizagem de líderes, com foco nos resultados organizacionais.

Este conteúdo é resultado da troca de experiências compartilhadas por profissionais de 19 empresas, nos encontros mensais do Grupo de Estudo Pessoas do IBHE (Instituto Brasileiro de Hospitalidade Empresarial).

### Objetivos Específicos

- Apreender quais são as soft skills elencadas para o desenvolvimento de líderes nas empresas que participaram do estudo, e compreender como elas estão relacionadas com a gestão de times, alinhados aos objetivos das organizações;
- Entender como é realizado o acompanhamento do engajamento das lideranças em relação ao seu desenvolvimento e como é acompanhada a relação entre prática e impacto daquilo que foi aprendido;
- Apresentar como as organizações conseguem fomentar a busca pelo protagonismo, acompanhando a liderança pelo exemplo para que seja percebido o interesse dos outros colaboradores em buscar ações de desenvolvimento contínuo.

**Palavras-chave:** Liderança; Cultura de Aprendizagem; Desenvolvimento



### Introdução

Cabe destacar a importância da temática para o cenário atual das organizações. Silva et.al (2017) pontuam que, nos últimos anos, o raciocínio e tomada de decisões se tornaram a principal fonte de vantagem competitiva sustentável de uma empresa, tornando-se competências imprescindíveis, e por vezes, determinantes do sucesso ou do fracasso da organização.

Segundo os autores, a falta de lideranças bem qualificadas é um dos maiores problemas que as empresas vêm enfrentando e pode resultar na limitação do crescimento empresarial, tendo em vista o impacto em fatores importantes como o clima organizacional. Sendo assim, é possível compreender que a gestão do líder em suas variáveis dimensões, ou a falta dela, afeta de forma linear o engajamento da equipe que impacta nos resultados esperados pela empresa, em termos de produtividade, saúde, gastos, lucros e clima organizacional.

Neste sentido, a produção de uma cultura de aprendizagem estaria atrelada a construção de conhecimento contínuo, motivada pelo engajamento gerado nas equipes através de uma liderança autenticamente instigada a compreender a dinâmica do grupo no qual exerce um papel fundamental. Cavazotte, Moreno Jr e Turano (2015) destacam que a cultura de aprendizagem é um elemento que diferencia as organizações, pois fomentam a capacidade de inovação, qualidade e competitividade, além de serem reconhecidas por oferecerem mais oportunidades de desenvolvimento

profissional e pessoal. Como consequência do avanço relacionado às estruturas elementares desta cultura de aprendizagem, maiores serão as oportunidades de apreender experiências no ambiente de trabalho, aumentando o senso de pertencimento à organização e o valor agregado à formação pessoal no espaço laboral.

À vista disso, o debate proposto pelo Grupo de Estudo de Pessoas do IBHE torna-se essencial para se pensar novos modelos de gestão de liderança, para promover saúde e qualidade de vida no trabalho, além de se tornar se imprescindível para o aumento dos lucros e alavancagem dos negócios da organização. A seguir serão destacados os estudos de caso explorados nas reuniões, que contribuíram para uma nova ótica frente às mudanças organizacionais dos últimos anos.

---

## **Estudo de Caso 1 – Empresas do Segmento de Varejo**



Em debate inicial sobre os processos que tangem às lideranças, empresas deste segmento trouxeram aspectos importantes e ações tomadas para melhorias:

### **♦ A necessidade de profissionalizar a liderança por meio de desenvolvimento de soft skills**

Esse processo aconteceu tendo em vista que os líderes cresceram em conjunto com a empresa e não obtiveram os conhecimentos e habilidades comportamentais necessárias para liderar uma equipe. Esses gestores começaram em atividades operacionais e passaram a cargos de chefia, o que abriu a necessidade para profissionalização de habilidades interpessoais.

Desse modo, foram criados grupos com mentores para prepará-los para assumirem cargos em níveis hierárquicos superiores. Esses mentores são colaboradores que possuem competências bem desenvolvidas em aspectos como, empatia e conhecimento da cultura da empresa, além de serem referência para os colaboradores dentro da organização. O objetivo desses mentores é de treinar e ajudar outros funcionários em competências necessárias, como também podem ser disseminadores de cultura, além de desenvolverem habilidades de empatia.

O primeiro grupo de mentores foi montado com colaboradores que davam suporte direto aos gestores, aqueles vistos como o “braço direito” (sic). Dessa forma, um deles ajudou no que tange à gestão e o outro, à liderança, tendo em vista que muitos líderes da empresa não possuíam essas habilidades e acabavam não ajudando emocionalmente seus liderados.

Na dinâmica destas reuniões havia um encontro chamado “reunião da empatia” (sic), na qual se trabalha este aspecto na prática, com perguntas-chave para aprofundar o conhecimento sobre este colaborador participante, fugindo de aspectos profissionais, com o intuito de conhecer melhor aquela pessoa. As reuniões são realizadas de forma individual, com mentor e colaborador, em busca de promover um ambiente de fala mais intimista e menos invasivo.

Os mentores também são sempre convidados a falarem sobre si, para se colocarem no lugar do mentorados, construindo um processo de mais empatia, e não ser somente falar sobre os pontos que precisam ser melhorados, mas também de destacar os pontos positivos.

Para não incitar favoritismo neste processo, a escolha dos mentores não partia dos gestores, mas da área de RH, por meio da análise do histórico da profissional, de acompanhamentos e observação do comportamento do colaborador.

### **♦ A necessidade de analistas mais próximos dos colaboradores**

Para sanar dúvidas e estreitar o contato com a operação, foi colocada uma analista de RH em cada área da empresa, com isto a Área de RH pôde se especializar em cada setor e operação, resultando em mais eficiência e personalização. Esse contato mais direto, trouxe dois benefícios: o acompanhamento psicológico com profissional especializado à disposição do colaborador e a assistência social.

Pelo modelo de crescimento das empresas, os profissionais foram “promovidos” para o cargo de liderança por carregarem com uma bagagem muito grande em relação aos processos da empresa, mas não tiveram um treinamento adequado para ocupar esta posição, em relação às competências comportamentais ( soft skills).

Para sanar a demanda de um acompanhamento mais próximo, foi implementado um teste de PPA DISC, que consiste em três perguntas que levam em consideração os seguintes aspectos: dominância, influência, cautela e estabilidade. Este teste gera um relatório e sua devolutiva e depende da situação para o qual foi aplicado, por exemplo: caso seja feito no processo de admissão, a devolutiva será feita para a liderança e não para o profissional que está concorrendo a vaga, porém, dentro do PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) há um colaborador que sempre auxilia a liderança.

Além disso, este trabalho mais próximo com os colaboradores foi importante para compreender os pontos fortes e de melhoria de cada supervisor, contribuindo para o desenvolvimento das pessoas. Neste sentido, também é trabalhado o desenvolvimento de colaboradores que desejam a efetivação, buscando o auxílio dos coordenadores para entender o que precisa ser trabalhado.

Para não criar falsas esperanças, em termos de ascensão profissional na organização, é seguida a trilha de carreira que consiste em subir de cargo em níveis proporcionais ao PDI desenvolvido com o colaborador.

### ◆ **Paixão por servir**

Algumas organizações presentes têm buscado trazer o significado de uma frase que se escutou na reunião deste Grupo de Estudos: “paixão por servir”. Atualmente, as pessoas ao ouvir o uso do verbo “servir” associam a algo ruim, como serviçal, servidão, mas o ato de servir demonstra fidelidade, compromisso e auxílio. Como complemento à importância e respeito pelo servir, foram trazidos conceitos sobre *Omotenashi (sic)*, que é a hospitalidade japonesa, significa atitude que vem da alma, sem a ação de fazer por fazer, fazer com sentimento, experienciando uma conexão emocional, que traz brilho nos olhos de quem faz. Uma das integrantes da empresa comentou que aprendeu dentro da cultura japonesa, o respeito e a importância de nunca chegar em uma reunião com uma notícia surpresa, como por exemplo: tratar um assunto que algum membro presente não esteja ciente.

---

## **Estudo de caso 2 - Empresas do Segmento Saúde**



Neste segmento participaram três empresas que explanaram a respeito de suas ações de melhores práticas com foco no desenvolvimento e aperfeiçoamento de habilidades de seus líderes. As ações e programas foram elencados a fim de contribuir para novos olhares, frente às práticas mais atuais, no que se refere ao aperfeiçoamento de habilidades e competências da liderança.

### ◆ **Modelo de Consultoria Interna**

O *business partner (BP)* é um parceiro de negócios que trabalha para todas as áreas e possui atuação estratégica por meio de análises críticas. Sua proposta é mapear as necessidades da área, entendendo os problemas, pontos positivos e pontos a serem melhorados, investigar as causas e buscar soluções. O papel deste profissional dentro da organização é:

- **Criar vínculo** – Estabelecer relação de confiança;
- **Realizar Diagnóstico** – Entender o que está acontecendo na área, por meio de entrevistas;
- **Mentorar** – Tratar as questões que o líder traz;
- **Avaliar** – Verificar os planos de ação;
- **Acompanhar**

O consultor interno tem atuação generalista por ser um profissional de RH que reúne todos os subsistemas em um só profissional, trabalhando para todas as áreas, por exemplo, Departamento Pessoal e Ouvidorias/Denúncia, dando suporte para a liderança. No entanto, para além da liderança, também são organizados programas que trabalham o desenvolvimento do colaborador e outros que focam no engajamento do cliente interno, trazendo o RH para mais perto das pessoas na ponta operacional.

Dentro deste modelo de consultoria existem alguns programas nos quais são trabalhados processos diretamente ligados às atividades de chefia e que estão dentro do pilar Desenvolvimento de Liderança. Alguns deles:

**Programa Facilitador**, tem como objetivo a proximidade com a liderança para entender todos os pontos da área analisada, suas dificuldades e conflitos e fazer aconselhamentos. É um modelo pautado na mentoria. Quando alguma dificuldade é percebida numa área, ou no modelo de gestão de um líder, é trabalhado na prática com exemplos de situações e feedback com o apoio da Universidade Corporativa.

**Programa Transforma Líder**, tem como objetivo proporcionar uma integração aos novos líderes, de forma a apresentar os processos e desenvolvê-los, no que se refere a gestão de pessoas. As ações acontecem através de encontros semanais, entendendo as dificuldades e orientando esse líder no dia a dia. Também há um modelo do programa para os líderes veteranos e foi desenvolvido porque entendeu-se que não adiantaria fazer o mesmo programa para líderes veteranos e novos líderes, existe uma aplicabilidade de conteúdo um pouco diferente em determinado momento. O objetivo é promover o desenvolvimento contínuo dos líderes nos processos de gestão de pessoas.

**Programa Desligamento Humanizado**, tem como objetivo, analisar a necessidade do desligamento. Nas entrevistas de desligamento realizadas com o ex-colaborador, quando é compreendido algo importante que necessita de mudança, sempre conversam com o líder de forma não expositiva, como se fosse um feedback, sem falar o que foi dito no desligamento. Fora isso é feita uma reunião trimestral para levantar todos esses dados que são apresentados para a Gerência e depois apresentados para outras áreas. Dessa forma, juntos, a organização pode pensar nas próximas ações referentes ao que entendem como padrões. Às vezes também é feito o caminho inverso quando se nota que algum setor está com muita rotatividade. O BP (*Business Partner*) avalia todas as entrevistas e desligamentos para fazer um levantamento e montar um plano de ação para apresentar à Diretoria.

**Programa Gestão de Feedback**, dentro do pilar Desenvolvimento de Colaborador, é uma ferramenta muito poderosa e tem como objetivo garantir que o líder realize de forma adequada o feedback. Desse modo, se houver um problema, os feedbacks são realizados, pois a empresa acredita no poder da mudança.

**O Programa RH com Você**, dentro do pilar Engajamento com o Cliente Interno, é feito por meio de visita ativa, no qual o BP vai conhecer o setor/área de forma ativa. O intuito é ir até os colaboradores, criar e solidificar o elo entre empresa e colaborador, o negócio e o cliente. Isso fortalece o objetivo de obter mais insumos para o planejamento de ações.

#### ◆ **Fórum de Líderes**

São realizados encontros semanais e reuniões desde o presidente até todos os líderes. Além disso, são utilizadas ferramentas como a Avaliação 360, a qual sempre obtém aprimoramentos e relatórios para mensurar os pontos de melhoria. O RH olha para o que está sendo oferecido aos colaboradores para poder cobrar resultados. São fornecidas metas atingíveis e acompanhamentos, confeccionados relatórios com mais frequência para realizar acompanhamentos, além de treinamentos, reciclagens, eventos externos e outras capacitações, para estarem sempre próximos ouvindo qualquer reclamação ou sugestão. Esse acolhimento e capacitação trazem resultados.

#### ◆ **Anfitriões da cultura**

São representantes de várias áreas que passaram por uma imersão de três dias com trabalhos desenvolvidos para entender a cultura, são realizados workshops para trabalhar a conscientização de que a cultura é de todos, não podendo ficar apenas no papel e que para isso é necessário envolvimento e desenvolvimento das equipes por parte dos líderes. Foram realizados vários processos presenciais para multiplicar a cultura e agora esses processos são feitos a cada dois meses no formato on-line.

#### ◆ **Plataforma de escuta ativa**

A cada 15 dias um questionário é disparado para os colaboradores, cada um com um tema, como Bem-estar ou Desenvolvimento Profissional, que é respondido de forma anônima para o colaborador ficar mais à vontade em expressar suas opiniões, dores ou agradecimentos. O líder do time e o RH conseguem acompanhar a nota do time e



as observações colocadas pelos colaboradores. Através dessa plataforma foi possível realizar melhoria de processos. Ainda, é através dela que são extraídas muitas questões para serem trabalhadas internamente com o time ou também de forma externa com a empresa toda. O último questionário disparado no final do ano possui mais perguntas, englobam todas as dimensões, e é o que dará o patamar para - do ano.

### ◆ **Avaliação de maturidade**

Os temas trabalhados com os líderes eram os mesmos, então o líder já mais maduro ficava saturado por possuir um nível de conhecimento e maturidade diferente. Deste modo, foi feito um questionário para identificar os níveis de maturidade de cada líder: os coordenadores responderam às perguntas, olhando para cada líder individualmente, a fim de compreender o nível que estavam. Assim, os colaboradores recebem treinamentos específicos, a depender do seu grau de maturidade na empresa.

---

## **Estudo de Caso 3 – Empresas do Segmento de Construção Civil**



Neste segmento foram apontadas melhorias que visam o planejamento de ações e desenvolvimento de lideranças na empresa, através de pilares embasados na cultura organizacional, assim como em sua missão, visão, valores e propósito.

### ◆ **Pilar Estratégico**

A cultura da empresa alinhada com o time, com propósito e ações juntos aos objetivos da organização. Os comportamentos devem ter foco nos seguintes resultados:

- Planejamento: saber priorizar as ações que trarão maior impacto positivo à organização;
- Flexibilidade e Agilidade: a fim de ajustar rotas quando necessário e mudar o caminho respondendo com agilidade às mudanças no cenário;
- Inteligência emocional: para tomar decisões assertivas mesmo diante da pressão no ambiente.

### ◆ **Pilar Formador de Pessoas**

Habilidades a serem desenvolvidas pela liderança:

- Comunicação: deve ser feita de maneira constante e transparente com a equipe, através de feedbacks e com clareza sobre os pontos a serem desenvolvidos para os próximos passos na carreira do profissional;
- Reconhecimento: em relação ao desempenho da equipe e do colaborador;
- Autonomia;
- Incentivo: motivar o time através de provocações para que possam ir sempre além;
- Oferecer desafios: conceder autonomia delegando tarefas com responsabilidade;
- Sucessão: participação ativa na construção da linha sucessória na empresa, sendo alguém que inspire os outros colaboradores.

### ◆ **Pilar Visionário**

O líder deve:

- Provocar e estimular a evolução e a melhoria contínua do time;
- Saber identificar as oportunidades;
- Promover um ambiente de cocriação, agindo sempre com transparência e sendo aberto a diálogos;
- Entender que os erros são parte do processo de aprendizagem;
- Inovar e não se contentar com o status atual;

- Buscar inovação e se antecipar às tendências do mercado.

Para analisar a aderência do líder aos pilares mencionados, é realizada a avaliação 360 que consegue fornecer insumos para a percepção dessas características. Existem dois pilares para mensurar e acompanhar soft skills dos líderes:

◆ Acompanhamento direto com a Gestão: através de feedbacks mensais feitos também para todos na empresa, inclusive para quem não faz parte da liderança. Essas conversas são feitas para entender os planos de carreira, pontos de melhoria etc. Esse acompanhamento também é realizado através da Avaliação 360 que ocorre uma vez ao ano e aplicada na liderança, autoavaliação e avaliação de pares. Dentro deste processo, existe a avaliação Nine Box, que consegue identificar em qual pilar os líderes e as equipes se encontram.

◆ Desenvolvimento do plano de carreira com RH: existe o Follow-up mensal com a liderança para discutir sobre planos de carreira, expectativas e acompanhamento da gestão do time. A universidade corporativa confeccionou trilhas voltadas ao mercado e a diversos outros temas para aprimorar, levar conhecimento e capacitação aos colaboradores. As avaliações da liderança possuem uma trilha diferente das demais, sendo mais voltada ao gerenciamento de equipe e avaliação 360, acompanhada pelo RH.

---

## Estudo de Caso 4 - Empresas do Segmento Seguros



Dentro deste segmento foram apontadas algumas ações determinantes que empresas estão procurando construir, em conjunto com o RH, dentro das boas práticas ligadas à liderança.

### ◆ Pilar *Liderança Transformadora*

- Possui foco na transformação da liderança, buscando atingir os seguintes resultados:
- Cumprimento de objetivos estabelecidos pela organização;
- Conhecimento de mercado e suas tendências;
- Aprendizado constante e desenvolvimento de projetos;
- Buscar uma liderança que respeite e comunique os processos a equipe, mantendo-a ciente de todas as mudanças e transformações que acontecem na empresa, considerando a informação como a “chave de tudo” (sic).

### ◆ Projeto Tubarões

Visa detectar os problemas da organização e desenvolver projetos inovadores para mudança de cenário. A construção do projeto conecta-se com o cenário atual de transformação digital, que traz novas demandas a empresa. Além disso, há cenários a respeito da crise climática e mudanças demográficas que se relacionam diretamente com os negócios.

Neste cenário, o papel do líder é de transformação, não devendo se manter estático para poder engajar a equipe. A organização espera que o líder possua conhecimentos técnicos, pertinentes ao segmento da empresa e conhecimento digital, estando alinhado com os objetivos estratégicos e os valores da empresa. Além disso, busca-se uma liderança que seja transparente com seus liderados e que esteja em constante aprendizado. Por fim, surge a necessidade de uma liderança que compreenda o contexto externo, conectando-o com o contexto interno, desenvolvendo assim uma equipe alinhada a esses objetivos.

O desenvolvimento de líderes é realizado através de autodiagnóstico, mentoria, coaching, universidade corporativa e outros. Essas ferramentas auxiliam o líder e ajudam a empresa na disseminação de transformações pertinentes a

líderes e demais colaboradores. A transformação desponta como necessidade porque o ambiente, externo e interno, está em constante mudança e todos precisam estar preparados.

### ◆ **Avaliação 360° da Liderança**

É utilizada para medir o desenvolvimento do líder, assim como o da empresa. Existem dois comportamentos que a organização espera de suas lideranças: respeito e comunicação. O respeito para potencializar a diversidade de visões e desempenho e a comunicação para garantir que todas as informações estejam alinhadas. Além desta ferramenta, há uma outra que registra formalmente os feedbacks realizados, como uma forma de avaliar o cumprimento de metas pelo gestor.

A avaliação 360° é realizada de forma anônima, podendo o colaborador identificar-se ou não. No entanto, o feedback final do ano não é anônimo, pois fica registrado no login de cada colaborador.

### ◆ **Iniciativa Reconhecer**

Tem o intuito de reconhecer e homenagear os líderes que mais se desempenharam e atenderam os critérios estabelecidos pela organização, além de demonstrarem comportamentos esperados pela empresa. Além do reconhecimento, é comum que neste momento os líderes recebam benefícios.

### ◆ **Ciclo de Performance**

Consiste em avaliações de desenvolvimento, que seguem as seguintes etapas:

- Autoavaliação – compreende a análise de competências, como visão sistêmica, parceria e criatividade;
- Avaliação do gestor sobre a equipe;
- Diálogo de desenvolvimento – debate a respeito das competências, considerando três vertentes: abaixo (a desenvolver), dentro (desenvolvida) e acima (desenvolvida para além do esperado);
- DI – plano de ação para o desenvolvimento elaborado durante o ano, utilizando a metodologia 70:20:10;
- Feedbacks com a liderança – são realizados feedbacks estruturados durante o ano e colocados na ferramenta para trazer subsídio na realização da avaliação do colaborador;
- Feedback de parcerias – qualquer colaborador possui acesso a ferramenta e pode escolher uma ou mais competências e encaminhar um feedback. Essa é uma ferramenta importante e o resultado desta avaliação é utilizado nos recrutamentos internos.

### ◆ **Pesquisa de Clima**

É realizada anualmente, sendo uma pesquisa confidencial feita através de uma plataforma de uma empresa externa que realiza e apura os dados. Ninguém da empresa possui acesso aos dados pessoais dos colaboradores, somente as respostas.

A pesquisa aborda temáticas sobre a liderança e inclui questões sobre engajamento e suporte, questões abertas, censo de diversidade e a intenção de permanecer na organização.

A pesquisa é responsável por trazer insumos em seus resultados, os quais são utilizados para a criação de planos de ação. Com isso, é possível compreender os pontos de melhoria da empresa, assim como os pontos que atingem as expectativas dos colaboradores.

### ◆ **Hub de Aprendizado Projeto**

Trata-se de um projeto de desenvolvimento no qual as pessoas podem ter acesso a trilhas de aprendizado com cursos online e presencial. Neste hub há uma vertente voltada apenas para a lideranças, com treinamentos exclusivos, chamada LOAD (Liderança, Organização, Aceleração e Desenvolvimento).

Alguns pilares do hub são:

- Comunicação e confiança;
- Autoconhecimento;
- Transformação digital;
- Gestão de pessoas;
- Nosso jeito

## ◆ Programa Juntos

É um programa que também possui uma vertente exclusiva voltada para a liderança, sendo composto por cinco grupos de afinidade:

- Equidade de gênero;
- Étnico-racial;
- LGBTQIA+;
- Pessoas com deficiência;
- Geracional

Os grupos de afinidade são compostos por pessoas que podem entrar e participar de debates para melhorias, criando um universo corporativo mais diversos e inclusivo, através de ferramentas, cursos, acessibilidade e o que mais se fizer necessário.

## ◆ Jornada Lidera

Programa desenvolvido para mulheres, no entanto, homens também pode participar. Visa o protagonismo da mulher, através de palestras e conteúdo para fortalecer a cultura de diversidade.

## ◆ Projeto E agora, Líder?

É um projeto de desenvolvimento disponibilizados aos colaboradores que têm a intenção de se tornarem supervisores de atendimento. O colaborador se inscreve no programa, participa de um processo de noventa dias de treinamentos e vivências e assim se preparar para o cargo. Caso o colaborador possua a performance necessária e haja vaga disponível na empresa, ele será automaticamente promovido.

---

## Estudo de casos 5 - Empresas do Segmento Cosméticos



Os pontos compartilhados neste segmento referem-se às ações que as empresas do ramo desenvolveram a fim de potencializar as soft skills de seus líderes.

## ◆ Desenvolvimento de Soft Skills

Foram elencadas nove competências relacionadas a gestão de times alinhadas aos objetivos da organização, a saber:

- Comunicação efetiva – escuta ativa, fala clara, transmissão de informações de maneira compreensível a fim de alinhar com o time os objetivos da empresa, mantendo total transparência na comunicação;
- Empatia – permitir que as lideranças compreendam as necessidades e preocupações, entendendo melhor as perspectivas de seus liderados, alinhando as expectativas;
- Habilidade de Feedback – dar e receber feedback construtivo e assertivo, sabendo ouvir e entendendo as expectativas, além de extrair o que há de bom neste momento;
- Inteligência Emocional – gerenciar as próprias emoções;
- Resolução de Conflitos – identificar conflitos de forma construtiva, tentando resolvê-los;
- Tomada de decisões – estar aberto aos projetos e processos que, eventualmente, precisarão de alterações;
- Habilidade de delegação – garantir que as responsabilidades sejam distribuídas de maneira adequada para os membros da equipe, a fim de não gerar sobrecarga;

- Autoconhecimento – compreender as próprias forças e pontos de melhoria para identificar o estilo de liderança de forma mais eficaz e autêntica;
- Transparência – buscar transparência nas ações e decisões, ajudando a construir confiança na equipe, mantendo-a alinhada com os objetivos da organização.

O desenvolvimento dessas competências é promovido através de atividades voltadas para o autoconhecimento, como a análise SWOT, que identifica o modo como o colaborador se sente e o que o faz permanecer da forma que está. Essas atividades são elaboradas com o intuito de ajudar os times a se desenvolverem.

### ◆ Acompanhamento de engajamento das lideranças

É acompanhado, junto aos líderes. Foram elencadas quatro formas de acompanhamento:

1. Avaliação de desempenho (PDP) – avaliação de todos os colaboradores da empresa, com algumas metas específicas para a liderança. Através da avaliação das competências e metas, o gestor realiza o acompanhamento para identificar a necessidade de ajustes e entender se as metas são atingíveis;
2. Conversas pessoais – além dos feedbacks formais, há os bate-papos informais para que o colaborador não se sinta pressionado. Nesses momentos é possível identificar e compreender práticas, impactos e expectativas. Trata-se de conversas que devem ser realizadas de maneira recorrente para trazer o liderado para mais perto, garantindo mais confiança e liberdade no compartilhamento das informações;
3. Acompanhamento dos indicadores de desempenho – o gestor realiza o acompanhamento, realizando conversas e feedbacks, para compreender as dificuldades e os modos de melhorá-las, fomentando o engajamento das equipes;
4. Pesquisa de engajamento – é realizada uma pesquisa anual para todos os funcionários da empresa avaliarem como os líderes estão impactando na satisfação e comprometimento da equipe. A pesquisa é extensa, com questões específicas sobre a liderança e de assuntos gerais relacionados a empresa, sendo disponibilizada através do sistema, por QR Code ou link. Além disso, é confidencial para que o colaborador não se sinta exposto e tenha a oportunidade de se expressar mais à vontade. Após o resultado, a empresa consegue identificar e analisar o que deve ser trabalhado no próximo ano para melhorar o engajamento.

### ◆ Busca pelo protagonismo

É realizado um acompanhamento com a liderança a fim de incentivar a busca pelo protagonismo dos colaboradores, sendo notado que essas ações geram interesse da equipe para se desenvolverem de modo constante.

O protagonismo acontece quando o colaborador assume responsabilidade sobre o próprio desenvolvimento, buscando o melhor para si e criando um posicionamento em torno de si mesmo. Mediante todas as oportunidades oferecidas pela empresa, esse alcance é individual no modo como esses recursos serão utilizados e em como serão aplicados.

Existem duas ferramentas utilizadas pela empresa que possibilitam o crescimento do colaborador:

- Metas claras – existe o trabalho com a metodologia Smart, que consistem na confecção de metas que devem ser mensuráveis, atingíveis, relevantes e com prazo determinado. Metas construídas dessa forma estimulam a pessoa a realizarem as entregas;
- Recursos e oportunidades – são oferecidos treinamentos para líderes e colaboradores destaques da área, podendo ser cursos de curta duração e, em alguns casos, pós-graduação.

### ◆ Líder Academy

Consiste em uma jornada de seis meses de cursos e conteúdos ricos em técnicas voltadas ao coaching e aplicação de análise SWOT, além de promover um ambiente de convivência com as lideranças de outras áreas, o que proporciona trocas de informações e vivências de como cada um lidera a própria equipe. No fim da jornada, os líderes são contemplados com uma festa na qual recebem um diploma referente a esta formação.

Dentro desta imersão de seis meses são abordados seis temas diferentes, um para cada mês. Algumas atividades juntam todos os níveis hierárquicos de liderança, como gerentes, supervisores e coordenadores. Outras são separadas por cargo.

As vivências construídas nessa jornada possibilitam aos líderes compreenderem que eles precisam ser pessoas que escutam, entendem, esclarecem e orientam. Dessa forma, foi possível identificar a realização de feedbacks mais



constantes, aplicação de análise SWOT nas equipes e a criação de planos de desenvolvimento.

### ◆ Programa Reconhecimento Wow

É um programa que dá visibilidade aos destaques das áreas. Quando um colaborador é reconhecido pelo seu valor e atividade, ele recebe um Wow, que pode ser físico ou por e-mail, contendo a descrição do projeto que fez para ter recebido esse reconhecimento. Esse tipo de atitude ajuda na construção e fortalecimento da autoestima do colaborador.

## Estudo de caso 6 - Empresas do Segmento Alimentos



Neste segmento foram temáticas relacionadas a liderança, pautadas em uma cultura de aprendizagem que possui raiz e base sólidas, tendo o conhecimento como a palavra-chave para alavancagem dos negócios.

### ◆ Cultura de Aprendizagem

Configura-se como um conjunto de práticas, princípios e posturas que fazem parte da organização de maneira intrínseca, e tem por objetivo fomentar de forma efetiva e eficaz o desenvolvimento de pessoas, por meio de uma cultura que assegure a criação de oportunidades.

Com o passar dos anos, tornou-se necessário diversificar os produtos e serviços ofertados. Com isso, a integração das pessoas à cultura organizacional é importante para que todos possam absorver os valores e princípios da organização. A empresa enfatiza trazer as pessoas para perto e a manutenção de um bom relacionamento, por isso os colaboradores são homenageados e presenteados pelo tempo de casa, como forma de incentivo e reconhecimento. Os valores são promovidos e acompanhados pelo RH com programas voltados para cada área e para todos os colaboradores.

Embora exista um organograma de liderança horizontal, a organização preza pelo cuidado, atenção, troca e preocupação com seus colaboradores, o que faz com que as pessoas se sintam acolhidas e queiram viver esses valores, amando a empresa e o que fazem.

A cultura de aprendizagem aborda sobre proximidade e a empresa encontrou formas de engajar as pessoas com diversos formatos de treinamentos, como podcasts e palestras diferenciadas, levando interação e trocas entre os colaboradores de outras unidades para que todos tenham o mesmo nível de conhecimento e desenvolvimento.

### ◆ Academia

É um programa composto por várias formas de treinamentos, alguns são específicos para cada área:

- Escola de Negócio: voltado para o time de vendas;
- Escola de Líderes: voltado para líderes mais novos;
- Integração Boas-Vindas;
- Capacitação Pessoal: entender melhor a necessidade de cada área;
- Compliance;
- Flix: plataforma com gravações de palestras e cursos;
- Evolua: treinamentos comportamentais para todas as áreas;
- PDI: realizado no início do ano com cada colaborador, individualmente, em forma de bate papo e feedback. A cada três meses é feito acompanhamento;
- Diversidade: treinamentos, palestras e esclarecimentos sobre todos os níveis de diversidade. São feitas pesquisas anônimas, anualmente, com institutos externos para tratar a cultura e o que precisa ser melhorado em relação à diversidade.

Ao final de todas as demandas e aulas da Academia, o colaborador tem a oportunidade de realizar alguns trabalhos, cases e testes para compartilhar o conhecimento que obteve através daquele material. O PDI é um dos métodos de acompanhamento o desenvolvimento das pessoas, além disso, o time tem a liberdade de apresentar seu desenvolvimento não somente em números, mas levantando ideias ou criando melhorias.

### ◆ **Utilização de tecnologia para facilitação de gestão de pessoas**

É utilizado um aplicativo, próprio da empresa, que auxilia na gestão de documentos e evidências:

- Canal de Ética: para todos os colaboradores;
- Avalie: aplicativo em que o colaborador pode avaliar os critérios;
- Valoriza: para atribuir notas aos colaboradores;
- Acompanhamento de jornada de trabalho e gerenciamento de carreira.

### ◆ **Programa de Gente e Gestão**

Composto por:

- Pílulas de Conhecimento;
- Comunica;
- Alerta;
- Treinamentos;
- Novos Caminhos;
- Nosso dia a dia;
- Palestras;
- Parcerias.

### ◆ **Programa Time**

Composto por:

- Painel de elogios;
- Gestão de crise;
- Encontros mensais: com times home office;
- Alinhamentos: realizados semanalmente;
- Biblioteca: diversos livros didáticos e livros para evolução da carreira;
- Intranet – Sharepoint: base de documentos inseridos na Intranet;
- Clube: aplicativo de compras internas para os colaboradores comprarem produtos a preço de fábrica.

## **Conclusão**

O desenvolvimento de lideranças é uma jornada contínua que para além de exigir compromisso dos colaboradores, exige também o fomento em uma cultura de aprendizagem pela organização. Neste processo, as reuniões mensais com os representantes das empresas representam um grande avanço no compartilhamento de ideias e práticas que agregam valor competitivo às organizações.

Em suma, compreendeu-se a necessidade de buscar ferramentas e ações que impactem de forma efetiva o modo de gestão das lideranças, pautadas em soft skills atuais ligadas às tendências de mercado e a globalização inerente aos processos. Sendo assim, verifica-se que o desenvolvimento de líderes deve ser pautado em uma cultura que leve em consideração os modos de aprendizagem e compartilhamento entre colaboradores e empresas.

## **Referências Bibliográficas**

SILVA, Cristiano Gomes; NERES, Dhenesley Tiago Pereira; PEREIRA, Pedro Marcos; COSTA, Tatiane Vieira do Prado; CORNELIUS, Rui Airton. A importância do desenvolvimento de lideranças e do clima organizacional em uma empresa. **13º Encitec 2017 criar, inovar, empreender**. 2017.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; MORENO Jr., Valter de Assis; TURANO, Lucas Martins. Cultura de Aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado. **Rev. Adm.Pública**, ed.49, n.6. 2015.

Japan House, São Paulo. Omotenashi: a hospitalidade que vem do coração. 26.07.21. Disponível em: <https://www.japanhousesp.com.br/artigo/omotenashi-a-hospitalidade-que-vem-do-coracao/>. Acessado em: 25 de Set.de 2023.

---

## Sobre o IBHE e o Grupo de Estudo Hospitalidade - Pessoas



O IBHE - Instituto Brasileiro de Hospitalidade Empresarial - nasceu com o propósito de promover a cultura da hospitalidade no mundo empresarial, como um meio de aproximar pessoas na busca da sustentabilidade das relações e perpetuação de negócios.

Disseminamos nosso propósito por meio de nossos **Eventos, Treinamentos, Grupos de Estudo, Visitas de Destaque, Mini Meetings, Workshops** exclusivos, com nosso jeito de cuidar e receber.

O Grupo de Estudo Hospitalidade - Pessoas, nasceu em 2013 e tem como objetivo discutir, vivenciar e desenvolver a hospitalidade com foco nas pessoas, trabalhando principalmente o relacionamento interno numa organização, seus talentos e necessidades, sendo seu foco: Cultura (valores), Comunicação (interna, externa, imagem), Educação (treinamento, formação, carreira), Fatores para Retenção e Engajamento de Equipe entre os profissionais e empresas.

Este Grupo é formado por profissionais das Áreas de RH, Relacionamento com o Cliente, Operações, Qualidade, *Customer Experience (CX)*, Educação Corporativa. Seu trabalho de construção e aprendizado promove a troca de experiências entre profissionais com grau de maturidade e expertise diversos, de segmentos e níveis hierárquicos variados.

Este material é resultado das discussões virtuais no período de Julho a Dezembro de 2023.

Nosso agradecimento especial à Coordenadora do Grupo, **Marly Vidal** e a Apoiadora, **Aline Vargas**, do Grupo Sabin, pela liderança e cuidado na condução deste trabalho e à **Isabela Neres Ferreira** – Grupo Sabin, pela organização do conteúdo para este artigo.

### **Beatriz Cullen**

Diretora do IBHE

---

**Coautores - Grupo de Estudo Hospitalidade – Pessoas** (Profissionais com participação mínima de 50% nas reuniões sobre o tema)



**Joyce da Silva**  
Relacionamento Digital



**Aline Fonseca**  
Relacionamento com o  
Cliente



**Roberta Bufaino Carneiro**  
Atendimento ao Cliente



**Edilaine Cagliari**  
RH



**Nilvania Delia Ramos  
Gomes Silva**  
Hoteleria



**Kátia de Oliveira Miranda**  
Atendimento ao Cliente

**Pamela da Silva Sousa**  
Atendimento ao Cliente



**Rita Mara Nascimento**  
Atendimento ao Cliente

**Jusiani Porfirio**  
Back Office Atendimento



**Maria Angélica Pereira**  
Customer Experience



**Janaína Lunardello**  
Administrativo



**Nayara Batista**  
RH

**Marly Vidal**  
Gestão e Gente

**Aline Vargas**  
Educação Corporativa



**Marcelo Luiz Pereira**  
Atendimento ao Cliente



**Alex Sander Artur Marques Pereira**  
Atendimento ao Cliente