

FUNDAMENTO DA LIDERANÇA TRANSFORMADORA NO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO (MEG®)

Paulo Menezes Rubin
Especialista em Gestão Estratégica de Negócios - UFPel
paulomrubin@gmail.com

Kátia Gomes Baptista Gomes
Professora aposentada da UFPel
gomeskat@gmail.com

Maria da Graça Saraiva Nogueira
Professora Associada da UFPel
proffgraca@gmail.com

Resumo:

O tema liderança nas organizações vem ao longo dos anos fomentando estudos no aspecto comportamental, do indivíduo, persistindo em um menor número de estudos no âmbito da maturidade da empresa. Desta forma, o presente estudo tem como objetivo analisar o grau de maturidade do sistema de liderança de uma empresa do ramo imobiliário. Para tanto, utilizou-se os fundamentos da excelência do Modelo de Excelência em Gestão (MEG®) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), e o sistema de avaliação do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade - PGQP. O estudo apresenta uma forma qualitativa de análise das informações, com caráter exploratório em seus objetivos. Os resultados obtidos apontam que o menor nível de maturidade na organização são nos critérios olhar para o futuro e sucessão. Também descobriu-se que os principais aspectos lacunares das práticas de liderança da empresa estão nas etapas *check* e *learn* do ciclo PDCL de Demming, também utilizado como referência no estudo.

Palavras-Chave: Liderança; Excelência em Gestão; Maturidade de Gestão.

Abstract:

The theme of leadership in organizations has over the years fostered studies on the behavioral aspect of the individual, with a smaller number of studies persisting within the scope of the company's maturity. Thus, the present study aims to analyze the degree of maturity of the leadership system of a company in the real estate industry. For that, we used the fundamentals of excellence of the Management Excellence Model (MEG®) of the National Quality Foundation (FNQ), and the evaluation system of the Gaucho Quality and Productivity Program - PGQP. The study presents a qualitative way of analyzing the information, with an exploratory character in its objectives. The results obtained show that the lowest level of maturity in the organization is based on the criteria of looking to the future and succession. It was also found that the main lacunae aspects of the company's leadership practices are in the check and learn stages of the Demming PDCL cycle, also used as a reference in the study.

Key words: Leadership; Excellence in Management; Management Maturity.

1 INTRODUÇÃO

É crescente o número de estudos que buscam compreender a relação entre liderança e desempenho organizacional. A antiga cartilha de que liderança é sinônimo de chefe, algo intrínseco ao ser humano, vem sendo abandonada (MEREGE, 2008) e o conceito de liderança migra para o desenvolvimento organizacional, na técnica de influenciar os outros em decorrência da capacidade, do diálogo, dos exemplos e atitudes (BEHNKE, 2014; SILVA, 2017). Para tanto, a liderança é um processo-chave em toda organização, desempenhando importante papel na consecução dos resultados organizacionais (CHIAVENATO, 2010).

Nessa perspectiva evolutiva dos resultados organizacionais, faz-se necessário que as organizações conheçam o grau de amadurecimento das suas lideranças. Para Campos (2009), uma das atribuições do sistema de liderança de qualquer organizações é formar novos líderes. Preparar a sucessão e a transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá dirigir é fundamental. É um desafio identificar os estilos, características e estratégias que caracterizem o grau de maturidade da liderança na organização, e que estes sirvam de parâmetro ao processo sucessório.

Com base no exposto, o objetivo principal desse estudo é diagnosticar o nível de maturidade do sistema de liderança em uma organização do mercado imobiliário de Pelotas/RS, sob o olhar dos gestores. Para tanto foram utilizados como base os critérios do Modelo de Excelência em Gestão – MEG® da Fundação Nacional da Qualidade, utilizando a régua de maturidade sugerida pelo Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade- PGQP, referência em premiar e reconhecer organizações que alcançam patamares superiores de excelência em gestão.

A motivação da pesquisa tem por base, a atuação do pesquisador no ramo imobiliário e por considerar que os resultados do estudo contribuem com os estudos existentes sobre o tema. E, nesse caso em específico, trazer dados empíricos de uma organização que atua no ramo imobiliário há 32 anos, e que, nas últimas décadas vem sofrendo o impacto da recessão e da estagnação deste mercado, provocando assim, a necessidade de readaptação as mudanças do negócio.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança

O conceito de liderança ao longo do tempo vem sendo estudado por diferentes áreas e campos do conhecimento, transitando assim, nas ciências sociais, psicológicas e administrativas. Denotando tal evolução, os estudos sobre o comportamento humano nas organizações e motivação se evidenciaram nas publicações de Abraham Maslow. Passando a ser a base de outras teorias sobre motivação e liderança, a “Teoria X” de Douglas McGregor publicada em seu artigo *The Human side of enterprise* de 1966, descreve a teoria gerencial convencional que corresponde às propostas da Escola da Administração Científica.

No contexto atual a liderança é descrita como a capacidade de influenciar os outros (BERGAMINI, 2008), prevalecendo o diálogo, o exemplo e atitudes do líder reconhecidos pela equipe (BEHNKE, 2014), os líderes devem ser comprometidos, motivados e preocupados com a felicidade e a realização de sua equipe (GUIMARÃES, 2002).

Beltrame e Schmidt (2018) apontam que o líder deve possuir algumas características, tais como, ser um facilitador do fluxo de ideias e conhecimento, ser uma pessoa desafiadora, ser capaz de assumir riscos e identificar as oportunidades. Nessa perspectiva o líder deverá ter a capacidade de enxergar a organização a curto, médio e longo prazo considerando as tendências existentes em seu setor e mercado de atuação e identificar as forças restritivas e forças possibilitadoras.

Chiavenato (2010) aponta diferentes estilos de líderes:

- Líder indeciso, aquele com dificuldades em tomar novas responsabilidades e deliberações no processo de tomada de decisão, falta clareza e organização na condução de sua equipe, o que gera insegurança e atritos;

- Líder situacional, que, conforme a nomenclatura, muda sua postura de acordo com cada situação, o que poderá ser benéfico as organizações diante de um mercado dinâmico e versátil;

- Líder emergente, é aquele que surge mediante suas qualidades e habilidades assumindo o comando, sendo aceito pelo grupo por sua postura de condução ao atingimento dos objetivos relacionados a situações distintas.

- Líder coercitivo, esse exerce coerção, ou seja, através da intimidação cobra outros a fazer determinada ação ou adotar determinada postura. O que nem sempre é benéfico, acarretando uma percepção negativa por parte dos liderados.

- Líder educativo, caracterizado por sua capacidade de educar, aprender com os liderados a resolver conflitos com base na troca de conhecimentos e sua experiência.

- Líder carismático, aquele que possui aceitação e confiança de seus liderados pela sensação que ele causa, e o que transmite mediante seu comportamento.

- Líder inspirador, aquele com seu exemplo e postura comunica-se, inspira, entusiasma a equipe passando mensagens claras, conquistando assim os liderados.

- Líder executivo, diferente do carismático e do inspirador, é mais técnico na condução da equipe, utiliza-se de sua habilidade e competência operacional na execução de suas atividades e estabelecimento da ordem.

Diante os diferentes tipos de líder o poder e o status estão diretamente relacionados ao nível que eles ocupam na empresa, a autoridade associada à admiração e ao conhecimento que o líder possui, portanto, a liderança não é um fenômeno absoluto (KWASNICKA, 2007).

2.2 O Modelo de Excelência em gestão® (MEG®)

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG®) da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, constitui-se em uma metodologia alicerçada em oito fundamentos da excelência a serem perseguidos pelas organizações que queiram aperfeiçoar seu sistema de gestão em busca da excelência. São eles: pensamento sistêmico, compromissos com as partes interessadas, aprendizado organizacional, adaptabilidade, liderança transformadora, desenvolvimento sustentável, orientação por processos e geração de valor. De acordo com o objetivo do estudo o foco é o fundamento liderança transformadora, como aspecto-chave para a produtividade e competitividade de qualquer organização.

Assim, a FNQ pressupõem que as organizações autoavaliem suas práticas e padrões quanto ao fundamento liderança transformadora no que se refere à: valores e princípios organizacionais, governança, cultura organizacional, olhar para o futuro e sucessão. Estes aspectos citados são denominados temas, que por sua vez especifica em 19 questões que são

utilizadas para traduzir, de forma mais compreensível e prática, a aplicabilidade do que se espera em relação aos temas e ao fundamento.

Os fundamentos da excelência expressam esses conceitos reconhecidos internacionalmente e que são encontrados em organizações líderes de classe mundial. Além disso, o MEG® utiliza o conceito de aprendizado e melhoria contínua de acordo com o ciclo de PDCL – *plan* (planejar), *do* (fazer), *check* (verificar), *learn* (aprender), utilizado pela referendada norma ISO e pilar conceitual fundamental da gestão pela qualidade total para refletir o ciclo de melhoria de processos.

Este modelo está nas etapas orientadas por Demming denominado ciclo PDCL, com as seguintes etapas subsequentes e integradas:

Plan (Planejamento - P): envolve atividades, processos de projeto ou padronização para definição de resultados e sistemas — incluindo produtos, indicadores de desempenho, objetivos, metas, planos, projetos, processos, padrões, ativos tangíveis ou intangíveis (por exemplo, equipamentos, informações) e outros recursos dos ambientes interno e externo — estruturados conforme as necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas.

Do (Realização - D) envolve realização de atividades ou processos para geração de valor, seja nos negócios com clientes e mercados, nos relacionamentos com fornecedores, no retorno econômico-financeiro aos controladores, na qualidade de vida profissional e pessoal da força de trabalho, ou também na responsabilidade socioambiental com a sociedade e gerações futuras.

Check (Verificação - C) envolve atividades ou processos de medição ou avaliação de resultados e sistemas — incluindo produtos, indicadores de desempenho, objetivos, metas, planos, projetos, processos, ativos tangíveis ou intangíveis e outros recursos dos ambientes interno e externo — conforme requisitos explícitos ou implícitos das diferentes partes interessadas, bem como referenciais comparativos (competitivos ou cooperativos).

Learn (Aprendizado - L) envolve atividades ou processos de melhorias corretivas ou preventivas, para solução, respectivamente de problemas reais ou potenciais, incluindo inovações, aperfeiçoamento contínuo (*kaizen*), rupturas de paradigmas (*breakthrough*), ou mesmo decisões de não interferência (por exemplo, manutenção de condições estatisticamente estáveis ou em níveis aceitáveis de desempenho).

De acordo com a FNQ, utilizar e compreender o ciclo de Demming proporciona as organizações desenvolver a melhoria e gestão dos processos de maneira contínua, visando tornar as mesmas mais competitivas.

2.3 Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade - PGQP

O programa gaúcho de qualidade e produtividade – PGQP – sediado em Porto Alegre/RS, é uma organização sem fins lucrativos, formada por uma rede de voluntários que desde 1992, busca disseminar regionalmente a importância da excelência em gestão para as empresas públicas e privadas do estado. Para tanto, o PGQP se utiliza de 80 comitês regionais e também de produtos e serviços que constitui com a finalidade de estimular as organizações a buscarem estruturar seus sistemas de gestão para atingirem níveis superiores de qualidade e produtividade, resultando em maior competitividade.

Anualmente, a organização estudada realiza a aplicação da autoavaliação do MEG em sua gestão. Isto consiste em a empresa realizar os procedimentos e ferramentas conforme o PGQP a instrui, para que ela possa identificar os principais *gap*'s e oportunidades de melhoria

em sua gestão. Para isto acontecer, a empresa realiza o ciclo PDCL em seu sistema de gestão que consiste em:

1° - Capacitação a multiplicadores e gestores da empresa pelo PGQP denominado alinhamento conceitual;

2° Aplicação interna de questionário disponível pelo PGQP baseado no MEG® e nos fundamentos da excelência - autoavaliação;

3° - Elaboração de Planos de Melhoria da Gestão - plano de melhoria da gestão.

A realização destes três eventos culmina com os passos decorrentes do ciclo de autoavaliação, que são eles: implantação, sistema de avaliação e aprendizado. Tal metodologia é análoga ao ciclo PDCL, com o enfoque na melhoria de processos da gestão. Cabe ressaltar que entre e dentro destes eventos está presente o fundamento liderança transformadora, alvo deste estudo na organização. A questão proposta é o olhar detalhado neste fundamento.

Conforme orienta o MEG®, o modelo de avaliação deve ser também utilizado para estabelecer o grau de maturidade do sistema de gestão de uma organização. Esse modelo está descrito em detalhes na publicação no Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão – 21ª edição. Neste instrumento estão os níveis de maturidade denominados: inicial, em desenvolvimento, consolidado e excelente.

Os níveis inicial e em desenvolvimento são para organizações em estágio inicial na busca pela excelência utilizando o MEG®. Dá-se a referência das réguas de 125 pontos e 250 pontos para organizações que em seus ciclo do PDCL estejam nestes dois níveis iniciais. Para organizações com uma caminhada mais sólida na busca pela excelência do MEG®, como a empresa estudada neste artigo, orienta-se a régua de 500 pontos. Esta régua é composta pelos níveis inicial, em desenvolvimento e consolidado. E serão estes os níveis de maturidade que será utilizado nesta pesquisa para avaliar o fundamento liderança transformadora. O nível excelente é utilizado na régua de 1000 pontos, nestes casos, organizações que estão em um estágio avançado de aderência aos fundamentos da excelência e já são ou estão em fase de serem referenciais em seus mercados.

A Figura 1, ressalta os níveis de maturidade inicial, em desenvolvimento, consolidado e excelente utilizado como referência pelo PGQP. O caminho para a excelência pressupõe uma escala de esforço em relação aos níveis de maturidade. Quanto maior o esforço organizacional ao perseguir a excelência, maior será a evolução da sua gestão e seu nível de maturidade.

Figura 1 - Níveis de maturidade utilizados pela FNQ



Fonte: Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade, 2019.

Os níveis de maturidade são considerados para que as organizações consigam realizar seus ciclos de autoavaliação e identificação de oportunidades de melhoria. Quanto mais próximo aos 1000 pontos mais exigentes serão os níveis de maturidade e maior o número de temas e questões para a organização se avaliar. Na régua dos 125 pontos o MEG® estabelece 44 questões a serem avaliadas pelos níveis de maturidade inicial e em desenvolvimento, na régua dos 250 pontos o modelo pressupõe 70 questões também pelos níveis citados acima, já na régua dos 500 pontos, régua esta utilizada pela empresa alvo do estudo, são 93 questões a serem avaliadas pelo nível de maturidade inicial, em desenvolvimento e consolidado.

No contexto da liderança transformadora espera-se a atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com a excelência, compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização e suas partes interessadas, no curto e longo prazo, mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e pessoas e interagindo com as partes interessadas.

Conforme o guia do FNQ (2016) das 93 questões, 19 destas compõe o fundamento liderança transformadora e os temas atrelados a ele. Este fundamento é composto por 5 temas que são desdobrados nas seguintes 19 questões, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – liderança transformadora – temas e questões

VALORES E PRINCÍPIOS	Definição de valores, princípios e diretrizes organizacionais
	Definição de padrões de conduta para assegurar relacionamento ético com as partes interessadas
	Comunicação de valores, princípios e padrões de conduta para as partes interessadas pertinentes
	Engajamento da força de trabalho quanto aos valores e princípios, aos padrões de conduta e às diretrizes organizacionais
GOVERNANÇA	Identificação dos riscos, incluindo sua classificação e integração
	Monitoramento do tratamento dos riscos
	Conformidade com os requisitos legais, regulamentares, padrões e diretrizes organizacionais
CULTURA ORGANIZACIONAL	Prestação de contas às partes interessadas aplicáveis
	Mapeamento da cultura atual, incluindo identificação dos aspectos culturais favoráveis e adversos
OLHAR PARA O FUTURO	Análise do ambiente externo e suas tendências
	Análise do ambiente interno
	Definição das estratégias e metas de curto e longo prazos considerando requisitos das partes interessadas, a produtividade da organização e o desenvolvimento sustentável
	Desdobramento das metas de curto e longo prazo, considerando referenciais comparativos e requisitos das partes interessadas
	Monitoramento dos planos de ação e seus recursos
SUCESSÃO	Análise do desempenho estratégico e operacional, considerando requisitos de partes interessadas, referenciais comparativos pertinentes e variáveis do ambiente externo
	Definição de competências das lideranças
	Seleção de pessoas com potencial de liderança e sucessores
	Desenvolvimento de líderes atuais e potenciais
	Avaliação dos líderes

Fonte: FNQ - Guia de referência da Gestão para Excelência. MEG 21ª Edição, 2016.

Para que a proposição metodológica atenda os objetivos do estudo, faz-se necessário considerar, juntamente, com as 19 questões do fundamento, a avaliação de cada etapa do ciclo PDCL relacionado aos níveis de maturidade inicial, em desenvolvimento e consolidado (conforme será exposto na aplicação metodológica deste trabalho).

Esta escala de maturidade é utilizada de modo cruzado para avaliar os fundamentos de excelência que por sua vez são desdobrados em tópicos chamados de temas. Os temas do fundamento liderança transformadora são: valores e princípios, governança, cultura organizacional, olhar para o futuro e sucessão, subdivididos em questões.

3 METODOLOGIA

O estudo apresenta uma forma qualitativa de análise das informações, com caráter exploratório em seus objetivos (GIL, 1989). Sendo assim, o estudo foi realizado em uma organização do mercado imobiliário que aplica em seu sistema de gestão, a metodologia de Gestão MEG®. Quanto aos seus objetivos, trata-se de um estudo exploratório em um único aspecto da gestão liderança transformadora.

Para a aplicabilidade deste estudo, utilizou-se a metodologia de avaliação do PGQP para avaliar o nível de maturidade da gestão da empresa quanto ao quesito liderança transformadora. Este fundamento da excelência preconizado pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, é desdobrado em 5 temas e, estes também, desdobrados em 19 questões, direcionando a uma análise quantitativa autoavaliativa junto aos diretores da empresa.

Os dados foram coletados por meio de questionário, usando como base os referenciais teóricos da FNQ, relacionado ao fundamento liderança, os temas (tópicos) e questões (sub-tópicos) relacionados a ele e aplicado a três gestores da organização. As perguntas fechadas são aquelas para as quais todas as respostas possíveis são fixadas de antemão. Neste caso, cada pergunta é uma questão do fundamento liderança transformadora e as opções de respostas em múltipla escolha são as etapas PDCL e seu nível de maturidade onde 0% corresponde a não se aplica, 33% iniciar, 66% em desenvolvimento e 100% em consolidado.

O Quadro 2 expressa a base referencial detalhada, permitindo ao respondente considerar uma avaliação mais ampla e precisa de que, no seu entendimento, reflete o nível de maturidade da questão em não existem/não ocorrem/não há, iniciar, em desenvolvimento e consolidado em cada um dos estágios do PDCL.

Quadro 2: Níveis de maturidade para avaliação e interpretação dos dados

Etapa	NÃO APLICA 0%	INICIAL 33%	EM DESENVOLVIMENTO 66%	CONSOLIDADO 100%
P	Não existem padrões para atender a questão.	Existem padrões estruturados, mas com lacunas importantes quanto ao alcance de sua finalidade.	Existem padrões estruturados, mas com lacunas importantes quanto à proatividade ou à integração.	Os padrões estruturados são suficientes, proativos e integrados alcançando suas finalidades. Pode haver pequenas lacunas.
D	Não ocorrem execuções de práticas para atender a questão.	A execução ocorre, de forma geral, de acordo com os padrões estabelecidos.	A execução ocorre de acordo com os padrões estabelecidos, mas existem lacunas importantes de abrangência ou continuidade ou agilidade.	A execução ocorre de acordo com os padrões estabelecidos, mas podem existir pequenas lacunas de agilidade.
C	Não há controles de execuções e ou padrões.	Os controles estabelecidos monitoram os padrões ainda com lacunas importantes.	Os controles estabelecidos são suficientes para monitoramento dos padrões.	Os controles monitoram os padrões e permitem a verificação da eficiência e eficácia, quando aplicável. Podem existir pequenas lacunas.
L	Não há aperfeiçoamentos observados	O aperfeiçoamento é pontual.	As melhorias decorrem do processo de aprendizado ou controles estabelecidos, ainda com lacunas importantes.	O aprendizado é responsável por melhorias de grande importância para o Modelo de Negócio da organização.

Fonte: PGQP – Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – Desafio Excelência da Gestão

A elaboração das perguntas do questionário obedeceu dois pressupostos. O primeiro pressuposto é que cada questão do fundamento seja avaliada no contexto do tema quanto a sua maturidade obedecendo as etapas do ciclo PDCL, podendo assim, se evidenciar de modo mais claro se a questão avaliada possui maior nível de maturidade ou menor nível de maturidade tendo em vista as etapas do *Plan, Do, Check e Learn* da gestão, conforme descrito no Quadro 2. O segundo pressuposto está vinculado a cada estágio de maturidade, portanto, cada escala em valores percentuais baseados na escala Likert, onde a fase inicial corresponde 0% à 33%, em desenvolvimento de 34 à 66% e consolidado 67% à 100%. Adicionalmente, por conveniência, se dará ainda uma quarta opção em relação ao estágio de maturidade não aplica/não realiza, neste caso correspondente ao valor de 0 (zero). Tal formulação é baseada no método utilizado pelo PGQP para autoavaliar todo o sistema de gestão das organizações, porém, com a adição de uma opção de resposta que é não existem/não ocorrem/não há

direcionando a resposta a não atingir nenhuma nível de maturidade, conforme pode ocorrer em alguma questão a ser avaliada.

Tal referência escalar utilizada, 0%, 33%, 66% e 100% tem relação com a escala Likert. Esta escala é muito utilizada em pesquisas por medir quanto uma atitude é mais ou menos favorável ao que quer se referir. Procedeu-se a avaliação de vários itens de modo que uma resposta que indica a atitude mais favorável recebe o valor mais alto e a menos favorável o mais baixo. Ou seja, quanto mais próxima a 100% maior é percepção de que determinada questão está em um nível superior de maturidade e quando mais próxima a 0% menor seu nível de maturidade.

Após obter as respostas, os dados foram tabulados em Excel®, buscando-se estabelecer um resultado médio da avaliação de cada item a partir da relação quantitativa das múltiplas escolhas dos respondentes. Ordenou-se do menor para o maior para obter a compreensão das questões com menor média de avaliação. Com esse procedimento se conseguiu individualizar em qual questão do fundamento e etapa do ciclo PDCL encontram-se os principais *gaps* e oportunidades descritos na análise dos dados.

Na sequência analisaram-se as respostas para verificar quais os itens obtiveram resultados mais elevados e os de resultados mais baixos na escala total. Após as respostas dos três diretores foi feita uma média simples de cada questão sobre os valores percentuais respectivos a cada nível de maturidade. Com a média dos percentuais de cada questão buscou-se o índice de maturidade de cada questão respondida. Tal índice foi ordenado do maior para o menor permitindo que se faça uma análise ordinal onde mais próxima a 100% maior o nível de maturidade e mais próxima a 0% menor nível de maturidade.

Optou-se por este método para se obter uma média numérica quantitativa para pontuar as questões de maior nível de maturidade, com base no entendimento dos respondentes, e menor nível de maturidade das questões, resultante da média numérica de cada questão.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Características da Empresa em estudo e o Modelo de Gestão

A empresa em estudo faz parte do mercado imobiliária doravante denominada Empresa X. É uma organização de capital fechado, de pequeno porte, que atua há 32 anos no mercado imobiliário na cidade de Pelotas/RS-Brasil. A Diretoria é composta por três pessoas para dirigir o negócio: o diretor-geral, o diretor executivo e o diretor de vendas. No período de realização do estudo a empresa contava com 130 profissionais atuando nos três segmentos e nos processos de apoio, operacionais e estratégicos da organização.

A empresa atua no mercado imobiliário que apresentou altas taxas de crescimento de 2008 a 2013. Contudo, a partir de 2015, com o reflexo da recessão econômica do país, este importante segmento entrou em estagnação e também em recessão, e essa tendência se mantém até os dias de hoje. Com a compreensão do ambiente mercadológico em que a empresa estudada está inserida, pode-se inferir de que no atual cenário competitivo do setor é necessário uma gestão e liderança capaz de fazer o negócio prosperar se adaptando a um ambiente mais competitivo e acirrado, visto às instabilidades do mercado, à alta concorrência e a uma economia local estagnada. Contudo, a organização visa obter resultados sustentáveis, conectados com os objetivos preestabelecido em seu planejamento, mesmo com uma tendência mercadológica não tão favorável.

4.2 Discussão dos Resultados

Os resultados apresentados a seguir buscam atender o objetivo proposto, e assim, entender o grau de maturidade, ligadas ao fundamento de excelência liderança transformadora nas seguintes questões: valores e princípios organizacionais, governança, cultura organizacional, olhar para o futuro e sucessão. Cabe ressaltar que o grau de maturidade é uma régua de avaliação sugerida pela metodologia utilizada pelo PGPQ.

A empresa X, nos últimos anos, busca aprimorar seus processos, utilizando como referência metodologias do sistema de gestão da qualidade do PGPQ, possuindo já determinados padrões de atendimento aos fundamentos da excelência.

Os resultados obtidos pela média de avaliação das respostas dos três diretores serão apresentados e analisados, onde R1 – são as respostas do diretor geral, R2 – são as respostas do diretor executivo e R3 – o diretor de vendas. Para a análise dos dados obtidos na pesquisa, optou-se por apresentar cada resultado estratificado por tema e questão. Sendo assim, será explorado o resultado da média da pontuação de cada questão de um determinado tema.

Os resultados estão organizados por questão referente aos cinco temas, valores e princípios, governança, cultura organizacional, olhar para o futuro e sucessão, explorados no fundamento liderança transformadora, buscando-se assim identificar as questões com menor média de avaliação, logo, com menor nível de maturidade, na percepção da diretoria da empresa. Após esse entendimento, se realizará uma análise global por tema para contextualizar os principais desafios organizacionais da Imobiliária X.

4.2.1 Valores e Princípios

Ao analisarmos os dados do Quadro 3, relacionado ao tema valores e princípios, dentre as questões, a definição de valores, princípios e diretrizes organizacionais obteve maior pontuação, com 77,4%, caracterizando alto nível de maturidade. O menor índice de pontuação, 55,25%, encontra-se no engajamento da força de trabalho, quanto aos valores e princípios, aos padrões de conduta e às diretrizes organizacionais, caracterizando-se como um nível baixo de maturidade, entre os estágios iniciar e em desenvolvimento.

Quadro 3 - Valores e princípios

Fundamento liderança transformadora		Respostas - questão/média			Resultado
Tema	Questões	R1	R2	R3	MÉDIA
5.1 Valores e Princípios	5.1.1 Definição de valores, princípios e diretrizes organizacionais.	74,50%	66,25%	91,50%	77,4%
	5.1.2 Definição de padrões de conduta para assegurar relacionamento ético com as partes interessadas.	49,50%	41,25%	100%	63,6%
	5.1.3 Comunicação de valores, princípios e padrões de conduta para as partes interessadas pertinentes.	66%	66%	91,50%	74,50%
	5.1.4 Engajamento da força de trabalho quanto aos valores e princípios, aos padrões de conduta e às diretrizes organizacionais.	33%	41,25%	91,50%	55,25%
RESULTADO MÉDIO					67,69%

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Ao cruzarmos os dados com o ciclo PDCL, ou seja, aprendizagem organizacional conforme os critérios do PGQP, evidenciou-se que o nível de maturidade é maior, no planejamento, com práticas consolidadas nas ações e padrões envolvendo a gerência e o planejamento (item 5.1.1). O menor índice de maturidade concentra-se na força de trabalho (item 5.1.4), evidenciando a existência de uma lacuna, no aprendizado, onde os valores organizacionais, os padrões de conduta não atingiram um nível de internalização e disseminação desejado. Com isso, pode-se sugerir que há uma oportunidade de melhoria identificada e a sua mitigação pode trazer melhores resultados para um maior engajamento da força de trabalho, em que se busque ações envolvendo comprometimento de todos. Caso não mitigado, tal aspecto pode ser um fragilizador na relação dos colaboradores e equipes com a empresa, enfraquecendo o grau de engajamento e performance, resultando em erros, perdas e aumento de custos não planejados.

4.2.2 Governança

O tema Governança apresenta um nível de maturidade intermediário conforme evidenciado no Quadro 4:

Quadro 4: Governança

Fundamento liderança transformadora		Respostas dos Diretores questão/média			Resultado
Temas	Questões	R1	R2	R3	MÉDIA
5.2 Governança	5.2.1 Identificação dos riscos, incluindo sua classificação e integração.	57,75%	74,50%	100%	77,42%
	5.2.2 Monitoramento do tratamento dos riscos.	57,75%	49,50%	100%	69,08%
	5.2.3 Conformidade com os requisitos legais, regulamentos, padrões e diretrizes organizacionais.	49,50%	41,25%	66%	52,25%
	5.2.4 Prestação de contas às partes interessadas aplicáveis.	49,50%	49,50%	66%	55%
RESULTADO MÉDIO					63,44%

Fonte: dados da pesquisa (2019)

No tema Governança, no que tange ao fundamento liderança transformadora, a questão com maior grau de maturidade encontra-se (item 5.2.1), identificação dos riscos, incluindo sua classificação e integração, atingindo 77,42% demonstrando um estágio de maturidade consolidado. O menor índice de avaliação, ou seja, menor grau de maturidade é (item 5.2.3) conformidade com os requisitos legais, regulamentos, padrões e diretrizes organizacionais, com 52,25% de resultado médio.

Esta avaliação denota que em seu sistema de Governança a empresa tem que aprimorar seu sistema de atendimento a normas, leis e regulamentos peculiares ao seu negócio. O IBGC (2018), Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, cita em seus pressupostos, que a base de uma gestão consistente e sustentável está em nos princípios de transparência, equidade e prestação de contas que, por sua vez, consistem no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A equidade caracteriza-se

pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

De modo geral o tema Governança no fundamento liderança transformadora apresenta um resultado médio de 63,44% estando em um nível intermediário de maturidade entre iniciar – 33% e em desenvolvimento – 66%, assegurando um nível de maturidade baixo. Evidencia-se nesse fundamento uma lacuna a qual merece atenção por parte da organização, isto porque, é nesse fundamento que avalia-se as práticas proativas que a empresa adota em conformidade aos requisitos de órgão reguladores, regulamentadores e da legislação em vigor referente ao negócio. A baixa maturidade nesse momento poderá incorrer em prejuízo, relacionado a reputação da empresa, sua marca, acarretando assim em perda de competitividade, custos não planejados e descrédito de sua marca e imagem.

4.2.3 Cultura Organizacional

O Quadro 5 ilustra os resultados da pesquisa sobre o tema Cultura organizacional:

Quadro 5: Cultura Organizacional no Fundamento liderança transformadora

Fundamento liderança transformadora		Respostas dos Diretores questão/média			Resultado
Temas	Questões	R1	R2	R3	MÉDIA
5.3 Cultura Organizacional	5.3.1 Mapeamento da cultura atual, incluindo identificação dos aspectos culturais favoráveis e adversos.	49,50%	74,50%	100%	74,67%
RESULTADO MÉDIO					74,67%

Fonte: dados da pesquisa (2019)

O resultado apresentado no tema cultura organizacional apresenta uma média de 74,67%, sendo o tema com melhor média de avaliação dentre os apresentados até o presente momento. A média da questão mapeamento da cultura atual, incluindo identificação dos aspectos culturais favoráveis e adversos apresenta nível de maturidade entre os estágios em desenvolvimento e consolidado. Com tal nível de avaliação, pode-se inferir que o aspecto organizacional apresenta boa aderência ao fundamento de excelência corroborando com a importância que a FNQ aborda tal questão: a “Atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com a excelência, (...) explorando as potencialidades das culturas presentes; preparando líderes e pessoas; e interagindo com as partes interessadas.”

4.2.4 Olhar para o Futuro

Os dados relacionados no Quadro 6 demonstram com menor percentual médio de avaliação definição das estratégias e metas de curto e longo prazos, considerando requisitos das partes interessadas, a produtividade da organização e o desenvolvimento sustentável, com 46,83% caracterizando um nível baixo de maturidade, estando mais próxima ao estágio iniciar de maturidade, explicitando assim a dificuldade das lideranças na elaboração de estratégias concisas e conectadas com as constantes transformações do mercado e setor de atuação da organização. Apontando uma lacuna na definição e projeção de futuro, onde se quer chegar em curto e longo prazo. Evidencia-se nesse contexto um baixo grau de maturidade

envolvendo o papel e atribuições do líder, e respectivamente demonstrando a fragilidade na etapa do planejamento do ciclo PDCL conforme citado pela FNQ e confirmado por Chiavenato (2010).

Quadro 6: Olhar para o Futuro

Fundamento liderança transformadora		Respostas dos Diretores questão/média			Resultado
Temas	Questões	R1	R2	R3	MÉDIA
5.4 Olhar para o futuro	5.4.1 Análise do ambiente externo e suas tendências.	33%	41,25%	91,50%	55,25%
	5.4.2 Análise do ambiente interno.	74,50%	74,50%	83%	77,33%
	5.4.3 Definição das estratégias e metas de curto e longo prazos considerando requisitos das partes interessadas, a produtividade da organização e o desenvolvimento sustentável.	25%	49,50%	66%	46,83%
	5.4.4 Desdobramento das metas de curto e longo prazo, considerando referenciais comparativos e requisitos das partes interessadas.	41,25%	49,50%	66%	52,25%
	5.4.5 Monitoramento dos planos de ação e seus recursos.	49,50%	49,50%	83%	60,67%
	5.4.6 Análise do desempenho estratégico e operacional, considerando requisitos de partes interessadas, referenciais comparativos pertinentes e variáveis do ambiente externo.	66%	49,50%	83%	66,17%
RESULTADO MÉDIO					59,75%

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Até o atual momento do estudo, o tema com menor resultado médio percentual foi o olhar para o futuro, com 59,75%. Tal média está entre os estágios iniciar e em desenvolvimento, conforme os estágios de maturidade orientados pelo PGQP. Com base nos dados, constatou-se neste tema, a existência de uma oportunidade de melhoria identificada no sistema de liderança da Imobiliária X. Neste contexto, considera-se que a organização em estudo deverá dar atenção ao tema olhar para o futuro e os principais aspectos lacunares envolvendo a liderança nas fases de verificação e aprendizagem. Acredita-se que, atacar lacunas como estas possibilita a organização construir estratégias competitivas em sua área de atuação, projetando o futuro, sendo esta uma competência dos líderes contemporâneos de sucesso, o que se confirma nos estudos de Motta e Vasconcelos (2006) ao ressaltar o papel dos gestores na construção de estratégias de longo prazo.

4.2.5 Sucessão

O termo sucessão geralmente é associado à substituição de um determinado líder, porém, neste caso, o tema sucessão é tratado quanto ao potencial da organização em formar novos líderes capazes de transformar os negócios com vistas à sua sustentabilidade. No Quadro 7 estão apresentados os resultados do tema.

O resultado médio deste tema é de 62,08%, estando portanto, entre os estágios iniciar e em desenvolvimento em relação à sua maturidade. Isto remete que este tema merece atenção

à alta Direção da imobiliária X. A questão seleção de pessoas com potencial de liderança e sucessores apresentou menor índice de pontuação, 49,67 %. Considerado um nível baixo de maturidade, ou seja, muito próximo do mínimo classificatório da fase iniciar, o que nos remete a considerar a existência de uma crise no processo sucessório de liderança, não só na organização, mas de mercado evidenciado na dificuldade de selecionar pessoas com potencial de liderança, o que chamaremos no presente estudo como crise de líderes.

Quadro 7: Sucessão no Fundamento liderança transformadora

Fundamento liderança transformadora		Respostas dos Diretores questão/ média			Resultado
Temas	Questões	R1	R2	R3	MÉDIA
5.5 Sucessão	5.5.1 Definição de competências das lideranças.	49,50%	49,50%	74,50%	57,83%
	5.5.2 Seleção de pessoas com potencial de liderança e sucessores.	33%	33%	83%	49,67%
	5.5.3 Desenvolvimento de líderes atuais e potenciais.	49,50%	66%	74,50%	63,33%
	5.5.4 Avaliação dos líderes.	83%	49,50%	100%	77,50%
RESULTADO MÉDIO					62,08%

Fonte: dados de pesquisa (2019)

Considera-se que o aparato comportamental de pessoas com características de liderança possam ser preparadas e desenvolvidas para exercê-la. Fato esse que assemelha-se a outros estudos, como o de Souza (2016), que revela que 72% dos presidentes de grandes empresas consideram que não dispõem de líderes com características e qualidade necessárias para fazer frente aos desafios futuros das organizações e, portanto, é necessário o desenvolvimento dos mesmos.

Logo, o não tratamento desta lacuna pode acarretar em perda de talentos, estagnação operacional, risco de perda de capital intelectual pela centralização de informações em líderes, e uma estrutura defasada a partir do momento em que a liderança não é renovada e não há programas para desenvolver novos e potenciais líderes.

4.2.6 Análise dos resultados gerais por tema

De acordo com a proposta do estudo buscou-se nesse subtítulo fazer uma análise mais sistêmica sobre os principais *gap's* e oportunidades de melhoria identificados. O Quadro 8 relaciona os percentuais obtidos nos 5 temas que nortearam o desdobramento da pesquisa.

Ao analisarmos o Quadro 8, evidenciou-se que os temas cultura organizacional, com 74,67%, e valores e princípios, com 67,69, encontram-se no grau acima dos 66% considerado como grau de maturidade consolidado. Apontando que a organização está empenhada nos aspectos culturais da organização, nos valores e princípios os quais conduzem o processo de tomada de decisão, nas estratégias operacionais e modelação da filosofia empresarial. Os demais temas olhar para o futuro (59,75%), sucessão (62,08%) e governança (63,44%) encontram-se no nível de maturidade em desenvolvimento.

Quadro 8: Resultados por Tema do Fundamento liderança transformadora

TEMA	Resultado
5.1 VALORES E PRINCÍPIOS	67,69%
5.2 GOVERNANÇA	63,44%
5.3 CULTURA ORGANIZACIONAL	74,67%
5.4 OLHAR PARA O FUTURO	59,75%
5.5 SUCESSÃO	62,08%
MÉDIA GERAL DO FUNDAMENTO LIDERANÇA TRANSFORMADORA	65,53

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Entretanto, considerando a média geral do fundamento liderança transformadora (65,53%) e com base na régua de avaliação do PGQP, a liderança na organização pesquisada encontra-se no grau de maturidade iniciar, estando abaixo do nível de 66% considerado em desenvolvimento. Apontando, assim, que a organização necessita investir esforços na potencialização da liderança, estabelecendo um plano de ação de melhoria para todas questões os temas que compõem o fundamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo analisar o grau de maturidade do sistema de liderança de uma empresa do ramo imobiliário. Os dados da pesquisa revelaram um nível baixo na avaliação do fundamento, portanto, conclui-se que o grau de maturidade da liderança está na fase inicial dos princípios de excelência de gestão. Apontando que a liderança em uma organização não se desenvolve rapidamente, é algo que se consolida ao longo do tempo.

Assinalando que o tempo de existência da organização não determina o grau de maturidade da liderança, aponta-se uma lacuna no processo de gestão. A empresa pesquisada está no mercado há 30 anos e, destes, há 15 anos adota os princípios voltados a excelência da gestão, o que evidencia a necessidade da mesma de potencializar suas ações para obter melhores resultados em um mercado competitivo como é o ramo imobiliário.

Como limitação, entende-se que, por tratar-se de um estudo de caso, os resultados não poderão ser generalizados. Outro limitador é que a análise dos dados foi condicionado sobre o olhar dos diretores da empresa, não envolvendo outros atores da equipe de trabalho. Sugere-se a expansão desse estudo, com ampliação do universo investigado, ou seja, outras imobiliárias da cidade Pelotas e municípios vizinhos, de forma a identificar a existência ou não de similaridades nos resultados.

Quanto a contribuição acadêmica deste estudo, acredita-se que, abordar o tema maturidade da liderança sob o aspecto dos fundamentos da excelência, é algo muito importante para a empresa pesquisada e, também, para outras do mesmo ramo, com objetivo de utilização de metodologias de identificação do grau da maturidade organizacional, possibilitando a identificação de *gap's* e oportunidades de melhoria.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- BEHNKE, M. T. **Gestão de Pessoas: Artigos reunidos**. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 5. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- BELTRAME, T. F.; SCHMIDT, A. S. **Análise da cultura voltada à inovação em organizações na região central do estado do Rio Grande do Sul**. Revista de Engenharia e Tecnologia, V. 10, No . 3, 2018.
- CAMPOS, V. F. **O Verdadeiro Poder**. 2. Ed. São Paulo: Falconi, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**, 2 ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 – 5º reimpressão.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, **#22 liderança transformadora**, 2016. Disponível em <http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books> > acesso em 20/05/2019.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, **Guia de Referência da Gestão para Excelência**, São Paulo, 2016.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão**, 3ª Edição. SP, 2015.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Transformando o Sistema de Indicadores: Avaliação do Desempenho Global sob a Ótica do MEG®**. SP: FNQ, 2015.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Um Novo Modelo Mental. Excelência em Gestão**. Ano VI, nº 07. SP: FNQ, 2014.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Pesquisa sobre Pensamento Sistêmico**. SP: FNQ, 2008.
- GIL, A. C., **Método e Técnica de Pesquisa Social**, 2 ed. São Paulo: Editora Atlas 1989.
- GUIMARÃES, C. P. S. F. **Liderança eficaz: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis**. São Paulo, 2002.
- IBGC, **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**, 2018. disponível em <http://www.ibgc.org.br/> > acesso em 02/08/2019.
- KWASNICKA, E. L. **Introdução a Administração**. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas 2007.
- McGREGOR, D. **The Human side of enterprise**. Cambridge, MA: MIT Press, 1966.
- MOTTA, F. C. P, VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. 3ª ed. São Paulo: Editora Saraiva: 2006.
- MEREGE, L. C. **Terceiro setor - a arte de administrar sonhos**. São Paulo: Plêiade, 2008.
- MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO® (MEG®) – **Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão – 21ª edição**. 21º Ed. São Paulo. FNQ, 2016.
- PGQP – **PROGRAMA GAÚCHO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE: Histórico/Institucional**. Disponível em <http://www.qualidade-rs.org.br/mbc/pgqp/index.php> e <http://www.qualidade-rs.org.br/site/desafios-pgqp/desafio-excelencia-da-gestao>
- SILVA, F. A.; GORDONO, F. S.; PEREIRA, E. P.; TOMAZ, W. L. **Análise da atuação do gerente bancário como líder de equipe em agências do interior paulista**. Revista Fatec Zona Sul – REFAS, vol. 3, n. 4, 2017.
- SOUZA, C. **Você é do tamanho dos seus sonhos**. 1 ed. São Paulo. Editora Saraiva 2016.