

ASHILLEY BAILIOTE LUIZ

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA EM
UMA EMPRESA DE CONFEÇÃO NA CIDADE DE JI-PARANÁ.**

JI-PARANÁ/RO

2022

ASHILLEY BAILIOTE LUIZ

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA EM
UMA EMPRESA DE CONFEÇÃO NA CIDADE DE JI-PARANÁ.**

Artigo Científico apresentado no Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná 2022, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Profº Especialista Leandro Carlos Magnabosco.

JI-PARANÁ/RO
2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação - CIP

L953e

Luiz, Ashilley Bailiote.

Elaboração de um plano de desenvolvimento de liderança em uma empresa de confecção na cidade de Ji-Paraná. / Ashilley Bailiote Luiz. – Ji-Paraná, 2022.
30 p.: il.

Artigo Científico (Curso de Administração) – Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná, 2022.

Orientador: Prof. Esp. Leandro Carlos Magnabosco.

1. Liderança. 2. Gestão de pessoas. 3. Treinamento. 4. Desenvolvimento. 5. Motivação. I. Magnabosco, Leandro Carlos. II. Título.

CDU 005.322

ATA Nº 09/2022 - TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM ADMINISTRAÇÃO

Ao(s) 8º dia(s) do mês de dezembro de 2022, às 19h30min, reuniram-se em Banca, sob presidência do(a) primeiro(a), o(a) Professor(a) Leandro Carlos Magnabosco, Orientador(a), e os(as) Professores(as) Márcia Cristina Teixeira e Neivaldo Rodrigues dos Santos, avaliadores, para comporem Banca Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso intitulado *Elaboração De Um Plano De Desenvolvimento De Liderança Na Empresa X Na Cidade De Ji-Paraná*. (a) aluno(a) Ashilley Bailote Luiz. Após arguições e apreciação sobre o trabalho, foi atribuída nota 95, considerando-se (X) **APROVADO** - () **REPROVADO**, com as seguintes NOTAS parciais:

- a. Avaliação escrita: Média 70
b. Avaliação oral (defesa): Média 25
c. Média final: 95

Considerações da banca: _____

Ji-Paraná, 8 de dezembro de 2022.

Ashilley Bailote Luiz
Assinatura Orientando(a)

Leandro Carlos Magnabosco
Assinatura do(a) orientador(a)

ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA EM UMA EMPRESA DE CONFEÇÃO NA CIDADE DE JI-PARANÁ.¹

Ashilley Bailiote Luiz²

RESUMO:

O presente trabalho discorreu bibliograficamente sobre liderança, seus conceitos e características. O objetivo geral foi elaborar um plano de desenvolvimento de liderança em uma empresa de confecção na cidade de Ji-Paraná. Os objetivos específicos se deram em pesquisar através de bibliográfica em livros e artigos científicos qual estilo de liderança é mais adequada para a realidade da empresa, identificar a existência de método para estimular e aprimorar as habilidades de liderança, conhecer os modelos de plano de desenvolvimento para base de construção para a empresa e desenvolver o plano de liderança adequado à empresa. Diante disso, surgiu a seguinte problemática: Como a empresa Fashion, pode desenvolver suas lideranças para melhorar suas práticas com intuito de conduzir suas equipes e motivá-las para alcançar os objetivos da empresa? Para que fosse possível atingir os objetivos do trabalho, foi utilizada, como método para coleta de dados, um questionário contendo perguntas abertas e fechadas no qual foi aplicado aos colaboradores e a pesquisa bibliográfica, onde se encontrou informações em artigos científicos e livros sobre o assunto estudado, possibilitando maior conhecimento sobre o tema. A partir da análise dos dados e informações sobre o assunto, foi possível perceber a importância do plano de desenvolvimento de liderança para a empresa fashion. A utilização das etapas estratégicas do plano de liderança se torna um diferencial, podendo agregar diversos benefícios a empresa, tais como líderes treinados e capacitados, equipe motivada e engajada, melhoria no clima organizacional, maiores oportunidades de negócios e aumento da lucratividade. Enfim, por meio de todo o estudo realizado, foi possível alcançar os objetivos propostos na pesquisa. Através da construção de cada capítulo, foi possível conhecer o plano de liderança, suas características e benefício para a empresa fashion.

Palavras-Chave: Liderança, Gestão de pessoas, Treinamento, Desenvolvimento, Motivação.

¹ Artigo apresentado no curso de bacharel em Administração do Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná 2022, como pré-requisito para conclusão do curso, sob orientação do Professor Especialista Leandro Carlos Magnabosco

² Ashilley Bailiote, graduação bacharel em Administração do Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná.

ELABORATION OF A LEADERSHIP DEVELOPMENT PLAN IN A CLOTHING COMPANY IN THE CITY OF JI-PARANÁ.

ABSTRACT:

The present work discussed bibliographically about leadership, its concepts and characteristics. The general objective was to develop a leadership development plan in a clothing company in the city of Ji-Paraná. The specific objectives were to search through bibliography in books and scientific articles which style of leadership is most adequate for the company's reality, to identify the existence of a method to stimulate and improve leadership skills, to know the development plan models for building foundation for the company and developing the appropriate leadership plan for the company. In view of this, the following problem arose: How can the Fashion company develop its leadership to improve its practices in order to lead its teams and motivate them to achieve the company's objectives? In order to achieve the objectives of the work, a questionnaire containing open and closed questions was used as a method for data collection, which was applied to collaborators and bibliographical research, where information was found in scientific articles and books on the subject. studied, allowing greater knowledge on the subject. From the analysis of data and information on the subject, it was possible to perceive the importance of the leadership development plan for the fashion company. The use of the strategic stages of the leadership plan becomes a differential, and can add several benefits to the company, such as trained and qualified leaders, motivated and engaged staff, improvement in the organizational climate, greater business opportunities and increased profitability. Finally, through all the study carried out, it was possible to achieve the objectives proposed in the research. Through the construction of each chapter, it was possible to know the leadership plan, its characteristics and benefit for the fashion company.

Key words: Leadership, People Management, Training, Development, Motivation.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo foi realizado em uma loja no ramo de confecção da moda feminina e masculina que será denominada “Empresa Fashion”, atuando no mercado desde maio de 2020 até o presente momento a empresa conta com cerca de 6 colaboradores distribuídos em 2 lojas, localizadas no município de Ji-Paraná, segundo dados do IBGE (2021), o município conta com 131.026 habitantes.

O setor de vestuário é um dos setores mais antigos e tradicionais da economia, sendo um símbolo da revolução industrial do século XVIII. Ele é altamente dinâmico por definição, com seus produtos tendo que ser constantemente renovados, seguindo as estações do ano e sendo influenciados pelas tendências de moda. Ele também é inerentemente complexo, pois envolve diversos canais de distribuição e um mercado consumidor altamente heterogêneo. Ao mesmo tempo em que é um setor bastante fragmentado, ele constitui também um dos setores mais relevantes da economia brasileira, chegando a movimentar cerca de R\$150 bilhões em 2011, segundo o IEMI (Instituto de Estudos e Marketing Industrial).

O país conta com uma das maiores redes varejistas de roupas e acessórios do mundo. Segundo dados do Empresômetro, empresa especialista em inteligência de mercado, o Brasil tem mais de 1 milhão de varejistas formalizados de roupas e acessórios, representando 5,53% de todas as empresas ativas do país.

O setor de confecções está cada vez mais competitivo, sendo necessário investir em talentos humanos, essencialmente em lideranças que sejam capazes de influenciar e motivar seus colaboradores e fazer com que se sintam comprometidos com os objetivos da empresa.

Portanto, o tema pesquisado foi de suma importância para a empresa fashion, pois demonstrou o quanto o plano de desenvolvimento de liderança proporciona benefícios contínuos para os negócios, estimula e aprimora as habilidades comportamentais e competências que podem ser trabalhadas e moldadas de acordo com as necessidades da empresa, e consequentemente melhorando as práticas de liderança e mantendo a equipe motivada com o intuito de alcançar um ou mais objetivos.

O estudo a ser apresentado teve como objetivo geral a elaboração de plano de desenvolvimento de liderança na empresa fashion. Para atender o objetivo geral foi necessário atingir os seguintes objetivos específicos, tais como, levantar qual é o tipo de liderança utilizada na empresa; pesquisar através de bibliográfica em livros e artigos científicos qual estilo de liderança é mais adequada para a realidade da empresa; identificar a existência de método para estimular e aprimorar as habilidades de liderança; conhecer os modelos de plano de desenvolvimento para base de construção para a empresa e desenvolver o plano de liderança adequado à empresa.

1.1 Situação Problemática

Visto que as lideranças de uma organização precisam ser constantemente recicladas, treinadas e desenvolvidas (BRANDÃO, 2016). Essa percepção parte-se para a seguinte questão-problema: Como a empresa fashion, pode desenvolver suas lideranças para melhorar suas práticas com intuito de conduzir suas equipes e motivá-las para alcançar os objetivos da empresa?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O projeto foi desenvolvido com referenciais teóricos que abordaram aspectos relacionados ao conceito de gestão de pessoa, liderança, estilos de liderança, treinamento, desenvolvimento e plano de desenvolvimento de liderança. O principal objetivo desse estudo teve como base análise bibliográfica a respeito do tema liderança e a importância do plano de desenvolvimento para empresa fashion.

2.1 Gestão de pessoas

Gestão de Pessoas é um conceito amplo que trata de como os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional, e pode ser o diferencial de empresas, que sabem selecionar pessoas certas para o trabalho a ser realizado, ou seja: com as competências necessárias, a consciência do valor da sua colaboração para a empresa alcançar seu objetivo e ser comprometida com seu trabalho, por paixão ao que faz (GIL, 2006).

As organizações que desejam ser competitivas no mercado, precisam capturar, reter e ampliar seus clientes. Sabemos que essa realidade não se trata de uma tarefa simples e fácil. Sendo assim, podemos observar que muitas organizações enfrentam essa dificuldade investido no conhecimento e nas habilidades humanas. Embora as organizações tenham ciência que necessitam de pessoas para obter um bom funcionamento, observou-se que a gestão de pessoa nas organizações precisa diariamente cuidar dos colaboradores afins de garantir o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Para Chiavenato (2000, p. 21), a empresa que dá ênfase ao fator humano como o diferencial competitivo de seu negócio apenas como um belo discurso para consumo interno ou externo, procurando assim destacar-se entre seus concorrentes e não implanta de fato essa política perde muito. Já a empresa que realmente tem em sua declaração de valores, como valor seu fator humano e o valoriza será de fato uma empresa completa e preparada.

2.2 Liderança

Muito se fala sobre liderança no meio organizacional, diante disso foi realizado uma investigação com o intuito de conceituar o termo liderança. Consequentemente após as pesquisas realizadas foram encontradas diversas definições sobre o assunto, destaca-se a de (CHIAVENATO, 1999) onde afirma que a “liderança pode ser definida como uma influência interpessoal exercida numa situação dirigida através do processo de comunicação humana com objetivos específicos. Os elementos que as caracterizam são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar”.

Liderança é doação, é servir de maneira muito intensa àqueles a quem influenciemos, é uma atividade que envolve pessoas, é a ação de liderar. É uma habilidade, que pode ser desenvolvida, utilizada para influenciar pessoas para que estas possam desempenhar seus trabalhos com entusiasmo, alegria e satisfação, visando atingir e, até mesmo, ultrapassar objetivos e resultados previamente indicados. Influenciar é persuadir as pessoas de tal modo que elas desejem firmemente seguir, com satisfação e entusiasmo, as orientações transmitidas de maneira que alcancem resultados em curto, médio ou longo prazo (CARVALHO, 2012, p. 324).

Mediante o exposto, se pode observar que o líder precisa ser influenciador de pessoas, sendo também necessário possuir habilidades para contornar situações adversas que poderão surgir no dia-a-dia, ter experiência e técnica para implementar uma boa comunicação no ambiente de trabalho e foco para estimular a equipe alcançar os objetivos da empresa.

Franco (2008, p.55) diz que “a melhor maneira de conduzir uma empresa para o sucesso é por meio dos líderes que lá estão que viabilizarão os resultados por meio das pessoas”. Desse modo, os conceitos citados acima mostram-nos que o líder é uma pessoa indispensável no ambiente organizacional, consequentemente é através de uma boa liderança que a empresa consegue manter seus colaboradores motivados e engajados com o propósito de alcançar os objetivos da empresa.

2.3 Estilos de liderança

De acordo com Chiavenato (2014) um famoso estudo realizado por White e Lippitt que teve como foco verificar a influência do líder no ambiente organizacional, através do seu estilo utilizado para o exercício da liderança, gera impactos tanto nos resultados quanto no comportamento dos liderados, o autor aponta três estilos de liderança sendo: autocrática liberal e democrática.

Portanto, conforme o público que integra sua equipe o líder irá apresentar um estilo de comportamento de liderança, pois, os líderes induzem as pessoas com o poder conquistado no cargo que exerce, mas, sabe-se que o obstáculo é saber aplicar cada estilo de acordo com a situação que será desenvolvida pelos colaboradores (MAXIMIANO, 2010).

A tabela abaixo aborda os principais estilos de liderança e suas relações. Diante da perspectiva apresentada pelo autor podemos aprofundarmos nos estilos de liderança exposto e analisarmos qual dos estilos adapta-se as necessidades do ambiente ao qual está inserido.

Tabela 1: Apresentação dos três estilos de liderança e suas correlações nos processos de trabalho.

PROCESSO DE TRABALHO	ESTILOS DE LIDERANÇA	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL
TOMADA DE DECISÕES		Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.	Total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
PROGRAMAÇÃO DOS TRABALHOS		O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para garantir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.
DIVISÃO DO TRABALHO		O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo, absoluta falta do líder.
PARTICIPAÇÃO		O líder é pessoal e dominador, nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.

Fonte: Chiavenato (2005, p. 187)

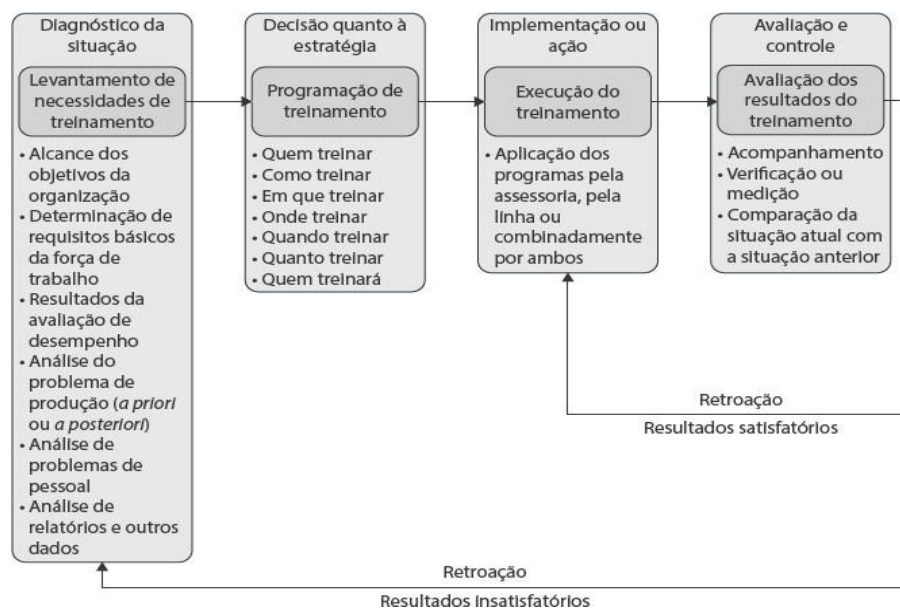
2.4 Treinamento e desenvolvimento de pessoas

Treinamento consiste em um processo educacional que é aplicado de maneira sistemática e organizada, e por meio do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. No sentido usado em Administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente e desenvolvimento de habilidades. Qualquer tarefa, seja complexa, seja simples, envolve necessariamente esses três aspectos. (Chiavenato, 2022, p.40)

Fipplo (19970), afirma que “treinamento é o ato de aumentar o conhecimento e perícia de uma pessoa para o desempenho de determinado cargo ou trabalho”.

Infelizmente muitas empresas investem pouco em treinamento, quando poderiam ter um desenvolvimento melhor se treinasse e capacitasse os colaboradores para exercer suas atividades, a consequência de uma equipe treinada é o bom resultado de suas entregas, sendo assim eventualmente a empresa melhora seu desempenho e supera seus resultados.

Diante da narrativa do autor entende-se que processo e treinamento andam juntos, a criação de processo tem como objetivo diagnosticar a situação, levantar estratégias, aplicar ações de melhorias e por último acompanhar e avaliar o resultado do treinamento. A tabela abaixo apresenta de forma objetiva cada etapa do processo de treinamento, desde a retroação dos resultados satisfatórios e insatisfatórios.

Tabela 2: O processo de treinamento


Fonte: Chiavenato (2022, P.46)

Desenvolvimento é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para que se torne mais eficiente e produtiva em seu cargo. Seus objetivos perseguem prazos mais longos, visando dar à pessoa aqueles conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo atual, preparando-a para assumir funções mais complexas ou numerosas. É dado nas organizações ou em firmas especializadas em desenvolvimento de pessoal. Também obedece a um programa preestabelecido e atende a uma ação sistemática, visando à adaptação da pessoa à filosofia da organização. Pode também ser aplicado a todos os níveis ou setores da organização.

É mais conhecido como desenvolvimento de recursos humanos. (Chiavenato, 2022, p.38). Milkovich e Baubreau (2000), afirmam que o “Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e as motivações dos empregados, a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.”

Com base nas citações dos autores pode-se afirmar que o desenvolvimento de pessoas é um método utilizado para aperfeiçoar as habilidades e competências afim de desempenhar funções mais abrangentes no cenário atual e futuro de uma equipe ou organização, ou seja, a empresa desenvolve um colaborador e deixa-o preparado

para assumir um cargo que exigirá um conhecimento mais amplo e uma posição mais elevada. A tabela abaixo mostra-nos a diferença entre liderança e desenvolvimento.

Tabela 3: Treinamento X Desenvolvimento

	Treinamento	Desenvolvimento
Foco	Trabalho atual	Trabalho atual e futuro
Escopo	Indivíduo	Equipe ou organização
Tempo	Imediato	Longo
Objetivo	Deficiência atual	Preparar para futuras demandas

Fonte: Chiavenato (2022, P.37)

2.5 Plano de desenvolvimento de liderança

Quando uma empresa implementa o plano de desenvolvimento de líderes em seu negócio, os primeiros impactos na gestão de gente são sentidos na mudança de comportamento e engajamento dos profissionais. Como o plano de desenvolvimento de líderes trabalha com a perspectiva de crescimento na carreira, isso interfere na atração e retenção de talentos. Consequentemente, trabalha o employer branding de maneira positiva.

A principal característica do plano de desenvolvimento de líderes é que ele começa como um programa a ser implementado, mas depois que o planejamento sai do papel, ele se transforma em uma ação contínua. Por isso, se transforma em um benefício contínuo para os negócios. Segundo o Gupy (Blog de RH do Brasil).

Na tabela abaixo segue a proposta do plano de desenvolvimento de liderança criado para a empresa fashion.

Tabela 4 – Proposta do plano de desenvolvimento de liderança

<u>1ª Importância sobre a gestão comportamental:</u> Auxilia a empresa a compreender o comportamento dos colaboradores da organização a fim de aproveitar ao máximo suas habilidades e competências.
<u>2ª Autoliderança:</u> Através do autoconhecimento o líder será capaz entender suas atitudes. E esse entendimento é fundamental porque as ações do líder influenciam a equipe e auxilia para o sucesso dos projetos.
<u>3ª Comunicação, como a liderança deve se comunicar com a equipe de trabalho:</u> A Comunicação está integrada nas competências de um líder, ou seja, ela é uma habilidade que pode ser estudada, desenvolvida e aprimorada.
<u>4ª Estratégias de liderança na gestão de equipe:</u> • Delegar tarefas; • Motivação; • Administrar conflitos; • Treinar a equipe; • Ferramentas para acompanhamento da equipe Ex: 5W2H e Trello.
<u>5ª Estratégias de liderança para otimizar resultados:</u> • Planejar; • Organizar; • Dirigir. • Controlar.

Fonte: da própria pesquisadora

3 METODOLOGIA

Strauss & Corbin (1998), definem o método de pesquisa é um conjunto de procedimentos e técnicas utilizados para se coletar e analisar os dados. O método fornece os meios para se alcançar o objetivo proposto, ou seja, são as “ferramentas” das quais fazemos uso na pesquisa, a fim de responder nossa questão.

De acordo com Pereira (2011), através da metodologia, a pesquisa passa a resultar em métodos na procura por explicações para a adversidade de pesquisa, feitas e elaborada nas diretrizes metodológicas resultantes da ciência. Diante o exposto, compreende-se que a metodologia é a fase onde define como será desenvolvido e realizado a pesquisa do estudo proposto.

3.1 Plano ou delineamento da pesquisa

O estudo proposto foi pautado em pesquisas exploratória e descritiva, ou seja, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre o tema em livros, artigos científicos, e sites. A abordagem utilizada para coleta de dados é a pesquisa quantitativa e qualitativa, em virtude de obter informações referente ao estilo de liderança aplicado pelos gestores, qual o método utilizado pela empresa para treinar e desenvolver a equipe e o grau de satisfação dos colaboradores com a empresa.

3.2 Definição da Área ou população alvo do estudo

Definir o público-alvo foi importante pois referiu a limitação do trabalho. Portanto o objeto de estudo foi em uma empresa do ramo de confecção masculina e feminina localizada na cidade de Ji-Paraná. A empresa é composta por 6 pessoas, sendo duas gestoras, um proprietário, duas vendedoras e um entregador. Foi entrevistado uma gestora e aplicado um questionário para quatro colaboradores. O objetivo da pesquisa era, levantar informações relevantes referente as práticas de liderança aplicada pela empresa e desenvolver um plano de liderança que pudesse auxiliá-los a liderar suas equipes.

3.3 Planos de instrumento de coleta

Foi elaborado um questionário através do google forms contendo perguntas de respostas abertas e fechadas abordando o tema liderança, o mesmo foi direcionado aos colaboradores da empresa fashion, realizando assim um levantamento de informações referente a gestão da empresa e as métricas de liderança aplicada pelos líderes, visto que os dados coletados deram apoio ao presente projeto de pesquisa.

3.4 Plano de Análise de Dados

Após a coleta dos dados os resultados foram analisados individualmente com o intuito de correlacionar as respostas obtidas com a base teórica e o estudo realizado até o presente momento. Para realizar a análise dos dados da pesquisa foram utilizados o método de análise qualitativa e quantitativa com o intuito de cruzar os dados e aumentar o peso da pesquisa em conjunto com a validação de todas as informações.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O estágio supervisionado propôs-nos realizar algumas visitas na empresa em estudo, das quais nos permitiu verificar os processos internos da organização, fluxo de trabalho, gestão, liderança e dificuldades que enfrentam no dia a dia. Através dessas observações foi identificado as áreas que a empresa necessita melhorar, sendo assim surgiram algumas ideias das quais podem ajudar a empresa evoluir e alcançar seus objetivos.

Com intuito de obter informações que pudessem contribuir com o projeto foi desenvolvido e aplicado um questionário no qual contém perguntas abertas e fechadas. Esse documento foi estruturado de forma estratégica a fim identificar qual o estilo de liderança aplicada pela equipe de gestão da empresa; se as tarefas prioritárias são definidas de forma clara e objetiva para a equipe; em quais pontos a liderança precisa melhorar; mensurar o nível de produtividade dos colaboradores e verificar se a equipe recebe treinamento para capacitação e desenvolvimento de modo que contribua para a realização de suas tarefas diárias.

O questionário foi aplicado para quatro colaboradores da empresa fashion, nele foi abordado nove perguntas. Na análise das respostas obtidas, foi possível identificar qual o ponto de vista da equipe frente a gestão da empresa e as métricas de liderança aplicada por ela, as perguntas abertas foram imprescindíveis pois trouxeram informações que complementaram as demais perguntas abordadas na entrevista. Segue abaixo a análise das respostas:

Para gerir uma empresa é necessário ter alguns conhecimentos referentes a área de atuação, gestão de pessoas e liderança. O mercado encontrasse muito competitivo e as organizações que desejam ser competitivas, precisa capturar, reter e ampliar seus clientes. Sabendo disso foi realizado uma pergunta aos colaboradores da seguinte forma: Você acredita que as pessoas envolvidas com a gestão possuem conhecimentos necessários para exercer o cargo? Duas pessoas responderam que os gestores possuem conhecimento para exercer o cargo e duas discordam e disseram que “os gestores necessitam se aprimorar mais”.

Os Líderes têm papel fundamento na evolução dos membros da equipe, ou seja, são responsáveis por inspirá-los e motivá-los diariamente a alcançar os objetivos e

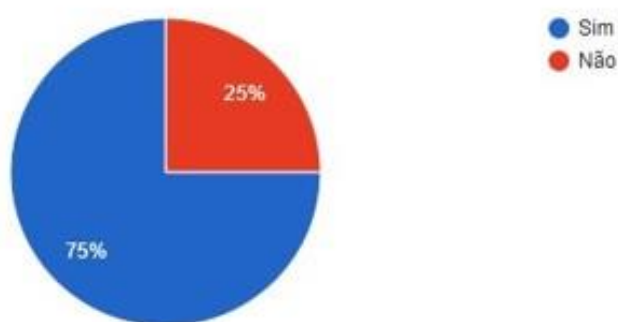
metas. Precisamos entender que nem todo gestor é líder e para que a equipe tenha um bom resultado e desempenho a mesma precisa ser governada por um líder qualificado.

Diante do contexto citado acima, foi perguntado aos colaboradores se a gestão da empresa é inspiradora pra ele (a). Podemos analisar no gráfico abaixo, que 75% dos entrevistados responderam que sim, e 25% responderam que não. Através das respostas pressupõe que a empresa é inspirando, porém é necessário entender qual o fator está levando uma pessoa a discordar das demais.

Gráfico 1 – Inspiração da empresa

A gestão da empresa é inspiradora para você?

4 respostas



Fonte: Da própria Pesquisadora

Para evitar desperdício de tempo, retrabalho, desmotivação e otimizar o fluxo de trabalho é necessário que as atividades diárias sejam definidas e claras para todos os envolvidos no processo. No que se refere a prioridade das tarefas todos os colaboradores responderam que a empresa possui tarefas bem definidas, ou seja, bem organizadas e claras para toda equipe. A priorização das atividades é um fator fundamental para que a empresa consiga alcançar suas metas e objetivos.

Imagem 1 – Priorização das Tarefas

A prioridades das tarefas é definida de forma clara para toda a equipe? Se sim, como?

4 respostas

Sim, através de reunião

Sim , em reuniões.

Sim! As tarefas são divididas corretamente

Sim, hoje são definidas as tarefas onde todos se ajudam, por exemplo, enquanto um vendedor prospectar um cliente o outro colaborador o auxilia fazendo outras funções da empresa e assim vice-versa.

Fonte: Da própria Pesquisadora

Como relatado no referencial teórico desse trabalho a liderança precisa diariamente ser cultivada, o líder tem um papel fundamental dentro da empresa ele é responsável por manter a equipe engajada e motivada para que isso aconteça é necessário buscar evoluir sempre aprimorando suas habilidades e competências. Diante da pergunta realizada abaixo, apenas 1 colaboradora respondeu que a liderança precisa melhorar em algum aspecto, os demais faram que o que é necessário fazer os líderes já fazem. Sabemos que não a líder perfeito, ou seja, todos devem constantemente buscar melhorias em sua liderança, a evolução é a peça fundamental para conseguir chegar onde se almeja.

Imagem 2 - Melhoria na liderança

O que você acha que os gestores poderiam fazer para melhorar a liderança?

4 respostas

Ser mais verdadeiros, não colocar colaborador contra colaborador

Eu acredito que já está sendo feito, a divisão de tarefas e metas e o incentivo entre equipe .

Eu acredito que não precisa melhorar pq eles dão todas as ferramentas possíveis que está ao alcance só não pega e não cresce quem não quer porque falta de oportunidade não é...

Hoje acredito que a nossa liderança está excelente

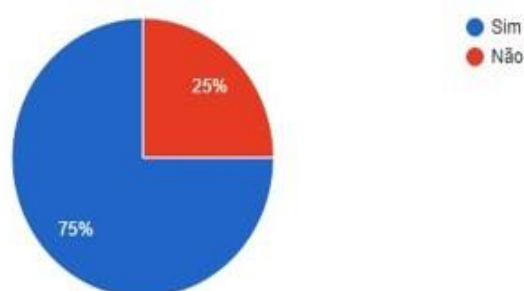
Fonte: Da própria Pesquisadora

Treinamento nada mais é que aumentar o conhecimento de uma pessoa com intuito de desempenhar da melhor forma determinado cargo, tarefa ou trabalho. Quando se tem uma equipe bem treinada a empresa evolui seu desempenho e supera seus resultados. Diante das respostas abaixo podemos verificar que a maioria dos colaboradores disseram que a empresa os treina para exercerem sua função. Apenas uma pessoa respondeu que não é treinado. Também foi abordado um outro questionamento perguntado se o colaborador tem o interesse em realizar cursos se a empresa oferecer, todos mostram disposição e desejo.

Gráfico – 2 Treinamento para equipe

Você é treinado e capacitado para exercer sua função?

4 respostas



Fonte: Da própria Pesquisadora

Sabemos que a maioria das empresas precisam melhorar em alguma área, diante disso foi feito uma pergunta para os colaboradores com intuito de compreender o que no ponto de vista deles precisa ser melhorado dentro da empresa, duas pessoas disseram que precisa melhorar a comunicação, ou seja, as informações precisam ser passadas de forma que todos compreendam. O processo de comunicação é fundamental em todas as suas faces, é através da mesma que iremos desenvolver uma boa avaliação de desempenho dentro da organização. Uma pessoa respondeu que a empresa precisa trazer roupas da modinha para alcançar mais público e também ser mais objetiva nas correções. As respostas obtidas foram bem diferentes sendo assim é necessário que as mesmas sejam analisadas de forma individuais para resolução de possíveis falhas.

Imagem 3 – Pontos de melhorias na empresa

No seu ponto de vista o que precisa melhorar dentro da empresa? Justifique sua resposta.

4 respostas

Comunicação, sinceridade

Comunicação entre equipe, é preciso se comunicar de uma forma simples e clara para que todos consiga produzir no mesmo ritmo.

Eu acho que podia melhorar por estarmos aqui na avenida Brasil e aqui ser um pouco meio povão poderíamos ter um pouco mais de modinha que está tendo no momento mais bem certo na compra pensando pra qual cliente ficará bom

Acho que ser mais objetivo nas correções, muitas das vezes cortam muita volta para falar oque deve ser dito.

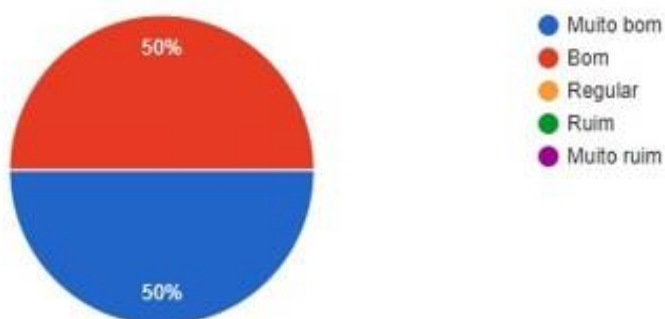
Fonte: Da própria Pesquisadora

Produtividade é o ato de produzir mais, sempre com a utilização de menos recursos possível. Ela é definida através de parâmetros como: agilidade, otimização de processos, capacidade de produção individual e coletiva. 50% dos colaboradores disseram que seu nível de produtividade é muito bom e 50% disseram bom. Diante dos percentuais citados acima a empresa encontra-se com bom nível de produtividade, porém pode melhorar para que todos os colaboradores tenham o mesmo nível de produtividade dentro da empresa.

Gráfico 3 – Nível de produtividade da equipe

Qual seu nível de produtividade?

4 respostas



Fonte: Da própria Pesquisadora

Os colaboradores fizeram uma análise de si mesmo e relataram o que eles precisam melhorar em sua carreira profissional os pontos citados foram: Buscar mais conhecimento, gerir melhor o tempo, ser mais organizado, ser mais comunicativo e ter mais paciência. Por fim, a empresa pode desenvolver estratégias para auxiliar os colaboradores a melhorar esses pontos deficitários a fim de junto alcançar os objetivos profissionais.

Imagem 4 – Pontos de Melhorias na área profissional

Faça uma análise de si mesmo e descreva quais pontos precisam ser melhorados em sua vida profissional?

4 respostas

Preciso ser melhor na busca de conhecimento

Gestão de tempo, preciso me organizar para produzir mais .

Na minha vida profissional eu tenho que ter mais conhecido e me entregar mais ao mundo da moda e ter uma boa comunicação com os clientes através do celular

De inicial preciso me especializar mais
Ser mais comunicativo
Ter um pouco mais de paciência

Fonte: Da própria Pesquisadora

Entrevistar os colaboradores foi imprescindível para elaboração do plano de desenvolvimento de liderança, através do questionário aplicado foi possível enxergar alguns pontos dos quais não foi possível verificar nas visitas realizadas, as pessoas ficam à-vontade para responder o que elas acham da gestão e liderança, pôde-se também ser identificado as dificuldades que eles enfrentam que nunca haviam sido exposto anteriormente, o nível de produtividade, o interesse deles em adquirir novos conhecimentos entre outros fatores.

4.1 Plano de desenvolvimento de liderança

Diante do estudo realizado e das informações coletadas na organização, foi criado um plano de desenvolvimento de liderança exclusivo para empresa fashion, no qual foi implantado o estilo de liderança democrática um modelo em que os

colaboradores participam dos processos de tomada de decisão em conjunto com o líder.

Se o plano for desenvolvido de forma adequada, pode se transformar em um benefício contínuo para os negócios, tem como relevância estimular e aprimorar as habilidades comportamentais e competências que podem ser trabalhadas e moldadas de acordo com as necessidades da organização, e como oportunidade interna melhorar suas práticas de liderança para manter sua equipe motivada e consequentemente alcançar os objetivos da empresa.

4.2 Etapas do plano de desenvolvimento de liderança

O plano é dividido em etapas com intuito de facilitar na fase de execução avaliação dos resultados. Segue abaixo as etapas:

- Importância sobre a gestão comportamental;
- Auto liderança;
- Comunicação, como a liderança deve se comunicar com a equipe de trabalho;
- Estratégias de liderança na gestão de equipe;
- Estratégias de liderança para otimizar resultados.

4.3 Importância sobre a gestão comportamental

A teoria comportamental iniciou com Herbert Alexander Simon, em 1947 com o livro “O comportamento Administrativo”, com uma abordagem humanística o mesmo desenvolveu a teoria das decisões. O autor afirma em seu livro que é mais considerável à decisão tomada que as ações sequentes. Ou seja, as organizações são como sistemas de decisões no qual o papel das pessoas que ali trabalham é fundamental, pois são elas que percebem, sentem, decidem e agem, e são essas ações que definem o comportamento dos indivíduos diante das diversas situações com que se deparam dentro do ambiente profissional (CHIAVENATO, 2010).

A metodologia da gestão comportamental auxilia a empresa a compreender o comportamento dos colaboradores da organização a fim de aproveitá-lo ao máximo suas

habilidades e competências, esse método pode ser aplicado em todos os setores da organização para tornar equipes mais produtivas e de alto desempenho.

4.4 Autoliderança

De acordo com Prata e Facury (2018), autoliderança diz respeito à capacidade de liderar a si mesmo, ou seja, capacidade de uma pessoa gerenciar comportamentos e pensamentos, isso se aplica tanto na vida profissional quanto no pessoal, para alcançar os objetivos.

Através do autoconhecimento o líder será capaz entender suas atitudes. E esse entendimento é fundamental porque as ações do líder influenciam a equipe e auxilia para o sucesso dos projetos. Os indivíduos que compõe a equipe sentem os efeitos da conduta do líder no dia a dia da empresa. Quando o líder acredita no objetivo e metas, a equipe também acredita, ou seja, o líder sempre será a referência e a equipe se espelha em suas atitudes.

4.5 Comunicação

A Comunicação está integrada nas competências de um líder, ou seja, ela é uma habilidade que pode ser estudada, desenvolvida e aprimorado, quando estabelecida de forma assertiva e segura, os envolvidos no processo têm mais possibilidade de obter sucesso em suas ações dentro e fora da organização.

Através da comunicação o líder direciona a equipe; compartilha objetivos e metas que devem ser alcançados; informa a importância e os benefícios que a equipe pode ter se alcançarem os objetivos; direciona a equipe sobre novos rumos adotados pela organização em meio as mudanças; proporciona um momento para que a equipe possa dar feedback e receber de modo que tenham um ambiente participativo e produtivo e não menos importante, apresenta sugestões de melhorias que influenciaram na produtividade e qualidade no ambiente de trabalho.

4.6 Estratégias de liderança na gestão de equipe

- Delegar Tarefas: Direcionar a equipe, mostrar o porquê de fazer, quando fazer e como fazer.
- Motivação: Conhecer as necessidades e desafios da equipe, oferte recompensas pelo esforço, estabeleça metas claras, reconhecer o trabalho da equipe através de palavras de incentivo, ofereça reconhecimento além de remuneração para motivar e celebre conquistas.
- Administração de conflitos: Implementação da cultura de feedback, se colocar no lugar das partes envolvidas, ter inteligência emocional, seja neutro e seja assertivo na decisão.
- Rituais: Promoção do crescimento, reuniões de alinhamento e hora do café.
- Como treinar a equipe: Realize dinâmica em equipe, mostre a importância de organizar o tempo, melhore a comunicação visual e verbal, faça workshops e aplique uma simulação de uma venda com a participação da equipe para ilustrar a solução de prováveis erros ou problemas.
- Ferramentas para acompanhamento da equipe: O Trello é a ferramenta visual que possibilita ao time o gerenciamento de qualquer tipo de projeto, fluxo de trabalho ou monitoramento de tarefas. Adicione arquivos, checklists ou até mesmo automação: personalize tudo para que o time trabalhe melhor. 5W2H é uma ferramenta de produtividade que consiste em um conjunto de sete diretrizes que ajudam na organização das tarefas, com o foco na melhoria contínua. Dessa forma, o 5W diz respeito às cinco diretrizes que começam com a letra W:
 - What (O que)
 - Why (Por que)
 - Where (Onde)
 - Who (Quem)
 - When (Quando)Enquanto o 2H se refere às duas perguntas do método 5W2H iniciadas com a letra H:
 - How (Como)
 - How much (Quanto custa)

4.7 Estratégia de liderança para otimizar resultados

- Planejar: O planejamento é o alicerce das atividades de uma organização, é através do mesmo que são traçados os objetivos e as ações que precisaram ser realizadas para alcança-los, ou seja, a empresa define o seu propósito e mapeia quais serão os meios para chegar até ele, com o objetivo de diminuir indecisão e conduzir as decisões corporativas.

- Organizar: É na etapa de organização que a empresa irá colocar em prática o que foi planejado. Em outras palavras, é nessa ocasião que será aplicado recursos humanos, financeiros e materiais. E estabelecer a estrutura administrativa, divisão de trabalhos e tarefas dentro do âmbito organizacional.

- Dirigir: Mostrar a direção a seguir é uma das principais funções administrativa e está ligada a liderar, isso é o poder de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que necessita ser feito. O líder é uma pessoa que possui uma visão ampla, sendo assim ele é capaz de coordenar esforços de modo que as atividades se realizem em equipe, e todos estejam seguindo o mesmo caminho e propósito.

- Controlar: Essa etapa é onde coleta os dados das tarefas entregues, ou seja, é realizado um levantamento do planejado versus realizado do qual evidencia as entregadas e verifica os pontos relevantes e os pontos que necessitam ser melhorados.

4.8 Cronograma do plano de desenvolvimento de liderança

A ferramenta utilizada para desenvolver o plano de liderança foi o 5W2H, tendo como objetivo organizar cada etapa do plano de modo que fique claro o entendimento e fácil de mensurar os resultados obtidos no decorrer do planejamento. Segue abaixo o cronograma.

Tabela: 5 Cronograma do plano de liderança

O que ?	Quem?	Onde?	Por quê?	Quando?	Como?	Quantos?
1ª Importância sobre a gestão comportamental	Consultor	Loja Fashion	Compreender o comportamento dos colaboradores	01/fev/23	O material para estudo será oferecido em PDF e o curso será realizado presencial.	R\$ 300,00
2ª Autoliderança	Consultor	Loja Fashion	Autoconhecimento de suas atitudes	15/fev/23	O material para estudo será oferecido em PDF e o curso será realizado presencial.	R\$ 150,00
3ª Comunicação, como a liderança deve se comunicar com a equipe de trabalho	Consultor	Loja Fashion	Para se comunicar de forma assertiva com a equipe de trabalho	01/mar/23	O material para estudo será oferecido em PDF e o curso será realizado presencial.	R\$ 150,00
4ª Estratégias de Liderança na Gestão de equipe *Delegar tarefas; *Motivar equipe; *Administrar conflitos; *Treinar a Equipe; *Ferramentas para acompanhamento da equipe	Consultor	Loja Fashion	Para ter conhecimento e gerir a equipe com as estratégias adequadas	15/mar/2023 29/mar/2023 05/abr/2023 19/abr/2023 03/mai/2023 17/mai/2023	O material para estudo será oferecido em PDF e o curso será realizado presencial.	R\$ 750,00
5ª Estratégias de liderança para otimizar resultados *Planejar; *Organizar; *Dirigir; *Controlar.	Consultor	Loja Fashion	Adquirir conhecimentos das estratégias para otimizar os resultados da empresa	07/jun/2023 21/jun/2023 5/jul/2023 19/ jul/2023	O material para estudo será oferecido em PDF e o curso será realizado presencial.	R\$ 1.200,00
						R\$ 2.550,00

Fonte: da própria pesquisadora

5 CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente trabalho possibilitou uma melhor compreensão sobre o plano de desenvolvimento de liderança por meio da análise de seus conceitos e características, gerando uma reflexão de como sua aplicação pode agregar benefícios para a empresa fashion em um mercado que se encontra cada vez mais competitivo.

Em tese, foi possível perceber a importância de continuar o plano de desenvolvimento de liderança para a empresa melhorar suas práticas de gestão, utilizando etapas estratégicas como: importância sobre a gestão comportamental, auto liderança, como a liderança deve se comunicar com a equipe de trabalho, estratégias de liderança na gestão de equipe e estratégias de liderança para otimizar resultados. O uso dessas etapas são práticas que possibilitam o alcance dos objetivos da empresa, motivação dos colaboradores e desenvolvimento dos líderes.

O prazo para realização do plano será de seis meses. É válido ressaltar que para obter resultados satisfatórios no final de cada etapa é necessário que todas as partes envolvidas estejam aptas a mudanças e engajadas no processo.

Recomenda-se que a empresa fashion, contrate um profissional especializado (consultor) para dar suporte e orientar como pôr em prática cada fase do plano de desenvolvimento de liderança proposto. O custo que a empresa terá para executar o plano será no valor total R\$ 2.550 por pessoa.

6 REFERÊNCIAS

- BRANDÃO, L. A. P. **Desenvolvimento de lideranças**: um relato de experiência em uma empresa de prestação de serviços. 2016. 31 f. Monografia (Especialização) – Ênfase em Psicologia Organizacional, Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**. São Paulo: Anhanguera, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1980.
- PRATA, Monica e FACURY, Valeria. A autopesquisa no desenvolvimento da liderança pessoal e grupal. *Homo projector*, v.5, n.2, jul./dez., 2018. Disponível em <https://homoprojector.iipc.org/index.php/homoprojector/article/view/202>. Acesso em: 27/09/2022
- CARVALHO, A.V. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. Ver. São Paulo: Cengage Learning, 2012
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**/Idalberto Chiavenato. -3 ed. Barueri-SP: Manole, 2014.
- Creswell, J. W. (2007). **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Artmed.
- DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (eds). **O manual Sage de pesquisa qualitativa**. 5 edições. Thousand Oaks: Sage, 2018.
- FERREIRA, Humberto Medrado Gomes. **Conflito Interpessoal em equipes de trabalho: O papel do líder como gerente das emoções do grupo**. Cadernos UniFOA. Agosto, 2010. Universidade Federal Fluminense.
- FERRAMENTA, Trello. Disponível em: <https://blog.omie.com.br/blog/guia-dotrabalho-remoto-ferramentas-gerenciamento-equipes-e-projetos> Acesso: 31/11/2022
- FERRAMENTA, 5W2H. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/metodologias/oque-e-5w2h/> Acesso: 30/11/2022
- FRANCO, J.O. **Recursos Humanos: fundamentos e processos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.
- FLIPPO, E. B. **Princípios de Administração de Pessoal**. São Paulo: Atlas, 1970. p. 236.
- GAUDÊNCIO, P. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- GAUDÊNCIO, P. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1987.
- GIL, A. C. (2002) **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas S/A.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.
- GUPY, RH. Disponível: <https://www.gupy.io/blog> Acesso em: 12/12/2022.

- IBGE: **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ro/ji-parana/panorama> Acesso em: 25/04/2022.
- KLEIN, Amarolinda Zanela et al. **Metodologia de pesquisa em Administração: Uma abordagem Prática**. Atlas, 2015.
- KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: Intersaberes, 2014.
- LEVINE, D. M.; et al. **Estatística: teoria e aplicações**. 5. ed. Rio de Janeiro: TLC, 2009.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing. Uma orientação aplicada**. Tradução de Lene Belon Ribeiro, Monica Stefani. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MILKOVICH, George T. e BAUDREAU, John W.: **Administração de Recursos Humanos; tradução Reynaldo C. Marcondes**. - São Paulo: Atlas 2000.
- MINAYO, M. C. S. Introdução: **conceito de avaliação por triangulação de método**. In: MINAYO, M. C. S; ASSIS, Simone Gonçalves de; SOUZA, Edinilsa Ramos de. **Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais**. Rio de Janeiro; Editora Fiocruz, 2005, p.19-52.
- MONITOR, **Mercantil**. Disponível em: <https://monitormercantil.com.br/varejo-deroupasrepresenta-5-53-de-todas-as-empresas-ativas-dopais/#:~:text=O%20pa%C3%ADs%20conta%20com%20uma,as%20empresas%20at%20ivas%20do%20pa%C3%ADs> Acesso em: 25/04/2022.
- PEREIRA, Vânia Tanús. **Manual de metodologia científica do ILES/ULBRA Itumbiara**. Goiás: ILES/ULBRA, 2011.
- PRATA, Monica e FACURY, Valeria. **A autopesquisa no desenvolvimento da liderança pessoal e grupal**. Homo projector, v.5, n.2, jul./dez., 2018. Disponível em <https://homoprojector.iipc.org/index.php/homoprojector/article/view/202>. Acesso em: 01/11/2022.
- RAMOS, Albenides. **Metodologia de pesquisa científica: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento**. Atlas, 2009.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**, 3ª edição – São Paulo: Atlas, 2013.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes, 11ª ed., São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- SILVEIRA, José Procópio da. **10 passos para se elaborar um projeto de pesquisa de campo**. Olinda, PE: Livro rápido, 2010.
- SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). Universidade Aberta do Brasil (Coord.). **Método de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa Qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. Ed. Porto alegre: Bookman, 1998.