



**CAMPUS MONTENEGRO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Ana Carolina Canani

**ESTUDO SOBRE O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DA LIDERANÇA NUMA  
INDÚSTRIA DO SETOR DE ALIMENTOS**

Montenegro

2021

Ana Carolina Canani

**ESTUDO SOBRE O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DA LIDERANÇA NUMA  
INDÚSTRIA DO SETOR DE ALIMENTOS**

Trabalho de Curso III apresentado ao curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharela em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Ms. Ione Sardão da Silva

Montenegro

2021

*Dedico este trabalho, em especial para minha família, minha filha Clara e minha mãe Rosana que acreditaram que este sonho se tornasse possível e fosse realizado com muito esforço e para todas as pessoas que incentivaram e apoiaram na minha trajetória e a Deus por me dar forças em todos os momentos da minha vida.*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus, por ter me proporcionado esta oportunidade, aos meus familiares pelo incentivo e por acreditarem em mim, aos meus professores e colegas do curso de Administração, a minha orientadora Ione Sardão por toda atenção, paciência e experiência contribuindo para o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço a Universidade UNISC Campus Montenegro por ter me proporcionado viver e ter esta experiência, e, à Empresa onde foi possível realizar a pesquisa e desenvolver este estudo.

## RESUMO

Este trabalho foi desenvolvido na Empresa ALFA do Setor de Alimentos, e voltado para a área de Gestão de Pessoas com ênfase em liderança que teve como objetivo o estudo do desenvolvimento profissional da liderança, onde os objetivos foram atendidos plenamente, que são apresentar os principais conceitos sobre gestão de pessoas, inteligência emocional, traços da personalidade e estilos de lideranças. A metodologia utilizada teve abordagem quantitativo com aplicação dos métodos de pesquisa exploratória e descritiva. A coleta de dados deu-se por meio do estudo de caso e o levantamento, foi realizado através de pesquisas bibliográfica e documental, com dois testes aplicados junto aos Supervisores e Subordinados, no mês de abril de 2021, baseados nos modelos desenvolvidos pelos autores Lima e Teixeira (2000), com o objetivo de analisar e identificar a forma de pensar e agir dos mesmos, assim como a necessidade de desenvolvimento. Após, a coleta e organização, os dados foram analisados e as sugestões de melhoria foram propostas, sendo possível identificar a forma que os supervisores estavam direcionando suas equipes, além disso, a implantação de reuniões com a equipe, distribuição de tarefas e uma comunicação eficiente. O presente estudo demonstra a importância de se identificar a forma na qual a liderança está desenvolvendo seu papel junto a empresa e o cuidado que está se tendo com as pessoas, com o intuito de obter e analisar informações sobre as lideranças das áreas da produção, administrativas, ou seja, uma concepção geral das práticas, perfis, comportamentos e maneiras de pensar e agir desses líderes.

**Palavras-chave:** Liderança. Desenvolvimento. Gestão de Pessoas.

## **ABSTRACT**

This work was developed at the ALFA Company of the Food Sector, and focused on the People Management area with an emphasis on leadership, which aimed to study the professional development of leadership, where the objectives were fully met, which are to present the main concepts about people management, emotional intelligence, personality traits and leadership styles. The methodology used had a quantitative approach with the application of exploratory and descriptive research methods. Data collection took place through the case study and the survey was carried out through bibliographic and documentary research, with two tests applied to Supervisors and Subordinates, in the month of April 2021, based on the models developed by the authors Lima and Teixeira (2000), with the objective of analyzing and identifying their way of thinking and acting, as well as the need for development. After, the collection and organization, the data were analyzed and suggestions for improvement were proposed, being possible to identify the way that the supervisors were directing their teams, in addition, the implementation of meetings with the team, distribution of tasks and an efficient communication. The present study demonstrates the importance of identifying the way in which leadership is developing its role with the company and the care that is being taken with people, in order to obtain and analyze information about leaders in the areas of production, administrative , that is, a general conception of the practices, profiles, behaviors and ways of thinking and acting of these leaders.

**Keywords:** Leadership. Development. People management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Foto da entrada principal da Fábrica em Montenegro.....	6
Figura 2 - Organograma Organizacional.....	7
Figura 3 - Frequência comparativa entre a Percepção dos Pesquisados quanto à Supervisão dos Subordinados.....	47
Figura 4 - Frequência comparativa entre a Percepção dos Pesquisados quanto à determinação de metas e objetivos.....	49
Figura 5 - Frequência comparativa entre a Percepção quanto à organização de sistemas de acompanhamento e controle.....	50
Figura 6 - Frequência comparativa dos Pesquisados quanto ao estabelecimento de objetivos de trabalho.....	51
Figura 7 - Frequência comparativa entre a Percepção quanto ao planejamento do trabalho.....	52
Figura 8 - Frequência comparativa entre a percepção dos pesquisados quanto à necessidade de ajuda.....	53
Figura 9 - Frequência comparativa entre a Percepção dos Pesquisados quanto à intervenção no trabalho.....	54
Figura 10 - Frequência comparativa entre a Percepção dos Pesquisados quanto ao uso da persuasão e da pressão.....	56
Figura 11 - Frequência comparativa entre a Percepção dos Pesquisados quanto à realização de reuniões.....	57
Figura 12 - Frequência comparativa entre a Percepção dos Pesquisados quanto à tomada de decisões pelos Subordinados.....	58
Figura 13 - Comparativo entre Maneiras e Agir dos Supervisores e Percepção dos Subordinados.....	61
Figura 14 - Comparativo entre Maneiras de Pensar dos Supervisores e Percepção dos Encarregados.....	63

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Habilidades e Comportamentos de acordo com os quatro domínios. ....	35
Quadro 2 - Número de pessoas existentes e de participantes na pesquisa que estavam trabalhando nos Setores pesquisados.....	46
Quadro 3 - Frequência de Percepção dos Pesquisados quanto à Supervisão dos Subordinados .....	47
Quadro 4 - Frequência de Percepção dos Pesquisados quanto à determinação de metas e objetivos .....	48
Quadro 5 - Frequência de Percepção dos Pesquisados quanto à organização de sistemas de acompanhamento e controle.....	49
Quadro 6 - Frequência de Percepção dos Pesquisados quanto ao estabelecimento de objetivos de trabalho. ....	50
Quadro 7 - Frequência de Percepção dos Pesquisados quanto ao planejamento do trabalho. ....	52
Quadro 8 - Frequência de Percepção dos Pesquisados quanto à necessidade de ajuda .....	53
Quadro 9 - Frequência de percepção dos pesquisados quanto à intervenção no trabalho. ....	54
Quadro 10 - Frequência de Percepção dos Pesquisados quanto ao uso da persuasão e da pressão.....	55
Quadro 11 - Frequência de Percepção dos Pesquisados quanto à realização de reuniões.....	56
Quadro 12 - Frequência de Percepção dos Pesquisados quanto à tomada de decisões pelos Subordinados.....	57
Quadro 13 - Resultado do Teste 1 com os Supervisores.....	59
Quadro 14 - Resultado do Teste 1 com os Encarregados Subordinados. ....	60
Quadro 15 - Maneiras de Pensar dos Supervisores.....	62
Quadro 16 - Maneiras de Pensar dos Supervisores conforme Percepção dos Encarregados.....	63

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 Justificativa.....	3
1.2 Objetivo Geral.....	4
1.2.1 Objetivos Específicos .....	4
1.3 Características da empresa.....	5
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>8</b>
2.1 Gestão de Pessoas .....	8
2.2. Conceito de Liderança.....	10
2.3 Teorias sobre a Liderança .....	13
2.3.1 Teorias de Traços da Personalidade .....	14
2.3.2 Teorias e Estilos da Liderança .....	16
2.3.3 Teorias Situacionais da Liderança .....	17
2.4 As características de um líder.....	19
2.5 Liderança e inteligência emocional .....	20
2.6 Os mitos sobre a liderança .....	25
2.7 Desafios da liderança.....	29
2.8 Competências da liderança.....	30
2.9 Papel dos líderes no contexto da indústria 4.0 .....	31
2.10 Programas de desenvolvimento para lideranças .....	33
<b>3 METODOS DO ESTUDO</b> .....	<b>39</b>
3.1 Delineamento da pesquisa .....	39
3.2 Quanto à abordagem.....	39
3.2.1 Pesquisa Quantitativa .....	39
3.3 Quanto ao objetivo .....	40
3.3.1 Pesquisa Exploratória.....	40
3.3.2 Pesquisa Descritiva.....	40
3.4 Quanto aos procedimentos técnicos.....	41
3.4.1 Estudo de Caso .....	41
3.4.2 Pesquisa Bibliográfica .....	41
3.4.3 Pesquisa Documental .....	42

<b>3.4.4 Técnicas de Coleta de Dados.....</b>	<b>42</b>
<b>3.4.5 Instrumentos de coleta de dados .....</b>	<b>42</b>
<b>3.5 Tabulação e interpretação dos dados .....</b>	<b>44</b>
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>45</b>
<b>4.1 Contextualização do estudo de caso.....</b>	<b>45</b>
<b>4.2 Análise dos dados.....</b>	<b>45</b>
<b>4.4 Análise da maneira de agir .....</b>	<b>59</b>
<b>4.5 Análise sobre a maneira de pensar .....</b>	<b>61</b>
<b>5 SUGESTÕES .....</b>	<b>65</b>
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>69</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXO A - Maneiras de AGIR dos Supervisores e subordinados.....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXO B – Maneiras de Pensar dos Supervisores e subordinados.....</b>	<b>74</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário das organizações no setor industrial vem passando por constantes mudanças e transformações muito rápidas e inesperadas nas últimas décadas, que alteram a maneira que as empresas veem a elas mesmas e o mercado. O mundo dispõe da informação em tempo real, e as organizações que conseguirem transformar tal característica em oportunidades serão bem-sucedidas. Assim, o capital financeiro deixa de ser o recurso mais importante para dar lugar ao conhecimento, ao capital humano e ao capital intelectual. Como resultado das transformações na função de RH ao longo do século XX, os seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimento, habilidades passam a ser a base da organização tornando-se parceiros dela.

Neste sentido, o presente trabalho teve como objetivo identificar o comportamento das lideranças com base em suas percepções e de seus subordinados numa Indústria de alimentos, caracterizada como Empresa Alfa, localizada na Região do Vale do Caí, no Rio Grande do Sul.

E, em decorrência, novos papéis passam a ser exigidos dos gestores que, no atual contexto de concorrência, são definidos com a intenção de obter a contribuição dos funcionários e de promover mudanças no ambiente organizacional. As organizações voltadas para o futuro se preocupam com a globalização, com as pessoas, clientes, produtos/serviços, conhecimento, resultados e com a tecnologia, a fim de se manterem de forma competitiva no mercado. As pessoas não são mais vistas como problemas ou, custos para as empresas. Estas, passam a ser vistas como solução, e a verdadeira vantagem capaz de torná-las bem-sucedidas, e por isso, são tratadas como parceiros da organização.

A permanência de uma organização no mercado atual é bastante complexa, visto que é um cenário influenciado por diversos fatores e está em constante mudança. Assim, há uma dificuldade ao elaborar uma estratégia para obtenção de vantagem competitiva. A vantagem competitiva é um recurso utilizado para que uma organização possa se sobressair às demais, com foco na diferenciação e, dessa forma, lidar com a concorrência. Essa diferenciação pode ser conquistada através dos colaboradores e principalmente dos líderes da organização. Dessa forma, o tema abordado será o desenvolvimento de lideranças através de práticas que

auxiliem o aperfeiçoamento de habilidades necessárias para liderar. O líder desempenha um papel fundamental dentro da empresa, sendo capaz de incentivar e influenciar um grupo de pessoas a alcançarem metas e objetivos. Além disso, tem papel fundamental na condução da rotina da organização e na inspiração, motivação e condução de seus funcionários (CALABREZ, 2019).

A influência da liderança pode gerar grandes efeitos e benefícios, sendo um fator muito estudado dentro das empresas. Diversas teorias de liderança surgiram ao longo dos anos com o objetivo de entender, analisar e definir como essa prática funciona. As teorias oferecem um embasamento teórico para que haja uma maior compreensão, visto que apresentam as principais circunstâncias e características que conduzem um indivíduo a ser um líder autêntico.

A Teoria dos Traços da liderança propõe que a pessoa já nasce líder, ou seja, não há possibilidade de treinamento ou desenvolvimento de habilidades e características necessárias para liderar. Essa abordagem predominou até a década de 40 com grandes contribuições de pesquisas que observaram o modo de agir dos líderes e seus principais traços de personalidade (BERGAMINI, 1994).

Assim, estudiosos da área propuseram uma nova teoria, a Teoria Comportamental de liderança. Segundo esta teoria, o comportamento do líder e a eficácia de sua liderança estão relacionados, ou seja, as pessoas têm a possibilidade de treinamento e desenvolvimento do comportamento necessário para se transformarem em melhores líderes, ao contrário do que se considera na Teoria dos Traços (BERGAMINI, 1994). Programas clássicos de pesquisa da Universidade de Michigan e da Universidade de Ohio, realizados no final da década de 40, forneceram visões importantes sobre a liderança voltada para o comportamento.

O primeiro programa indicou que existem dois modelos de líderes, um voltado para a tarefa e outro para as pessoas; a comparação desses modelos mostra que normalmente os líderes voltados para os funcionários apresenta melhores resultados (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999). No estudo de Ohio, foi identificada a existência de duas dimensões, a estrutura de iniciação e a de consideração. A primeira envolve o desempenho no trabalho e a conclusão de tarefas, a outra aborda preocupações voltadas ao colaborador e ao bem-estar. Vale ressaltar que as dimensões não são opostas, só são vistas separadamente (DUBRIN, 2006).

A partir desse contexto, é fundamental que o líder tenha a capacidade de influenciar pessoas de diferentes culturas e classes sociais para um mesmo objetivo. O desenvolvimento de liderança faz com que se tenha uma gestão de pessoas excepcional, além de auxiliar a atingir os objetivos organizacionais, resultando em um diferencial competitivo. Este trabalho é um estudo de caso realizado em uma multinacional do ramo alimentício, com o intuito de obter e analisar informações sobre as lideranças das áreas da produção, administrativas, buscando uma concepção geral das práticas, perfis, comportamentos e maneiras de pensar e agir desses líderes, para propor ações que auxiliem no desenvolvimento das lideranças.

Neste sentido, o presente trabalho está organizado nesta introdução, na justificativa do estudo, onde são expostas informações que mostram a relevância do tema escolhido, bem como os elementos que demonstram sua viabilidade. Na sequência são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos, além da apresentação da empresa pesquisada que fica localizada na Região do Vale do Caí, assim como sua estrutura e histórico, entre outros elementos. Logo após, é contextualizada a evolução do papel da liderança por meio da revisão literária. Para finalizar é citada a metodologia que será utilizada no estudo, o tipo de pesquisa adotada, assim como as etapas e o instrumento de pesquisa que será aplicado.

## **1.1 Justificativa**

Com a globalização e a entrada da humanidade na era da informação, a competição e a concorrência entre as empresas elevaram-se, consideravelmente, e tendem a crescer em velocidade cada vez maior, com isso o cenário econômico nacional vem passando por grandes problemas tanto econômicos como políticos que afetam o desempenho das organizações e, diante disso, a gestão do conhecimento adquire papel central para a competitividade das empresas. O conhecimento, no Brasil tem aumentado rapidamente sua importância para o desempenho empresarial e, que os desafios impostos, pela recente abertura econômica tornam a gestão do conhecimento ainda mais fundamental para as empresas.

As empresas de certa forma procuram minimizar os problemas decorrentes. Os sintomas de uma gestão ruim podem ocasionar uma desmotivação generalizada

por parte dos colaboradores, assim deixa de existir competitividade causando prejuízo na organização. No contexto organizacional, a liderança já exerceu vários papéis passando pela valorização das habilidades interpessoais (Escola das Relações Humanas), seguindo para valorização das competências individuais e o *empowerment* (Escola Comportamentalista), chegando, por fim, à inovação e ao conhecimento (Escola Contingencial) e liderança 4.0.

Dentre todos estes diferentes ambientes, a liderança vem agindo sobre a influência do poder e da autoridade das pessoas que dela usufruem. Ser líder é assumir a responsabilidade de influenciar pessoas. Difícil tarefa, pois interagirá com diferentes expectativas, vontades, costumes e valores. Assim como a liderança vem sendo presente a motivação está sendo um dos principais itens levado em consideração na organização. Sabe-se o quanto é importante a motivação para as pessoas e às organizações, uma vez que tal processo configura-se como transformador de qualquer ambiente organizacional. Evidenciam-se, como consequência um maior envolvimento e comprometimento das pessoas no desenvolver suas atividades, o que pode torná-las mais produtivas e favoráveis a novos desafios, contribuindo para eficácia organizacional.

## **1.2 Objetivo Geral**

Estudar a importância, características e o desenvolvimento da liderança, das áreas da produção e administrativas, buscando uma concepção geral das práticas, perfis, comportamentos e maneiras de pensar e agir visando atender às demandas no contexto da Indústria 4.0.

### **1.2.1 Objetivos Específicos**

- Pesquisar, analisar e identificar os principais estudos sobre a representação do papel da Liderança no contexto da Indústria 4.0
- Escolher qual a metodologia de pesquisa e as ferramentas mais adequadas para a construção de um programa de desenvolvimento da Liderança.
- Descrever uma proposta de desenvolvimento para as lideranças da indústria, com base nos resultados obtidos na pesquisa realizada com os representantes da Indústria de alimentos.

- Propor ações que auxiliem no desenvolvimento das lideranças das áreas da produção e administrativas no setor de alimentação da indústria de alimentos.

### 1.3 Características da Empresa

Em 2020, a Empresa Alfa completou 67 anos de muita dedicação e conquistas. A origem dessa história remonta a 1953, quando seu fundador, José Batista Sobrinho, iniciou as operações em uma pequena planta com capacidade de processamento de cinco cabeças de gado por dia, na cidade de Anápolis, em Goiás, na região Centro-Oeste do Brasil. Desde o início dessa longa jornada, a Companhia criou parcerias estratégicas, evoluiu em processos e contou com o trabalho de milhares de colaboradores, que ajudaram todos os dias a alcançar a Missão da empresa Alfa.

A Empresa Alfa é uma multinacional de origem brasileira, reconhecida como uma das líderes globais da indústria de alimentos. Com sede na cidade de São Paulo, a Companhia está presente em 15 países. Em todos os locais onde atua, os mais de 230 mil colaboradores seguem as mesmas diretrizes em relação aos aspectos de sustentabilidade - econômico, social e ambiental-, inovação, qualidade e segurança dos alimentos, com a adoção das melhores práticas, sempre pautados pela mesma Missão e Valores. A Alfa conta com um portfólio de produtos diversificado, com opções que vão desde carnes *in natura* e congelados até pratos prontos para o consumo, comercializados por meio de marcas reconhecidas no Brasil e no exterior, como Friboi, 1953, Swift, Seara, Seara Gourmet, Doriana, Massa Leve, *Pilgrim's Pride*, Plumrose, Primo, entre outras.

A Companhia também atua com negócios correlacionados, como Couros, Biodiesel, Colágeno, Envoltórios para embutidos, Higiene & Limpeza, Embalagens Metálicas, Transportes e soluções em gestão de resíduos, operações inovadoras e que promovem também a sustentabilidade de toda a cadeia de valor do negócio (JBS, 2020). A Empresa Alfa comprou a empresa Frangosul, localizada na cidade de Montenegro/RS, em 06 de julho de 2012, realizando diversas mudanças na estrutura interna da fábrica, automatizando os equipamentos, para melhor produzir, desde então vem crescendo e expandindo, a unidade tem os setores de Aves, Industrializados, Fábrica de Farinhas e Granjas, contando com um quadro funcional,

em Novembro de 2020, com 3196 funcionários, de diversas faixas etárias, atuando em três turnos, com mais de sete supervisores, em cada turno e, três coordenadores. A produção, na unidade de Aves *Griller* é 95% exportada para países do oriente médio, onde o frango é abatido e produzido conforme Normas Halal, adequadas para atender o cliente.

O responsável pelo abate, chamado de degolador ou sangrador, deve ser muçulmano. E, antes de cada operação, tem que dizer a frase "*Bismillah Allahu Akbar*", que significa " Em nome de Deus, o mais bondoso, o mais misericordioso" ou "Em nome de Deus, Deus é maior" (AVICULTURA, 2020). E os outros 5%, da produção é reservado para a comercialização local. A empresa conta também, com o setor de industrializados que produz os produtos Tekitos, Empanados, para a comercialização local. A empresa tem como missão ser a melhor naquilo que se propuserem a fazer como foco absoluto nas atividades, garantindo os melhores produtos e serviços aos clientes, solidez aos fornecedores, rentabilidade aos acionistas e a oportunidade de um futuro melhor a todos os colaboradores. Seus valores é que todos tenham a atitude de dono, determinação, disciplina, disponibilidade, simplicidade, franqueza e humildade.

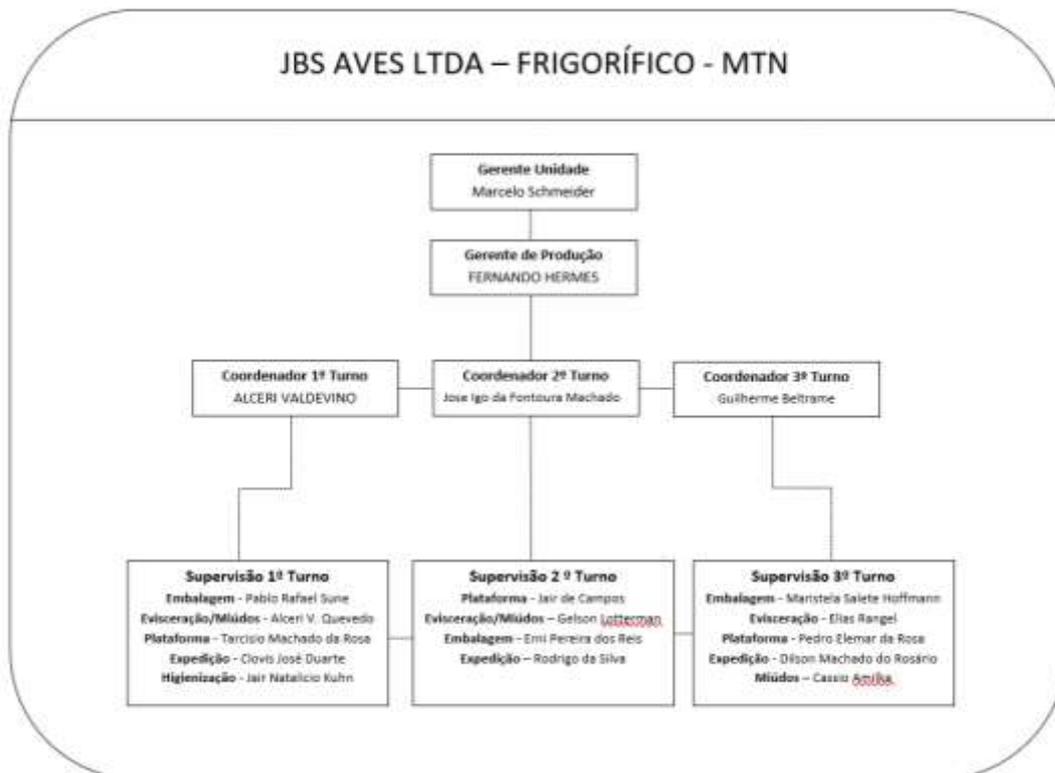
O presente estudo será realizado em uma fábrica específica, conforme a Figura 1, onde atua a maior parte dos funcionários da empresa, 2951 funcionários em abril de 2021.

Figura 1 - Entrada principal da Fábrica em Montenegro.



Fonte: JBS (2020)

Figura 2 - Organograma Organizacional.



Fonte: Autora (2021)

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico da presente pesquisa foi estruturado em dez tópicos, sobre a gestão de pessoas, os conceitos da liderança, teorias das lideranças, características de um líder, mitos sobre a liderança os desafios, as competências, o papel da liderança no contexto 4.0 e os programas para desenvolvimento da liderança.

### **2.1 Gestão de Pessoas**

Antigamente, chamavam-na de Relações Industriais (RI) e durante décadas a fio representou a maneira impositiva e coercitiva pela qual as organizações tratavam os seus funcionários. Depois, recebeu a denominação de Recursos Humanos (RH) e teve enorme popularidade no mundo todo ao trazer uma nova postura, mais aberta e dinâmica, em relação aos funcionários, considerado como o mais importante recurso organizacional.

Agora, passou a ser chamada de Gestão de Pessoas (GP). Mas também atende por outros nomes, tais como: Gestão de Talentos, Capital Humano ou Capital Intelectual, as denominações variam, mas o objetivo é o mesmo: Lidar com as pessoas, que se tornou hoje uma das atividades mais complementares e diferentes do que era realizado a anos atrás. Uma função estratégica demais para ficar centralizada e monopolizada nas mãos de poucos especialistas que atuam simplesmente nas esferas táticas ou operacionais.

Em uma época em que a globalização, a competição, o forte impacto da tecnologia e as céleres e rápidas mudanças se tornam maiores desafios externos, a vantagem competitiva das empresas está na maneira de utilizar o conhecimento de pessoas e colocá-lo rápida e eficazmente em ação na busca de soluções satisfatórias e na oferta de novos produtos e serviços inovadores, tudo isso focalizando no cliente.

A transformação do papel das pessoas – de meras fornecedoras de mão-de-obra para fornecedoras do conhecimento – é a nova revolução que está ocorrendo nas organizações bem-sucedidas. Isso decorre de uma cultura e de uma nova estrutura organizacional onde se privilegia o capital intelectual e o aporte de valor que somente as pessoas podem proporcionar, desde que devidamente preparadas e

motivadas para tanto. O talento humano passou a ser tão importante quando o próprio negócio, pois é o elemento essencial para a preservação, consolidação, sucesso e sustentabilidade.

De acordo com Chiavenato (2010), a Gestão de Pessoas (GP) é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizada e de uma infinidade de outras várias variáveis importantes.

As pessoas constituem o principal ativo de uma organização, essa é a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para os seus funcionários, as organizações estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente, o dos empregados. E quando uma organização é voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença. A Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – Empregados, funcionários, recursos humanos, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

Os objetivos da gestão de pessoas são variados, ela deve contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios: Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar a sua missão, proporcionar a competitividade a organização, fazendo com que as pessoas sejam mais produtivas, Proporcionar a organização pessoas bem mais treinadas e bem motivadas, Aumentar a auto atualização e a satisfação das pessoas no trabalho, Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho, administrar e impulsionar a mudança dentro da organização, manter a política e comportamento socialmente responsável.

As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas. É mais bem tratada como fonte de sucesso para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para eficácia organizacional.

De acordo com Oliveira (2004), a Gestão de Pessoas é dever e parte integrante das funções gerenciais de toda a empresa, principalmente dos líderes. Lacombe e Heiltorn (2003) concordam, definindo que cabe a cada gestor da empresa a administração dos recursos humanos, e posicionam a equipe de recursos humanos como orientadores e “educadores” desses gestores para que eles, por sua vez, atuem como educadores de suas respectivas equipes. Cabe às organizações criar o espaço, estimular o desenvolvimento e a competitividade das pessoas, comprometendo-se com elas, respeitando-as individualmente, como diferenciais competitivos (DUTRA, 2002).

Segundo Chiavenato (1999), as definições para a Gestão de Pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

Para Fisher e Fleury (1998), gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. A expressão gestão de pessoas surgiu em substituição da administração de recursos humanos, que é o termo mais comum usado para definir as maneiras de relacionar-se com as pessoas nas organizações.

Conforme Lacombe (2005), o ponto de partida é a formação de uma equipe competente: a qualidade do pessoal admitido é crítica. É preciso que não seja fácil para os competidores conseguir uma equipe com a mesma qualidade; a seguir, a condução dessa equipe para motivá-la e obter a lealdade e o comprometimento com a empresa e, finalmente seu desenvolvimento para aprimorar sua competência e conhecimento, por meio de programas de treinamento formais e informais.

## **2.2. Conceito de Liderança**

A liderança é um dos assuntos mais discutidos dentro das empresas e o líder tem uma função muito importante na organização (BERGAMINI, 2012). Analisar o perfil do líder e sua influência no sucesso das organizações, existe desde o início das civilizações e passou a ser uma competência cada vez mais exigida dos profissionais dentro das empresas (HUNTER, 2014). A importância do tema justifica-se em virtude do grande desafio que o administrador enfrenta na atualidade que é encontrar um profissional com espírito de liderança, motivador, que saiba trabalhar

em equipe, que crie ações estratégicas que deem certo dentro da empresa, pois novos desafios impostos por conta da profunda transformação pela qual o capitalismo vem passando, sustentado pela econômica digital, pela econômica global e pela economia instantânea (PEREIRA; HELDEMANN, 2001).

A liderança tem um papel importante, pois ela é essencial para o sucesso da organização a fim de alcançar as metas. Planejamento, organização, controle, desenvolvimento de estratégias fazem parte do gerenciamento. Um gerente dinâmico pode ser um bom planejador e um gestor e, mesmo assim, não ter as capacidades motivacionais de um líder, ou pode também ocorrer o contrário, um gerente pode ser ineficaz, porém, ter as habilidades necessárias para um bom líder.

A liderança é um tema que vem encantando o mundo há muito tempo. E está se tornando cada vez mais importante na vida das organizações. A razão é muito simples, pois o mundo organizacional requer líderes para condução bem-sucedidas das organizações e a liderança representa a maneira mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações e impulsioná-las rumo ao sucesso e à competitividade. A liderança introduz vigor e rumo definido nas organizações (CHIAVENATO, 2010, p. 345)

A maioria das pessoas encontra muita dificuldade para expressar o quer dizer exatamente com a palavra liderança, e tem muitas definições apresentadas por especialistas e que na maioria das vezes entram em conflito. Uma das definições mais simples e direta diz que liderança é; “obter resultados através de outras pessoas” (CHIAVENATO, 1999, p. 555). Ao falar em liderança costuma-se citar grandes nomes do passado como: *Adolf Hitler, Mahatma Gandhi, Mao Tse-tung, Roosevelt, John Kenedy, Napoleão Bonaperte, Abraham Lincoln, Getulio Vargas, Martin Luther King Jr.*

Por esta lista pode-se verificar como é difícil propor uma definição de liderança, que seja específica o bastante para ser útil e ampla o suficiente para incluir pessoas muito diferentes entre si. Kets de Vries (1997) destaca que a liderança pode ter diferentes definições, onde há divergência entre pesquisadores, porém, todos concordam com alguns traços comuns, como sendo importantes para os líderes. Estes são: consciência, energia, inteligência, domínio, autocontrole, sociabilidade, abertura a experiências, conhecimento da relevância de tarefas e estabilidade emocional.

Assim sendo, pode-se determinar a liderança como a concretização de uma meta por meio da supervisão de colaboradores (PRINCE, 2000). Ou ainda “liderança é o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização de seus próprios objetivos” (MAXIMIANO, 2004, p. 78). A definição de liderança dada por Chiavenato (2000, p. 257) diz que “(A liderança) é igualmente essencial em todas as demais funções da administração: o administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”. Senge (2000, p. 28) define a liderança como:

capacidade de uma comunidade humana configurar seu futuro e, especificamente, de sustentar seus processos de mudanças significativos, necessários para que isto aconteça.” ... “Acreditamos, especificamente, que a liderança se desenvolve, de fato, da capacidade de se reter uma tensão criativa, a energia gerada quando as pessoas articulam uma visão e enxergam a verdade (ou melhor, que possam) sobre a realidade atual. Isto também não é uma ideia nova”. “Liderança é uma visão”, diz Peter Drucker. Ou, como expresso nos Provérbios 29:18, “Onde não houver visão, as pessoas sucumbirão”.

Bowditch e Buono (2002, p. 118) afirmam que “[...] a liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas”. Portanto, a liderança é uma relação entre pessoas com a habilidade de influenciar os outros no trabalho. Os líderes determinam um intenso impacto na vida das pessoas e das organizações, e, por ser um assunto complexo, tem-se uma infinidade de teorias e esclarecimentos sobre o que é liderança (CHIAVENATO, 2000). A liderança abrange influenciar outros a alcançar objetivo que são essenciais para eles e para a organização. Desta forma, é definido como a capacidade de inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso dependem o desempenho.

Ainda que a liderança seja uma função principal do gerenciamento, não é mesma coisa que gerenciamento. Os líderes eficazes estão lidando com as mudanças, formulando uma visão do futuro e estabelecendo uma direção para essa visão. Eles também estão fortemente envolvidos em persuadir, inspirar e motivar os outros e forçar as mudanças úteis.

Um grau realista de autoconfiança está repetidamente à eficácia da liderança. Um líder que é autoconfiante, sem ser exagerado, inspira confiança entre os

integrantes do grupo, de acordo com Dubrin (2006, p. 267) a “confiabilidade contribui para a liderança eficaz em muitas situações. Ser visto como um indivíduo confiável envolve uma série de comportamentos deferentes. Em primeiro lugar, entretanto, estão a consistência e a integridade comportamental”. Para o autor Dubrin (2006) a coerência entre ser confiável e previsível, é como conduzir avaliações de desempenho e reembolso de despesas conforme foi planejado. A integridade está centrada em dizer a verdade e manter as promessas

Conforme Chiavenato (1999, p. 559-560), liderança não é sinônimo de administração, pois o administrador é responsável por funções como planejar, organizar, dirigir e controlar a ação organizacional para alcançar os objetivos. Um bom administrador deve ser necessariamente um líder, mas um líder nem sempre é um administrador. Os líderes devem estar presentes nos níveis institucional, intermediário e operacional das organizações, as quais precisam deles em todas as áreas de atuação. De acordo com Kotter (1997), a atividade fundamental de um líder é a mudança, por meio da direção estratégica da empresa, comunicação das metas aos recursos humanos e motivação para que sejam cumpridas. Assim, atrair atenção é a habilidade de convencer pessoas para terem uma visão comum, voltado para um resultado, um objetivo ou uma direção. Cabe ao líder levar as pessoas a entender suas metas e aderir a elas.

Atualmente é possível identificar que as organizações se preocupam bastante com a liderança no processo produtivo do negócio, levando em consideração diversos tópicos abordados, utilizando bem a ferramenta a liderança vem sendo usada desde os primórdios da sociedade, aonde alguns indivíduos se destacavam ao guiar, orientar, instruir através do exemplo e motivar grupos de pessoas. O conceito veio crescendo ao ponto de ingressar nas organizações a partir do momento que foi percebido que essa aplicação pode oferecer diversos benefícios para a empresa e para os profissionais.

### **2.3 Teorias sobre a Liderança**

São apresentadas três abordagens distintas e reconhecidas no estudo do tema liderança. A primeira abordagem é baseada nos traços, onde se focaliza essencialmente as características de personalidade do líder. A segunda abordagem

é a comportamental, baseada no estilo ou comportamento dos líderes. E a terceira abordagem definida como situacional ou contingencial, cujo objetivo visa conhecer a eficácia do líder as variáveis do ambiente que influenciam no desenvolvimento do vínculo líder e liderado (PEREIRA; HELDEMANN, 2001).

### **2.3.1 Teorias de Traços da Personalidade**

A teoria dos traços, de acordo com Bergamini (1994), predominou até a década quarenta, tendo testes psicológicos incrementados a partir de 1920 até 1950. Ainda o autor identifica que os estudos desenvolvidos neste período tinham como orientação avaliar a existência de um determinado traço comportamental entre um grupo de pessoas que ocupassem posições de liderança e outro grupo que não estivessem na posição de liderança. Resultados das pesquisas disponíveis acerca de liderança que datavam de 1904 a 1948, encontrando aproximadamente 124 projetos voltados a esse tipo de enfoque no estudo da liderança. Com revisão desses projetos foi possível chegar a um resultado que permitiu listar aproximadamente trinta e quatro traços de personalidade considerados como características típicas da amostragem dos líderes eficazes (BERGAMINI, 2012).

A teoria dos traços defende que a posse de certos traços de caráter e de personalidade permitiria a certos homens acesso ao poder. Dessa forma, julgava-se ser possível encontrar traços de personalidade universais nos líderes que os distinguiam dos não líderes (STOGDILL; MANN, 2004). O que interessava aos pesquisadores da época era poder eleger dentre certos atributos quais os que melhor definiriam a personalidade do líder.

Assim, conforme Bergamini (1994), o objetivo de todos os teóricos voltados a investigar o conjunto de traços que caracterizava o líder como tal, era definir o que o líder é, ou seja, retratá-lo e descrevê-lo. Sendo assim não ocorreu aos estudiosos correlacionar essas características a outros aspectos, como a eficácia no processo de liderança, ou mesmo a outras condições que poderiam estar interferindo no processo. Já quanto a natureza, os traços não eram considerados como produto intermediário e sim concebido como características pessoais inatas.

A Teoria do Comportamento foi elaborada a partir daquilo que Fiedler (2010) denomina de medida *Least Preferred Coworker* - LPC da personalidade do líder.

Muito da estrutura teórica adotada por ele tomou como base os estudos de campo desenvolvidos pela Universidade de Illinois a partir de 1951. Começando com muitas dimensões estudadas, esse número foi reduzido para duas dimensões independentes a serem consideradas. Embora a terminologia possa ser variada, foi possível distinguir a existência de dois tipos básicos de estilos de líder: aquele que pode ser considerado como orientado para a tarefa e aquele que é orientado para relacionamento. Em meados do século XX, a liderança começou a ser vista como a maneira de perceber a devida relação existente entre o líder e outras pessoas do grupo. Assim, passa-se a considerar que não é a posse de certos traços que contribui para o sucesso dos líderes, mas sim, a sua capacidade em adequar os comportamentos às exigências das diversas situações (FIEDLER, 2010).

Na verdade, o ser humano assume em sua vida social formas ou estilos de lideranças nas mais diversas situações, de acordo com a abordagem contingencial de liderança. A teoria comportamental ao contrário da teoria dos traços de personalidade sugere que a liderança pode ser aprendida. Sendo assim focaliza os estilos de liderança, e dá ênfase aos programas de treinamento e desenvolvimento de estilos. Ainda de acordo com a teoria comportamental as pessoas poderão ser treinadas a assumir estilos ou ter comportamentos definidos para o exercício de uma liderança eficaz (PEREIRA; HELDEMANN, 2001).

O ponto mais importante dessa teoria é que a eficácia da liderança depende tanto da situação em que o grupo se encontra quanto do líder. Se a teoria está certa, isso significa que um programa que envolva somente os aspectos de personalidade do líder ou somente os aspectos situacionais da organização está fadado ao fracasso. Um estilo de liderança não é em si mesmo melhor ou pior do que outro, nem tampouco existe um tipo de comportamento em liderança apropriado para todas as condições. Dessa forma, quase todo mundo poderia ser capaz de ter sucesso como líder em algumas situações e quase todo mundo está apto a falhar em outras. Caso queiramos melhorar o desempenho organizacional, devemos lidar não somente com o estilo do líder, mas também com os fatores que promovem a influência sobre ele (FIEDLER, 2010).

### 2.3.2 Teorias e Estilos da Liderança

O estilo de liderança corresponde nas atitudes de um líder com sua equipe de trabalho. Para Maximiano (2010, p. 30), “a liderança é classificada em dois estilos podendo ser autocrático ou democrático, dependendo de o líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados”. O estilo autocrático pode degenerar o tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo já o estilo Democrático é a divisão dos poderes de decisão entre chefe e grupo, quanto mais às decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder (MAXIMIANO, 2010). De acordo com Chiavenato (2009, p. 23) “os estilos de liderança podem ser: Autoritário, paternalista, democrático e situacional”. O estilo Autocrático é a centralização de poder de decisão no chefe, quanto mais concentrado o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento ou estilo.

A liderança democrática parte do princípio de que o grupo atingiu a maturidade e não necessita de supervisão de seu líder. Assim, os liderados ficam livres para pôr seus projetos em prática, sendo delegado pelo líder liberal. Neste tipo de liderança o grupo atingiu a maturidade e não mais precisam de supervisão extrema de seu líder, os liderados ficam livres para pôr seus projetos em prática sendo delegado pelo líder democrático (CHIAVENATO, 2009). Por fim a liderança situacional baseia-se no fato de que cada situação requer um tipo de liderança diferente, para se alcançar o melhor dos liderados. Um líder situacional deve ser versátil e flexível, sabendo adequar seus estilos, de acordo com a pessoa com quem trabalha e coma situação.

Este líder utiliza o que há de melhor nas lideranças Autocrática, Liberal Democrática e aplica, dependendo do grupo que tem à mão e da circunstância (CHIAVENATO, 2009). Portanto, dependendo do público que compõe sua equipe o líder irá assumir um estilo de comportamento de liderança, pois, os líderes influenciam as pessoas com o poder obtido no cargo que exerce, mas, sabe-se que o desafio é saber aplicar cada estilo de acordo com a circunstância que será desenvolvida pelos colaboradores (MAXIMIANO, 2010).

A liderança autoritária é quando o líder toma as decisões sem consultar o grupo, fixa as tarefas de cada um e determina o modo de a se concretizar. Não há

espaço para a iniciativa pessoal, sendo este tipo de liderança gerador de conflitos, de atitudes de agressividade, de frustração, de submissão e desinteresse, entre outras. A produtividade é elevada, mas a realização das tarefas não é acompanhada de satisfação (CHIAVENATO, 2009). A liderança paternalista de acordo com Lacombe (2003, p. 89), “é uma liderança que visa o fim dos conflitos em grupos, que visa um relacionamento amável, onde o líder tem uma postura de representante paternal do grupo”.

### **2.3.3 Teorias Situacionais da Liderança**

A teoria situacional ou contingencial está voltada ao processo de liderança, pois, demonstra como é a personalidade de um líder, e cita que esta é somente uma das relações que determinam o andamento de um grupo. Sabe-se que o líder que sabe trabalhar em grupo, pode mudar de personalidade de um grupo para o outro, agindo de forma diferente (FIEDLER, 2010).

De acordo com o estudo de Pereira e Heldemann (2001), os estudos sobre a teoria situacional iniciaram no início da década de 50, no período do pós-guerra, nos Estados Unidos. Porém existem referências anteriores a década de cinquenta. Assim as pessoas buscavam saber essencialmente como o líder deve agir. Historicamente a teoria situacional é considerada a terceira perspectiva histórica da liderança, assim derivada das abordagens anteriores com ênfase na abordagem comportamental. Para Fiedler (2010), em seus estudos afirma que a eficácia do grupo é derivada de uma combinação adequada entre os estilos dos líderes e as exigências da situação a ser explorada.

Conforme House (1977), em seus estudos define a principal função dos líderes e ajustar seus comportamentos de acordo com as situações encontradas no ambiente de trabalho, e assim ajudando seus liderados a alcançar seus objetivos e principalmente os objetivos das organizações. Sendo assim, pode-se afirmar que a característica se difere essa teoria da abordagem comportamental, está ligado ao fator contingencial, isso quer dizer a consideração as variáveis do ambiente. Dentro dos enfoques situacionais destaca-se a teoria das trocas, abordagem situacional de liderança, teoria de comportamento e teoria caminho objetivo.

A partir de 1964, Hollander (2004) busca na Teoria das Trocas encontra o equilíbrio entre líder e liderado. Segundo esse enfoque, o surgimento de um líder não se dá unicamente pelo seu tipo de personalidade, mas tem relação com outros fatores, tais como as normas em uso pelos grupos. Esses valores grupais é que irão eleger como importantes certas características da personalidade do líder. Para Hollander (2004), a aceitação do líder e sua permanência como tal dependem de quanto ele seja considerado como facilitador do atendimento dos objetivos almejados pelo grupo liderado (HOLLANDER, 2004). Com a Teoria das Trocas de Hollander (2004), a função identificada pelos colaboradores no processo de liderança caracteriza somente os líderes. Portanto, essa teoria nos mostra que a verdadeira visão do papel do líder durante o período em que ele ocupa o cargo de liderança (BERGAMINI, 2012).

A abordagem situacional de liderança relaciona-se as situações que o líder vivenciará, e quais as possibilidades de adaptar-se a tais situações. Por fim, tornar-se um líder de sucesso, não é algo que acontece da noite para o dia, é preciso ter conhecimento, formação profissional, é uma conquista que leva anos. A teoria caminho - objetivo dentro do enfoque contingencial surge ressaltando a importância do liderado como um reduto motivacional dentro do processo da liderança é pouco conhecida no Brasil, mas muito valorizada dentro dos contextos americano, canadense e europeu (FIEDLER, 2010).

A teoria do caminho-objetivo propõe que os subordinados farão aquilo que desejarem os líderes, caso eles façam duas coisas. Primeiro, devem assegurar que os subordinados compreendam como atingir os objetivos do líder. Segundo esses líderes devem prever que os subordinados cheguem aos seus objetivos pessoais nesse processo. A tarefa do líder é, então, diagnosticar a função do ambiente e selecionar aqueles comportamentos que assegurarão que os subordinados estejam motivados ao máximo no sentido dos objetivos organizacionais (SMITH; PETERSON, 2009). De acordo com essa teoria, os colaboradores estarão motivados somente se o líder estiver, ou seja, eles se espelharão no comportamento do líder e o seguirão.

A abordagem situacional de Liderança na sua forma mais simples defende a ideia de que a situação faz surgir o líder necessário e conveniente; ou seja, os grupos escolheriam o líder ou líderes adaptados às suas necessidades, mas essa

posição seria demasiada finalista e restritiva pois, em vez de pretender que a liderança seja um ato passivo, a teoria situacional afirma que o líder hábil pode adaptar-se e antecipar-se às necessidades dos elementos do seu grupo (HOLLANDER, 2004). Liderança está ligada a comunicação humana e visa à busca de objetivos. De acordo com Bergamini a liderança é definida com função de três elementos: Do indivíduo: personalidade, caráter, capacidade de realização. Do grupo: estrutura das inter-relações individuais no grupo, atitudes, necessidades. Da situação: exigências das situações, objetivos, ambiente envolvente do líder e do grupo (BERGAMINI, 2012).

#### **2.4 As características de um líder**

O líder exerce uma influência ao seu redor para que façam o que ele deseja, conduzindo-os na direção que sozinhas não iriam, deve mostrar oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal, incentivar, mostrar que é possível, colocar a equipe em condições de avançar e aprender com os erros. Eles os ajudam a se tornar pessoas melhores, e não apenas bons profissionais. Os líderes potencializam os liderados. E isso é muito importante, pois, promover o crescimento das pessoas gera crescimento para a organização (MAXWELL, 2008).

A responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas recai sobre o líder. E isso significa mais do que apenas ajudá-las a adquirir habilidades profissionais. Os melhores líderes ajudam os liderados não só em relação à carreira, mas também em relação à vida pessoal (GAUDÊNCIO, 2009).

Algumas características para ser um bom líder podem ser listas como: Aberto e extrovertido, questionador, sensível, orientado para os resultados, decisivo, crítico, carismático, capaz de inspirar confiança e entusiasmo, calmo, disposto a ouvir, caloroso e empático, livre de considerações de prestígio, adepto de experiências e tolerante a erros, corajoso e flexível (KARLOF, 2009). Cada líder tem suas características, cada um tem sua individualidade no momento de se expressar mais claro colocando um objetivo comum a todos e formar uma equipe de trabalho que os ajude na tomada das decisões (CHIAVENATO, 2009).

Um líder moderno é aquele que valoriza e pensa nas pessoas. O líder de sucesso continua tendo metas estratégicas, buscando os melhores resultados, mas

sabe que o fator humano é o bem mais valioso de uma empresa. Um líder em compasso com a atualidade é aquele que valoriza a individualidade e promove a integração. O bom gestor de pessoas incentiva todos os funcionários a vestir a camisa da empresa, cada um de acordo com seu manequim, mostrando a unidade na diversidade (NIGRI, 2015).

Pode-se destacar outras características de um bom líder ter facilidade em manter um bom relacionamento interpessoal, demonstrar capacidade de “pensamento estratégico”, “iniciativa” e “grande energia” como atributos pessoais. Os atributos são a matéria-prima do desempenho. São as habilidades necessárias para exercer a função. Buscar o aprimoramento profissional para desenvolver melhor suas atividades diárias; utilizar da prática do CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude), se utilizando de Valores para assim poder obter uma equipe de alta performance; utilizar de educação, respeito, ética, relacionamento interpessoal, empatia transparência, boa comunicação, facilidade em trabalhar com pessoas para assim poder formar uma boa equipe; saber identificar a pessoa certa para o local certo; gostar do que faz (NOGUEIRA, 2015).

Portanto, um bom líder consegue influenciar sua equipe através da sua motivação, contagiando as pessoas que os cerca, fazendo com que todos trabalhem de forma prazerosa e se esforcem para atingirem os objetivos determinados pela organização.

## **2.5 Liderança e inteligência emocional**

É indiscutível que o desempenho de uma equipe é reflexo da gestão de seu líder. Uma boa liderança, além de trazer bons resultados, colabora com o desenvolvimento e evolução de seus funcionários. Liderar não é uma tarefa fácil, pelo contrário, é um trabalho complexo, difícil e cuidadoso que requer muita análise e visão. O autor Hersey (1976, p. 118) afirma: que a “situação mais favorável para um líder influenciar seu grupo é aquela em que ele é estimado pelos membros, tem uma posição de grande poder e dirige um trabalho bem definido”.

A inteligência emocional, conhecida como QE (quociente emocional) entre os estudiosos, tem sido usada para determinar o potencial das pessoas para aprender as bases do domínio próprio, autoconhecimento e controle das emoções. O controle

emocional tem potencial de trazer mudanças significativas, seja no ambiente profissional, seja na vida pessoal, uma vez que a pessoa passa a compreender sua responsabilidade sobre seu próprio bem-estar e dos que o cercam, utilizando habilidades aprendidas para promover uma transformação cultural e social no ambiente que vive ou trabalha (GOLEMAN, 2007).

Goleman (2014) define a Inteligência Emocional como a “capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos”. Para Goleman, a Inteligência Emocional é a grande responsável pelo sucesso ou insucesso das pessoas. Exemplificando, o estudioso aponta que a maioria das situações de trabalho e da vida são envolvidas por relacionamentos entre os indivíduos. Isso conclui que pessoas com qualidades de relacionamento humano — como gentileza, compreensão e afabilidade - têm maiores chances de alcançar o sucesso e, por meio dessa percepção, começou-se a discutir o tema relacionado à Inteligência Emocional dentro das organizações formais.

O interesse crescente sobre o tema da Inteligência Emocional conecta-se com as rápidas mudanças sociais e organizacionais decorrentes da evolução dos interesses e reivindicações dos indivíduos (DULEWICZ; HIGGS, 2000). Como resultado, a mudança veloz de processos de trabalho, tecnologias, objetivos e demandas de mercados, características deste novo tempo da globalização e do conhecimento, acarretou novos requisitos: criatividade, flexibilidade –pessoal e organizacional–, orientação à transformação, inovação constante e foco nos resultados (NEVES; COSTA, 2012).

A liderança é um exercício de trabalhar com as emoções do outro e com a própria, para que possamos liderar é necessário conhecer e identificar através de nossas reações, ações, nossos sentimentos, refletir sobre e conduzi-los a um único caminho. É nesse aspecto que se pode distinguir QI de QE, o primeiro resume-se a capacidade intelectual do indivíduo, já o segundo é a faculdade para detectar e administrar as próprias emoções, a do outro, e até do grupo, ambas são complementares e imprescindíveis ao sucesso de um líder, mas a presença do QI sem o suporte do QE pode ser a razão do fracasso de um líder tecnicamente muito competente e conseqüentemente da equipe/organização em que ele atua.

A compreensão da importância da Inteligência Emocional na liderança perpassa competências emocionais e sociais básicas, segundo Goleman (2002), como: a autoconsciência emocional: o líder autoconsciente é autêntico, é capaz de enxergar e assumir suas emoções; o autocontrole: o líder precisa de autocontrole para permanecer calmo e racional mesmo sob pressão ou num momento de crise.

Adaptabilidade: capacidade de ser flexível às novas situações e desafios, e na adequação às mudanças, maleável em suas ideias de novas informações ou realidades; otimismo: contempla o outro sob um enfoque positivo, almejando sempre o melhor; empatia: saber ouvir atenciosamente e ser capaz se posicionar como se fosse o outro; gerenciamento de conflitos: habilidade de administrar situações de divergência de ideias, fazendo com que as partes opinem e absorvam/observem distintas visões, a fim de atingir um consenso no grupo; trabalho em equipe e colaboração: trabalhar bem em e com o grupo criando um clima solidário, amigável e tonando-se exemplo de respeito, estima e cooperação. O líder é aquele que leva seu grupo onde se deve chegar. Ele deve ser inspirador, e cada líder tem seu estilo, segundo Goleman (2002), pode ser autoritário, afluente, democrático, marcador de ritmo, coach ou coercivo.

Segundo Hunter (2004, p.32) “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Um líder é alguém que influencia sem obrigar, segundo Hunter (2004) “liderança é habilidade (...) é uma habilidade que pode ser aprendida e desenvolvida por alguém que tenha o desejo e pratique as ações adequadas”. O líder é o espelho que reflete e é refletido em sua equipe. É o cérebro que comanda a engrenagem, por isso é mandatório que o líder tenha seu foco no outro para criar sinergia, precisa estar conectado ao próximo para receber ideias, alimentar sua criatividade e construir sua visão crítica.

A liderança emocional é o combustível que impulsiona uma equipe ao sucesso, em todos os aspectos, visões e nuances do mundo do trabalho. O papel do líder é marcante e fundamental na vida e história de quem é liderado. Na obra “As bem-aventuranças do líder” o professor Santarém (2014, p. 19), fala que “se 19), tornar humano é condição indispensável para ser um verdadeiro líder. Que outro modo se não pelo exemplo e pela força do caráter alguém conseguiria inspirar, mobilizar e fazer com que seus seguidores se comprometam com uma causa? ”.

Em 1990, dois psicólogos, *Peter Salovey, de Yale, e John Mayer*, atualmente na Universidade de *New Hampshire*, propuseram uma teoria abrangente da IE – Inteligência Emocional. Um outro modelo pioneiro de IE foi proposto, nos anos 80, por *Reuven Bar-On*, psicólogo israelense. Somando-se a isso, nos últimos anos, vários outros teóricos propuseram variações sobre mesma ideia. De acordo com Weisinger (1997), através da Inteligência Emocional se pode fazer intencionalmente com que as emoções trabalhem em nosso benefício, usando para nos ajudar a orientar nosso comportamento e nosso raciocínio de maneira a obter melhores resultados. A IE pode ser nutrida, desenvolvida e ampliada – não se trata de uma característica impossível de adquirir.

Segundo Goleman (1998), a Inteligência Emocional refere-se à capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos. Ainda, Goleman (2002) apresenta resultados de pesquisas que indicam que a Inteligência Emocional é responsável por cerca de 80% das competências que distinguem os líderes espetaculares dos medianos. "Emoções em equilíbrio abrem portas", garante o autor. Pode-se dizer que a Inteligência Emocional é o uso inteligente das emoções, ou seja, fazer intencionalmente com que as emoções trabalhem ao nosso favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados. Uma das maneiras de compreender a importância da Inteligência Emocional na liderança é analisando as cinco competências emocionais e sociais básicas.

Para Goleman (2001; 2002), a Inteligência Emocional possui cinco competências emocionais e sociais básicas que são classificadas por ele como: autopercepção, autorregulamentação, motivação, empatia e habilidades sociais, e estas estão enumeradas em 7 itens, conforme segue:

1) Autoconsciência emocional - líderes emocionalmente autoconscientes podem ser francos e autênticos, capazes de falar abertamente sobre suas emoções ou com convicção das metas a que visam;

2) Autocontrole - os líderes dotados de autocontrole permanecem calmos e continuam com a cabeça no lugar mesmo sob grande pressão ou durante uma crise;

3) Adaptabilidade - podem ser flexíveis na adaptação aos novos desafios, ágeis na adequação à mudança contínua e maleáveis em suas ideias de novas informações ou realidades;

4) Otimismo - vê os demais sob um prisma positivo, esperando deles o melhor;

5) Empatia - esses líderes escutam com atenção e são capazes de colocar-se no lugar do outro;

6) Gerenciamento de conflitos - os líderes que melhor gerenciam conflitos são os que sabem fazer com que todas as partes se manifestem e compreendem as diferentes perspectivas, para então encontrar um ideal comum que conte com o endosso geral.

7) Trabalho em equipe e colaboração - os líderes que trabalham bem em grupo produzem uma atmosfera de solidariedade amistosa e constituem, eles mesmos, modelos de respeito, prestimosidade e cooperação. Ainda, segundo Goleman (2002), o líder possui o poder máximo de controlar as emoções de todos. Se quando estas foram impelidas para o lado do entusiasmo, o desempenho pode disparar; se as pessoas forem incitadas ao rancor e à ansiedade, perderão o rumo.

Quanto maior for o nível de consciência da liderança sobre suas próprias emoções, ou seja, quanto maior o autoconhecimento, mais fácil será identificar e compreender os sentimentos dos demais que o cercam. Pode-se definir a Inteligência Emocional como o equilíbrio entre o lado emocional e o lado racional, ou como a habilidade de lidar com as emoções de forma assertiva e inteligente. Weisinger (2001) afirma que a Inteligência Emocional é simplesmente o uso inteligente das emoções – isto é, fazer intencionalmente com que as emoções trabalhem a seu favor, utilizando-as como um auxílio para determinar seu comportamento a seu raciocínio de forma a aprimorar seus resultados.

Atualmente, para a maioria dos executivos, um líder possui diversas funções, como por exemplo, elaborar estratégias, motivar a equipe, criar uma filosofia empresarial, desenvolver uma cultura organizacional; quando na verdade se questiona se para um grupo mais experiente de gestores, existe apenas uma função, que é obter resultados. Segundo Goleman (2014), o mistério sobre o que os líderes podem e devem fazer para motivar a sua equipe é muito antigo. Tal mistério tem movimentado a indústria de “líderes especialistas” onde pessoas com talentos,

aptidões e criatividade têm sido caçadas a fim de testar teorias que possam transformar objetivos ousados em realidade, sejam esses estratégicos, financeiros, organizacionais ou até mesmo os três em conjunto.

Este afirma que a liderança eficaz tem se esquivado com destreza de muitas pessoas e organizações, e isso tem acontecido por um motivo que até hoje pesquisas quantitativas não haviam mensurado, que são os comportamentos corretos que trazem resultados positivos. Quanto a isso, Goleman (2014) afirma que líderes especialistas dão consultorias baseados em inferências, experiências e instinto, e algumas vezes essa abordagem atinge seu objetivo e outras não.

Existe uma necessidade entre todas as organizações de identificar pessoas aptas a liderar, indivíduos com capacidade de gerir negócios e conseqüentemente desenvolver novos líderes. Identificar novos talentos não é uma tarefa fácil. Goleman (2014) elencou quatro características que qualificam pessoas com esse talento: habilidade de executar: define-se pela capacidade analítica e habilidade de cada indivíduo de colocar ideias em prática; trajetória profissional: Este define que bons líderes possuem grande quantidade de trajetórias em suas carreiras profissionais, pois isso demonstra que as pessoas não estão amarradas às minúcias de um cargo; orientação para equipe.

## **2.6 Os mitos sobre a liderança**

As organizações são constituídas por pessoas, com sentimentos e motivos racionais diferentes, sujeitos às forças do ambiente que influenciam a motivação, os relacionamentos e a liderança, entre outras dinâmicas que motivam o comportamento do ser humano e do grupo onde ele se situa. Portanto, a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas. O administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. Até a década de 60, para o chefe bastava sentar-se na cadeira e exercer controles mecânicos, saber planejar, organizar, controlar e corrigir.

O bom chefe era aquele que tinha o pessoal na palma da mão, ou seja, o total controle dos seus funcionários dentro da empresa. Contudo, as empresas, a partir da década de 70, passaram a necessitar mais de contribuições intelectuais de seus funcionários. Principalmente no fim dos anos 80, com a evolução da concorrência,

criou-se a necessidade de ter nas empresas funcionários mais dedicados. O novo bom chefe, agora chamado de líder, é aquele que consegue estimular os funcionários, “vender” os objetivos à equipe, e favorecer um bom clima no ambiente de trabalho.

Líder, chefe, comandante, autoridade, são algumas das primeiras palavras que nos ocorrem quando se pensa em liderança. É comum, também, entender que liderar é tarefa para aquelas pessoas com QI elevado, mais autoconfiantes ou bastante ambiciosas, ou ainda aquelas que têm sutis habilidades sociais. Contudo, observa-se que atualmente o conceito de liderança é colocado da seguinte forma: “Liderança representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir” (HUNTER, 2004, p.105).

Levando em consideração a colocação acima, isso significa exercer liderança por meio de persuasão (convencimento, sensibilidade, conhecimento e carisma), e não de poder. Quando costumeiramente o poder é utilizado, se obriga as pessoas a fazerem a vontade dos superiores imediatos, por conta da posição que ocupam. Para se entender a liderança é preciso conhecer de onde emana o poder e a sua legitimidade. Alberoni (2004, p.26) relata em seu livro a seguinte informação sobre legitimidade:

O sociólogo Max Weber sustenta que existem três tipos de poder legítimo: O tradicional, em que vemos o líder do tipo patriarcal, o cacique; o carismático, onde vemos o líder popular, político e demagogo; e o legal, em que o poder deriva do respeito aos procedimentos indicados pela lei – o mais importante do mundo moderno. (ALBERONI, 2004, p 26).

Cumpra aqui ressaltar que a liderança está longe de ser o único fator a influenciar o desempenho de grupos de trabalho, mas que, dependendo do tipo de líder, podem resultar equipes motivadas, comprometidas, vencedoras, ou equipes que apenas cumprem suas obrigações, obtendo determinado resultado, mas não atuam com satisfação. Segundo Kelley (1999, p.177), a liderança está centrada na capacidade do líder de ser eficaz:

Para ser um líder eficaz [...], um membro de equipe deve garantir o respeito dos colegas de trabalho em pelo menos uma das três áreas cobertas por essa habilidade crítica: 1. Quociente de conhecimento – respeitada qualificação e comprovado bom-senso em áreas relevantes para as metas do grupo. 2. Quociente de pessoas-habilidade – indica que você tem consideração pelos colegas e que as metas deles têm tanto valor quanto as suas; assim eles são levados a trabalhar de forma voluntária com você para

alcançar o objetivo. 3. Quociente de iniciativa – indica que você desempenhará as atividades que ajudam o grupo a alcançar, de fato, a meta.

Cada pessoa é um ser humano único, sistêmico, com personalidade, características, habilidades, atitudes e conhecimentos diferentes dos demais. Por isso, é preciso conhecer as ferramentas de gestão de pessoas que poderão auxiliar o líder na tomada de decisões em relação ao aproveitamento e valorização dos talentos que integram as equipes de trabalho. A principal ferramenta da gestão de pessoas é o aprendizado contínuo, que direciona o líder para o aprendizado organizacional, ou seja, é preciso que ele desenvolva a capacidade de promover educação/desenvolvimento com serviço de alta qualidade e dar abertura para a transmissão de informações, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo, de maneira a permitir a participação dos colaboradores na tomada de decisões, atuando como educador, negociador, incentivador e coordenador.

Uma liderança ideal é algo difícil de ser definido, tendo em vista que um estilo adotado por um líder pode ser extremamente eficaz em determinada situação e, num outro momento, o mesmo estilo poderá ser totalmente inadequado. Por exemplo, um líder de presença marcante, de ideias definidas, o tipo conhecido como “personalidade forte”, pode ser um agente impulsionador para uma equipe composta de pessoas mais dependentes e que possuem uma tarefa a ser cumprida num curto espaço de tempo. Por outro lado, este estilo de liderança poderia causar a desmotivação em pessoas mais maduras, que se realizam ao efetuar suas atividades com autonomia. Na verdade, está dificuldade em definir um estilo ideal de liderança não nos impede de analisar e discorrer sobre as muitas formas de liderar, bem como sobre os resultados alcançados por estas ou sobre seus “efeitos colaterais”.

A controvérsia entre os que defendem que uma pessoa já nasce com determinados traços de personalidade para liderar e os que acreditam que a habilidade de liderança é algo adquirido, através das experiências de vida, já não causa tanta polêmica, pois na prática, percebemos que pessoa alguma lidera sempre, em qualquer situação, como já comentamos anteriormente. Logo, a teoria dos traços de personalidade não encontra muita sustentação.

Os estudos de Liderança da *Ohio State University*, iniciados em 1945, tentaram identificar várias dimensões do comportamento de líder. A equipe de pesquisa definiu liderança da seguinte maneira: “Comportamento de um indivíduo quando dirige as atividades de um grupo para a realização de um objetivo”. Os pesquisadores limitaram a descrição do comportamento de líder a duas dimensões: Estrutura Inicial e Consideração. A primeira refere-se ao comportamento do líder ao delinear a relação entre ele e os membros do grupo de trabalho, bem como ao tentar estabelecer padrões bem definidos de organização, canais de comunicação e métodos de ação. Já a segunda dimensão sugere comportamento, que indica amizade, confiança mútua, afeto na relação entre o líder e os membros de sua equipe.

Através do estudo do comportamento de líder, a equipe de *Ohio State* verificou que as duas dimensões anteriormente referidas são distintas. Uma não depende da outra. Assim, o comportamento de líder, para esta escola, pode ser descrito como uma combinação das duas dimensões. O líder é a pessoa que ajuda o grupo a atingir suas metas; possibilita a satisfação das necessidades dos membros. Por exemplo, na relação familiar essa liderança pode ser o pai, a mãe, o irmão mais velho, ou um parente próximo, visto que a liderança propriamente dita significa o poder de influência sobre as pessoas. Para tanto, será observada a afetividade, o carisma, até mesmo o poder financeiro que a pessoa exerce sobre os demais parentes. Mas será sempre aquela pessoa que está à frente na família, chefiando, encaminhando, dirigindo-a, dando-lhe uma direção.

No entendimento de Katzenbach e Smith (2001, p.81), as equipes são beneficiadas pela liderança múltipla na qual o papel de comando muda dentro do grupo conforme a necessidade. O líder adapta-se à organização, contudo deve ser capaz de impulsionar os seus gerenciados, com habilidade, respeito, deferência e ainda, estimulá-los para que todos sigam num grupo coeso.

Entretanto, Max De Pree (1989, p.72) suscita ainda, dentre outras atribuições do líder de equipe, algumas habilidades de processo positivo como interagir com ideias e estímulos a discussões, saber e ter argumentações, bem como saber ouvir para uma melhor comunicação; incentivar os membros dos grupos que são mais tímidos a participar mais e os mais falantes a não exceder os limites, criando um clima natural no qual os membros sintam-se à vontade para que se expressem com

sinceridade opondo seus pontos de vista. Em suma, o líder deve utilizar de consenso para chegar a uma conclusão sobre determinado assunto sobre o qual a equipe esteja discutindo.

O papel do líder neste milênio é muito mais que um mentor, guia e orientador do que propriamente o de um chefe. Não se deve confundir liderança com chefia, pois existem grandes diferenças comportamentais entre liderança e chefia. São elas:

- O chefe conduz, o líder aconselha;
- O chefe inspira medo, o líder entusiasmo;
- O chefe diz “EU”, o líder diz “NÓS”;
- O chefe se preocupa com as coisas, o líder com as pessoas;
- O chefe colhe os louros, o líder os distribuir;
- O chefe enxerga o hoje, o líder contempla o amanhã (BAGGIO, 2007).

## **2.7 Desafios da liderança**

Kotler (2002) identificou que o principal motivo de, atualmente, existir carência de líderes empresárias e o excesso de gerentes é o fato de que, a maior ênfase nas escolas e no trabalho foi dada ao desenvolvimento de aptidões gerenciais e não de liderança, e por uma excelente razão. Afinal para cada um dos empreendedores do final do século XIX, ou do século XX, considerados líderes e que ajudaram a formar empresas, precisava-se de dezenas ou centenas de gerentes capazes de ajudar a operar as companhias que os líderes empreendedores haviam construído. Portanto surgiu a urgência de ensinar essa “coisa” denominada administração a milhares de pessoas.

O problema é que, na medida em que a economia mundial tende a ser mais globalizada, produzindo oportunidades e riscos econômicos crescentes, bem como muita instabilidade, o ritmo da mudança torna-se acelerado. E, num ambiente em constante mudança, é necessário mais do que pessoas que só sabem fazer funcionar os sistemas existentes.

Conforme Soto (2002), uma liderança bem-sucedida depende de comportamentos, habilidades e ações apropriadas e não de características pessoais. Os três tipos de habilidades que os líderes utilizam são: as técnicas, as humanas e as conceituais. A habilidade técnica se refere a conhecimento e a

capacidade de uma pessoa em qualquer tipo de processo ou técnica. A habilidade humana é a capacidade para trabalhar de maneira eficaz com as pessoas para obter resultados no trabalho em equipe. A habilidade conceitual é a capacidade para pensar em termos de modelos, marcos diferenciadores e relações amplas.

Segundo Warren Bennis (2002), o papel-chave desempenhado pela liderança em toda atividade humana não é limitado tão-somente às grandes organizações, que apresentam uma estrutura complexa, ao menos à primeira vista. A família é o primeiro componente ou unidade de organização no qual é possível detectar alguns dos principais traços que estão em jogo nas grandes estruturas, tais como hierarquia, sistema e formas de distribuição. Esse ponto de vista apoia-se inclusive na crença de que muitas das atitudes e posições diante da liderança têm origem precoce, no ambiente familiar.

A análise dessas manifestações também evidencia a importância da autoridade e do poder na organização e a capacidade que algumas pessoas têm de mobilizar outros indivíduos e convertê-los em seguidores dispostos. “Toda a alocação de recursos compreende, portanto, pessoas, dólares e ideias”. Diz Welch, que qualquer modelo de organização exige de seus funcionários que façam parte de um conjunto a fim de alcançar o sucesso (BENNIS, 2002).

## **2.8 Competências da liderança**

A atividade principal de um líder é produzir a mudança. A sua ação deve se pautar sobre três dimensões fundamentais: estabelecer a direção estratégica da empresa, comunicar essas metas aos recursos humanos e motivá-los para que sejam cumpridas. As capacidades de liderança são inatas, embora todas as pessoas devam se encorajadas a ser líderes (KOTTER 1997).

Todos os líderes de sucesso têm uma grande paixão por algo, paixão essa que é mais forte do que eles e do que a organização. Bennis (1996, p. 82) reforça que “um bom gestor faz as coisas bem, enquanto um bom líder faz as coisas certas”. Ele identifica quatro competências comuns nos líderes: visão, capacidade de comunicação, respeitabilidade e desejo de aprendizagem. Também afirma que os líderes são pessoas com capacidade para se expressar plenamente. “Eles também sabem o que querem, por que querem e como comunicar isso aos demais, a fim de

obter a cooperação e o apoio deles”. Bennis (1996, p. 82), considera ainda, que a liderança é um requisito básico para que haja eficácia em qualquer organização ou empresa, seja qual for o tempo em que se viva, pois, “o processo de tornar-se um líder é muito parecido com o de tornar-se um ser humano bem integrado”.

Este autor amplia o conceito de liderança, dizendo que: “liderar não significa apenas ter seguidores, mas saber quantos líderes se conseguiu criar entre esses seguidores” (BENNIS, 1996, 86). Como se pode perceber inúmeros autores buscaram definir o conceito de liderança apresentando ações que, sendo realizadas por indivíduos, consistem em características de liderança, ou a influência do ambiente (DRUCKER, 1997).

Outros, buscam definir liderança com atributos como tensão e energia, ou sob o prisma dos atributos morais (BENNIS, 1996), e competências analíticas, técnicas e políticas necessárias ao líder. Kotter (1997) cita a função primária do líder como sendo a de produzir mudança, considerando as capacidades de liderança inatas. Verifica-se que a maioria dos autores possui a visão de que o líder deve fazer convergir as necessidades individuais com as da organização; em que traços de uma personalidade marcante e conhecimento generalista do ambiente externo e interno da organização são imprescindíveis a um líder.

Consequentemente, a liderança exige uma estratégia de aprendizado contínuo. Nesta perspectiva, um líder, em posições estratégicas, intermediárias ou na base da pirâmide empresarial, precisa envolver outras pessoas dispostas a enfrentar o desafio, ajustar seus valores, mudar as perspectivas e aprender novos hábitos. O líder expõe-se e conduz. A liderança não pertence apenas ao líder. Para que ela haja, é necessária a adesão ao líder. Deve existir inter-relação entre a visão e as ações do líder com as necessidades e desejos de um determinado grupo e época.

## **2.9 Papel dos líderes no contexto da indústria 4.0**

O sucesso de muitas empresas não depende somente do líder, mas sim de toda sua equipe de trabalho, mas para que esse sucesso aconteça o líder precisa saber qual é seu verdadeiro papel dentro de uma organização, portanto, o perfil do líder moderno atual é este, desenvolver sua função para contribuir no

desenvolvimento de cada indivíduo da sua equipe é contribuir para o sucesso da sua organização. Liderar é proporcionar às pessoas oportunidades jamais experimentadas. Os líderes não transformam pessoas, mas permitem que estas se descubram e se expressem.

O papel da liderança é descobrir e desenvolver novos talentos e, muitas vezes, isso significa confrontar antigos conceitos (PETERS, 2013). Todas as pessoas que queiram seguir no caminho da liderança devem transmitir confiança para a sua equipe e os que estão ao seu redor para o funcionamento e o andamento das organizações funcionarem da melhor forma possível. Na visão de Peters (2013, p.34), “ninguém está a mais de 0,6 segundos de outra pessoa”, O líder da atualidade precisa estar atendo ao mundo da tecnologia, pois o mundo dos negócios está interligado ao mundo tecnológico.

O segredo para ter sucesso não está em ser capaz de se fazer uma lista com cem tarefas e concluí-la. Mas, de ser capaz de fazer e cumprir a lista do não, descartando-se as noventa e oito tarefas secundárias e concentrando todo seu esforço nas duas que realmente fazem diferença. Um líder mantém o foco. Ele conhece bem o perigo do que se pode definir como sobrecarga de iniciativa estratégica. Ele se ocupa com um tema principal, de cada vez, ao invés de lançar simultaneamente várias iniciativas (MARTINS, 2014). Independente do tempo que o líder exerça sua função ele tem a obrigação de cumprir suas ações e seus objetivos, mas, cabe a empresa estipular o tempo que a pessoa irá exercer o papel de líder no grupo. Saber explorar o que cada um tem de melhor, descobrir talentos e cultivá-los, motivar a equipe e estar constantemente antenado no mercado, são algumas das características de um verdadeiro líder.

Um bom líder tem acesso fácil ao grupo, interage, compreende, estimula, tem influência entre as pessoas ajudando-as a atingir metas e objetivos. Tem humildade para se permitir aprender sempre. Líderes e liderados devem aproveitar o potencial uns dos outros, respeitando diferenças e estilos, exercendo uma verdadeira parceria. Os líderes devem ter percepção para compreender as forças e as fraquezas do seu grupo (PETERS, 2013).

De acordo com a concepção do autor o líder moderno não tem medo de perder seu posto, mas sim, saberá passar sua liderança com classe e educação

para o próximo a exercer o cargo. Existem vários estilos de liderança conforme Peters (2013), tais como:

- a) Líderes visionários: despertam em seu grupo visão.
- b) Líderes inspiradores: inspiram as pessoas, fazem importantes reflexões.
- c) Líderes estimuladores: incentiva e convida os membros da equipe a aprimorarem um movimento, ação, habilidades e talentos.
- d) Líderes intelectuais: fornece estudos, pesquisas, sobre aquilo que quer transmitir.
- e) Líderes por objetivos: tem como característica a utilização da ferramenta motivacional metas em parceria com todos os membros da equipe.
- f) Líderes por recompensa: estimula recompensa pelas vitórias e sucessos de uma pessoa ou equipe.
- g) Líder carismático: inspira em seus liderados a confiança, o líder carismático é visto por seus liderados como alguém que possui qualidades excepcionais.
- h) Líder educativo, aquele que costuma dar o exemplo, seus liderados têm uma relação de responsabilidade com o trabalho.
- i) Líder inspirador: aquele que raramente precisa dar ordens a seus liderados, eles se sentem atraídos pela figura do líder e estão dispostos a fazer o que é necessário.

Assim, de acordo com os estilos de líderes citados acima, se pode entender que o líder precisa do seu funcionário e vice-versa, mas, cabe ao líder fazer a diferença, demonstrando ética, moral, força de vontade garantir a competitividade no mundo empresarial.

## **2.10 Programas de desenvolvimento para lideranças**

O mercado atual, com a grande evolução constante em globalização e tecnologia, constitui-se de redes complexas que englobam diversos elementos, como clientes, fornecedores, diferentes culturas e políticas. Dessa forma, a execução de uma liderança eficiente e positiva está mais complicada. Nesse contexto, o líder deve utilizar de suas capacidades para enfrentar as pressões associadas a essa complexidade.

Portanto, se deixar conduzir pelas pressões de um ambiente globalizado e pelos erros organizacionais, com foco apenas em entregas e na busca por melhores resultados, acarreta um comportamento de “chefe” dos gestores da organização. A partir desse entendimento, compreende-se que o processo de desenvolvimento de lideranças e educação gerencial necessita ser revisado e reestruturado de acordo com a momento atual.

Destacam-se dois métodos de desenvolvimento de lideranças encontrados na literatura. Essas práticas têm o objetivo de auxiliar no desenvolvimento de lideranças, a fim de integrar e interagir as funções do negócio com a liderança, criar estratégias e definir a melhor maneira para se atingir as metas organizacionais. Em relação ao desenvolvimento e a prática da liderança, ambos, tradicionalmente estão bastante limitados, com foco voltado ao domínio analítico de liderança. No contexto contemporâneo, esse cenário mudou devido à exigência maior quanto às suas necessidades, expectativas dos funcionários no âmbito organizacional, tornando essencial uma abordagem mais holística da liderança. Assim, propõem uma “reeducação” gerencial e programas que auxiliem no desenvolvimento de liderança para que envolva aspectos analíticos, conceituais, emocionais e espirituais na prática, definido como modelo ACES (QUATRO; WALDMAN; GALVIN, 2007).

Diante da busca pela reforma das práticas e desenvolvimento de liderança, Quatro, Waldman e Galvin (2007) propõem programas e iniciativas de desenvolvimento e práticas de lideranças que englobem os aspectos analíticos, conceituais, emocionais e espirituais (ACES). As perspectivas se inter-relacionam a fim de buscar maior entendimento do desenvolvimento e prática de liderança holística. Esses aspectos são abordados separadamente pelos autores:

I. Analítico: líderes que são adeptos da compreensão e gestão da complexidade discreta. Líderes analiticamente qualificados entendem e gerenciam bem um novo projeto, utilizando de suas fortes habilidades analíticas para evitar falhas. Outra característica que pode ser considerada é de ser objetivo e focado no trabalho, com questionamentos e cautelas para que não cometam erros.

II. Conceitual: líderes que são adeptos da compreensão e gestão da complexidade interrelacionada e promoção da criatividade. Líderes com habilidades conceituais fortes gerenciam e compreendem um plano de 42 projeto para o desenvolvimento de produto, demonstrando habilidades conceituais avançadas.

III. Emocional: líderes que estão sintonizados com as questões emocionais. Normalmente eles têm habilidades avançadas para entender e gerenciar a emoção humana, que está presente em ambientes corporativos, e torná-los como fonte de energia para influenciar de maneira positiva para chegar nos objetivos organizacionais. Alinhar os funcionários para uma visão nova, diferente do que a equipe está acostumada necessita de um líder capaz de entender as questões emocionais das equipes, que são bem complexas pelas pessoas serem diferentes umas das outras.

IV. Espiritual: líderes que reconhecem o valor da espiritualidade, que permitem que seus liderados conectem as tarefas individuais e o maior objetivo da organização, com mantimento de seus valores morais e éticos. Os quatro domínios são exclusivamente diferentes e podem atuar de forma independente para a eficácia da liderança.

Os quatro domínios são exclusivamente diferentes e podem atuar de forma independente para a eficácia da liderança. O Quadro 1 mostra algumas habilidades chaves e exemplos de comportamentos que se associam aos domínios abordados.

Quadro 1 - Habilidades e Comportamentos de acordo com os quatro domínios.

<b>Domínios da Liderança</b>	<b>Habilidades chave</b>	<b>Exemplos de comportamentos</b>
Analítico	Análise Quantitativa	Calculando um ponto de equilíbrio
	Raciocínio Lógico	Desenvolvendo um esquema de decisão
	Poder de decisão	Escolhendo uma alternativa em relação à outra
Conceitual	Análise Qualitativa	Pesando e equilibrando as necessidades de vários grupos de partes interessadas
	Criatividade	Desenvolvendo um novo produto
	Curiosidade	Estimulando uma sessão de <i>brainstorming</i>
Emocional	Comunicação Persuasiva	Alinhando os funcionários em torno de uma visão
	Compreensão (empatia)	Ouvindo as reclamações dos funcionários
	Automonitoramento	Evitando um conflito desnecessário com um cliente ou colaborador
Espiritual	Autorreflexão	Autoavaliação de uma decisão ou comportamento ruim
	Integridade	Avaliando a coerência entre os valores pessoais e organizacionais
	Pensamento Meditativo	Considerando profundamente o impacto ambiental de um novo processo de produção

Fonte: Quatro; Waldman; Galvin (2007)

Apesar de os domínios serem considerados individualmente, eles estão ligados de modo intrínseco. As várias combinações e conexões devem ser consideradas visto que os domínios juntos formam uma liderança holística, e que envolve uma liderança eficaz (QUATRO; WALDMAN; GALVIN, 2007).

A literatura usa principalmente as classificações de desenvolvimento formal e informal (CLARKE, 2004; ENOS; KEHRHAHN; BELL, 2003). As atividades de desenvolvimento formal se limitam à sala de aula, enquanto as informais incluem desenvolvimento fora da experiência da sala de aula (CLARKE, 2004). De acordo com Yukl (2006), fornece duas categorias distintas que as atividades informais podem ser colocadas: atividades de autoajuda e atividades de desenvolvimento, que envolvem o contexto de sala de aula, do trabalho e organizacional. O contexto do trabalho tem uma estrutura menos formal, ligadas a experiências, abordando os quatro domínios, significando que os diferentes aspectos do indivíduo podem ser desenvolvidos durante as experiências fornecidas pelas atividades do contexto que está inserido (MCCALL JR., 2004).

Nesse contexto que os líderes têm oportunidade de aplicação dos princípios e ferramentas aprendidas, ou seja, representa uma oportunidade para melhorar os “maus hábitos”, desenvolver os pontos fortes com a prática (GOLEMAN, 1998). Além disso, colocar mais responsabilidades específicas ao indivíduo faz com que ele se desenvolva em áreas que precisam ser melhoradas (YUKL, 2006).

A utilização de rotação de empresa fornece uma boa oportunidade para um líder sair de sua zona de conforto e lidar com situações novas, vivências diferentes, que possibilitam desenvolver todas as habilidades para ser um líder holístico. No entanto, essa técnica deve ser realizada estrategicamente para que ocorra o progresso, experiência que o líder precisa” (QUATRO; WALDMAN; GALVIN, 2007).

A área de RH é um facilitador no desenvolvimento dos líderes, tem o potencial de auxiliar na identificação de comportamentos de desempenho que são importantes para a organização (BECKER; GERHART, 1996). As políticas que promovem o desenvolvimento dos líderes têm um resultado a longo prazo (DELERY; DOTY, 1996). Com isso, os líderes têm a oportunidade de desenvolver habilidades conceituais ao mesmo que aumentam a sua maturidade emocional à medida que passam pelos desafios organizacionais.

Os líderes também, podem ser desenvolvidos através de práticas ou programas específicos de recursos humanos (RH). A ferramenta de feedback 360 é uma prática que visa garantir o desenvolvimento equilibrado do líder, que busca se avaliar e ser avaliado, aprendendo sobre si mesmo e formas para se desenvolver tanto pessoalmente quanto profissionalmente (ATWATER; WALDMAN; BRETT, 2002).

A vivência do *feedback* faz com que os líderes aprendam através das situações, equilibrem as emoções e gerenciem emoções negativas. O feedback é uma oportunidade do indivíduo se autoavaliar ou avaliar o outro de forma coerente, é interessante trazer situações que demonstrem os comportamentos que foram avaliados. Além do líder saber se autoavaliar, é importante que ele saiba avaliar os outros, e passar esse feedback de modo construtivo para as pessoas e sugestões de como pode melhorar algum ponto específico, além de saber elogiar pelos pontos que a pessoa domina (QUATRO; WALDMAN; GALVIN, 2007).

As diversas e constantes transformações no contexto empresarial faz com que as organizações busquem investir no desenvolvimento de competências que contribuam efetivamente e que sejam difíceis de serem copiadas. O coaching é um processo inovador, voltado para a melhoria de performance, ampliação da visão e foco no resultado dos líderes (TOMPSON; VICKERS, 2008). Segundo Tulgan (2009, p.14), “hoje é muito mais complicado gerenciar pessoas. O mundo se encontra totalmente interconectado, a competição é acirrada, o conhecimento é fundamental e tudo está globalizado”.

O *coaching* é considerado um método de aprimoramento no gerenciamento de empresas, ou seja, pode auxiliar na resolução das falhas existentes de modo a diminuir os conflitos interpessoais e melhorar a comunicação entre o líder e liderado. A importância desse processo de gestão engloba pontos relevantes como boa capacidade de planejamento e comunicação. Ser gerente é muito mais do que conduzir um negócio. É ter a capacidade de descobrir e aproveitar os pontos fortes de cada colaborador (SANTOS; MARTHEY; ALMEIDA, 2016).

A ferramenta possui aspecto transformacional, necessário para auxiliar o líder a promover a mudança de comportamento para impactar positivamente a organização. Essa ação estratégica pode contribuir para os resultados da empresa, além de agregar as pessoas envolvidas (alinha os valores pessoais com os 47

organizacionais). O método não tem uma “fórmula pronta” para ser seguida, são através de experiências vivenciadas pelo coachee que serão planejados novos caminhos (LAGES; O’CONNOR, 2004). A aplicabilidade do método é em contextos variados, mas o foco é no cenário empresarial devido ao estudo em questão. Pretende-se através do método buscar o desenvolvimento das competências e habilidades necessárias para a liderança (MELO; RODRIGUES, 2016).

### **3 METODOS DO ESTUDO**

A presente pesquisa quanto aos fins, a pesquisa teve como abordagem o método quantitativo, com característica exploratória e, descritiva. Quanto aos meios, o estudo utilizou as pesquisas bibliográfica e documental e a pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica foi necessária para a compreensão do perfil do líder e o seu desenvolvimento junto aos seus subordinados (GIL, 2010).

#### **3.1 Delineamento da pesquisa**

Os delineamentos possuem uma importante função na pesquisa científica, auxiliando o pesquisador a encontrar uma resposta para solução de um determinado problema, marcando em linhas gerais a maneira como é desenvolvida. Para Lima. (2000), o processo do conhecimento científico é fruto de uma série de ações que têm como base o desenvolvimento de modelos teóricos e testes práticos para chegar-se a uma conclusão aplicável. De acordo com o autor, é comum utilizar a fase exploratória de maneira própria do método quantitativo, que através de dados as pessoas possam participar sem preocupação, que isso possa influenciar os respondentes ou processos em andamento.

#### **3.2 Quanto à abordagem**

Essa pesquisa teve como abordagem o método quantitativo.

##### **3.2.1 Pesquisa Quantitativa**

Este tipo de pesquisa visa uma classificação do método científico que utiliza diferentes técnicas estatísticas para quantificar opiniões e informações para um determinado estudo. Neste tipo de pesquisa, os meios de coleta de dados são estruturados através de questionários de múltipla escolha, entrevistas individuais e outros recursos que tenham perguntas claras e objetivas. E estes devem ser aplicados com rigor para que se obtenha a confiabilidade necessária para os resultados.

Neste método é frequentemente aplicado nos estudos descritivos, que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, os quais propõem

descobrir as características de um fenômeno. Nesse tipo de pesquisa, identificam-se primeiramente as variáveis específicas que possam ser importantes, para posteriormente explicar as complexas características de um problema (RICHARDSON, 1999). Nesse tipo de pesquisa, a representação dos dados ocorre através de técnicas quânticas de análise, cujo tratamento objetivo dos resultados dinamiza o processo de relação entre variáveis (MARCONI; LAKATOS, 2011).

### **3.3 Quanto ao objetivo**

O presente estudo utilizou a pesquisa exploratória e descritiva, que para Gil (2007), tem como base os objetivos, e se classifica em dois grupos:

#### **3.3.1 Pesquisa Exploratória**

Este tipo de pesquisa visa proporcionar mais familiaridade Perguntas para esclarecer ou estabelecer hipóteses. Está a grande maioria desses estudos envolve: (a) levantamentos bibliográficos; (b) entrevistas com pessoas que têm experiência prática da questão de pesquisa; e (c) analisar exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007).

#### **3.3.2 Pesquisa Descritiva**

A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). São exemplos de pesquisa descritiva: estudos de caso, análise documental, pesquisa ex-post-facto. Para Triviños (1987, p. 112), os estudos “descritivos podem ser criticados porque pode existir uma descrição exata dos fenômenos e dos fatos. Estes fogem da possibilidade de verificação através da observação”. Ainda para o autor, às vezes não existe por parte do investigador um exame crítico das informações, e os resultados podem ser equivocados; e as técnicas de coleta de dados, como questionários, escalas e entrevistas, podem ser subjetivas, apenas quantificáveis, gerando imprecisão.

### **3.4 Quanto aos procedimentos técnicos**

Quanto a este tópico pode-se afirmar que, no presente trabalho, optou-se pelo estudo de caso, pesquisa documental e pesquisa bibliográfica.

#### **3.4.1 Estudo de Caso**

Conforme Gil (2008), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

“O estudo de caso vem sendo utilizado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores sociais, visto servir a pesquisas com diferentes propósitos, tais como: a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos” (GIL, 2008, p. 58)

Neste sentido, o presente trabalho aborda um estudo de caso único, onde a unidade-caso foi uma indústria localizada na Região do Vale do Caí. Os indivíduos selecionados como sujeitos para a pesquisa, são pessoas que ocupam cargos de supervisores e subordinados dentro da organização.

#### **3.4.2 Pesquisa Bibliográfica**

A pesquisa desenvolvida foi bibliográfica, pois evidenciou informações que foram obtidas em livros, revistas e artigos disponíveis tanto em formato físico, quanto digital. As informações sobre os diferentes tipos de lideranças e inteligência emocional, de modo a contribuir para o melhor entendimento do presente trabalho. Para Fonseca (2002, p. 32) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir do “levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Segundo Gil (2007, p. 44), os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são sobre “investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema”.

### **3.4.3 Pesquisa Documental**

A pesquisa desenvolvida foi do tipo documental, pois evidenciou informações que foram obtidas sobre a empresa disponível na internet. A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. De acordo com Fonseca (2002, p. 32) a pesquisa documental “recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico”.

### **3.4.4 Técnicas de Coleta de Dados**

Qualquer técnica de análise dos dados significa uma metodologia de interpretação, e possui procedimentos peculiares, envolvendo a preparação dos dados, que serão analisados. Quando a análise de conteúdo é escolhida como técnica mais adequada, os dados em si constituem apenas em dados brutos, que terão sentido se forem trabalhados de acordo com a técnica apropriada. Sua finalidade é realizar a interpretação da coleta dos dados e desenvolver por meio de técnicas que trabalha os dados coletados, seu objetivo é identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema.

A análise de conteúdo, para Minayo (2001. p. 74), é “compreendida muito mais como um conjunto de técnicas”. Ela constitui na análise de informações sobre o comportamento das pessoas, e sua aplicação é bastante variada, com a função de verificar hipótese ou questões a descobrir do que está por trás do conteúdo, através de diversas técnicas, geralmente com uma pequena amostra que permite ao pesquisador definir o que está sendo verificado. A pesquisa dos dados foi realizada na Empresa Alfa, no mês de abril de 2021.

### **3.4.5 Instrumentos de coleta de dados**

Foram utilizados no estudo como instrumento de pesquisa o Teste 1 (Anexo A) identificado como Quadro 3 e o Teste 2 (Anexo B), como Quadro 4, durante a discussão dos resultados. Estes Testes foram sugeridos pelos autores Lima e Teixeira (2000), e aplicados e utilizados por Adam e Alves (2005).

### **3.4.5.1 Coleta dos Dados e Sujeitos da Pesquisa**

Os dados foram coletados através de fontes primárias. Para Mattar (2001), os dados primários são aqueles coletados com o único objetivo de satisfazer às necessidades da pesquisa. De acordo com Oliveira, (2002), nessa fase da pesquisa é que é iniciada a prática com aplicação de instrumentos e de técnicas selecionadas com o intuito de coletar os dados de forma precisa. Tanto os instrumentos quanto as técnicas devem adequar-se ao problema em estudo Conforme Gil (1991), o questionário se baseia em questões respondidas por escrito pelo pesquisado, o formulário é a técnica de coleta de dados em que o pesquisador elabora as questões previamente e anota as respostas.

A coleta de dados foi realizada, no mês de abril de 2021, através dos Teste1 (Anexo A) e Teste 2 (Anexo B) sendo respondido por 150 funcionários, dentre eles, 30 (trinta) supervisores e 120 (cento e vinte) subordinados.

### **3.4.5.2 Técnica de Pesquisa**

A Pesquisadora utilizou o Teste 1, com 10 perguntas fechadas e, com 4 opções de critérios, que o supervisor e subordinado deveriam escolher, qual delas se encaixaria melhor sua opção de resposta. No Teste 2 foram aplicadas 3 perguntas fechadas, onde poderiam ser classificadas as próprias atitudes básicas de um supervisor em relação aos subordinados, em termo de liderança. Neste caso, se a escolha de resposta estivesse marcada mais próximo aos 10 pontos, a liderança era identificada como mais centrada no gerente e, quanto mais próximo aos 40 pontos mais centrado no subordinado.

Os dados quantitativos foram submetidos a uma análise, com embasamento retirado do autor Lima e Teixeira (2000). A tabulação dos dados quantitativos obtidos foi por meio do programa Excel do *software Windows*, gerando gráficos e imagens, os quais auxiliaram na análise proporcionando subsídios práticos para a verificação e confirmação dos dados e informações obtidas na revisão de literatura.

### **3.4.5.3 Entrevista**

A entrevista é uma das técnicas para coleta de dados, no qual o acadêmico aplica presencialmente as questões ao entrevistado, possibilitando que informações

de teor qualitativo sejam verificadas e registradas. A modalidade mais utilizada é a entrevista semiestruturada, que faz uso de um gravador para registrar as respostas, requerendo maior disponibilidade de tempo para ouvi-las posteriormente e transcrever as informações. (SANTOS; CANDELORO, 2006). Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013, p.425), a entrevista “[...] é definida como uma reunião para conversar ou trocar informações entre uma pessoa (o entrevistador) e a outra (o entrevistado) ou outras (entrevistados) ”.

A pesquisadora entregou os formulários para as lideranças e subordinados responderem individualmente, justificando-se que face à Pandemia pelo COVID 19, não foi possível realizar entrevistas pessoalmente.

### **3.5 Tabulação e interpretação dos dados**

Com base nos resultados obtidos com a coleta dos dados, durante a realização deste trabalho, estes foram organizados e consolidados, em quadros e gráficos para melhor facilitar a análise crítica das informações com base nos índices e cálculos estatísticos.

A seguir, tem-se o capítulo de análise e discussão dos resultados obtidos no desenvolvimento desta pesquisa.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa desenvolvida nesse estudo, a partir do embasamento teórico e posterior análise das questões aplicadas, junto a 30 (trinta) líderes e 120 (cento e vinte) liderados, numa empresa do setor de alimentos, localizada na Região do Vale do Caí. O questionário e a análise foram realizados com base na revisão da literatura utilizada e no modelo de instrumento de pesquisa, sugeridos pelos autores Lima e Teixeira (2000), utilizados e testados por Adam e Alves (2005).

### **4.1 Contextualização do estudo de caso**

A pesquisa foi desenvolvida junto à equipe de liderança de uma empresa do setor de alimentação, que neste estudo foi caracterizada como Empresa Alfa. Estudar o papel da liderança, suas influências e estilos adotados junto aos seus liderados, pode permitir à empresa estabelecer programas de atualização e qualificação mais direcionados às reais necessidades da Equipe diretiva e seus subordinados.

### **4.2 Análise dos dados**

Com o encerramento da coleta de dados, estas informações foram repassadas a uma planilha de Excel para serem tabulados e facilitar a análise dos resultados, expressas em tabelas e gráficos, com a finalidade de favorecer às interpretações acerca das respostas obtidas.

Os supervisores responderam o Quadro 3 (Anexo A) – Teste 1, com dez questões sobre o seu comportamento de liderança na maneira de agir com os seus subordinados, numa escala de quatro pontos para evitar a tendência central das respostas em que a alternativa 1 (Esforça-se bastante para fazer isto), a alternativa 2 (Tende a agir assim), a alternativa 3 (Procura evitar fazer isto), a alternativa 4 (Esforça-se bastante para evitar isso). E, o Quadro 4 (Anexo B) - Teste 2, formado por três questões de como classificaria suas próprias atitudes básicas em relação a seus subordinados, numa escala de verificação que vai de 10 pontos que representa

uma liderança com ênfase no gerente, até 40 com uma liderança com ênfase no subordinado.

Os subordinados também responderam o Teste 1 e o Teste 2, com questões idênticas a de seus supervisores, no entanto, focando na maneira de agir dos supervisores, conforme escala apresentada para os supervisores.

No Quadro 2 são apresentados os dados obtidos na pesquisa, e sua análise, de acordo com a literatura estudada, na forma de quadros e gráficos para melhor visualização dos resultados obtidos, proporcionando assim um entendimento mais fácil ao leitor.

Quadro 2 - Número de pessoas existentes e de participantes na pesquisa que estavam trabalhando nos Setores pesquisados.

<b>Setores Pesquisados</b>	<b>Total funcionários nestes Setores</b>	<b>Número de participantes em cada Setor</b>	<b>Participantes na pesquisa sobre total funcionários %</b>
Recursos Humanos	10	7	70,0
Controle de Qualidade	15	8	53,3
Administrativo	100	47	47,0
PCP	20	10	50,0
Produção	200	78	39,0
<b>TOTAL</b>	<b>345</b>	<b>150</b>	<b>43,5</b>

Fonte: Autora (2021)

Evidencia-se no Quadro 2, o número de pessoas da Empresa Alfa, que estavam trabalhando nos Setores escolhidos, no momento de realização da pesquisa, constatando-se que 43,5%, do total dos funcionários participaram do estudo. Por outro lado, verifica-se que os Setores que tiveram o maior percentual de participação dos colaboradores foram: do Setor de Recursos Humanos com 70,0%; do Setor de Controle de Qualidade 53,3% e, do PCP obteve-se 50,0% dos funcionários envolvidos com este estudo.

Para analisar e interpretar os resultados obtidos pela Pesquisadora, neste estudo, descrevem-se os procedimentos onde foram verificadas as convergências e as divergências de percepção de comportamento da liderança dos Setores Administrativo e Produção, com seus subordinados, na Empresa ALFA, localizada em Montenegro, apresentados a seguir, em forma de Quadros e Gráficos.

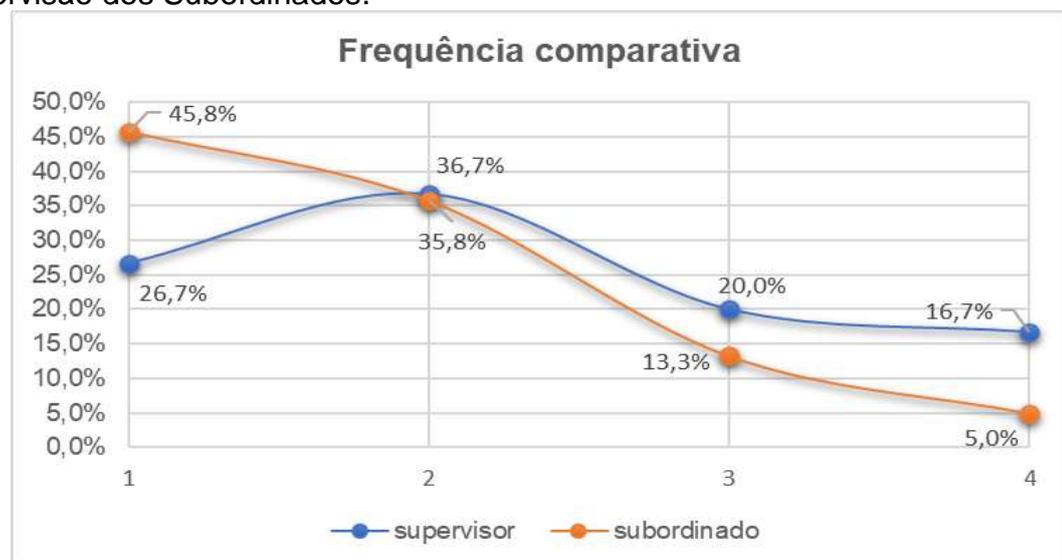
Quadro 3 - Frequência de Percepção dos Pesquisados quanto à Supervisão dos Subordinados

<b>Especificação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Como Supervisor, supervisiono de perto subordinados, num esforço para que trabalhem melhor.	26,7%	36,7%	20,0%	16,7%
O meu supervisor, supervisiona de perto seus subordinados, num esforço para que trabalhem melhor	45,8%	35,8%	13,3%	5,0%

Fonte: Autora (2021)

Conforme se visualiza os resultados no Quadro 3, foi perguntando nesta questão “Como Supervisor, supervisiono de perto subordinados, num esforço para que trabalhem melhor”, 26,7% dos supervisores responderam a alternativa 1 (Esforça-se bastante para fazer isso), 36,7% responderam a alternativa 2 (Tende a agir assim), 20% responderam a alternativa 3 (procura evitar fazer isto) e 16,7% responderam a alternativa 4 (esforça-se bastante para evitar isso). Quando questionados os subordinados registraram-se as seguintes respostas “O meu supervisor, supervisiona de perto seus subordinados, num esforço para que trabalhem melhor”, 45,8% dos subordinados responderam a alternativa 1 (Esforça-se bastante para fazer isso), 36,7% responderam a alternativa 2 (Tende a agir assim), 13,3% responderam a alternativa 3 (procura evitar fazer isto) e 5,0% responderam a alternativa 4 (esforça-se bastante para evitar isso).

Figura 3 - Frequência comparativa entre a Percepção dos Pesquisados quanto à Supervisão dos Subordinados.



Fonte: Autora (2021)

A Figura 3 demonstra que as respostas tendem as alternativas 1 (Esforça-se bastante para fazer isso) e alternativa 2 (Tende a agir assim), ficando bem próximas uma alternativa da outra, onde identificamos que o supervisor tende a agir assim com seus subordinados.

Quadro 4 - Frequência de Percepção dos Pesquisados quanto à determinação de metas e objetivos

<b>Especificação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Como Supervisor, determino metas e objetivos para subordinados e os convenço dos méritos desses planos.	36,7%	43,3%	16,7%	3,3%
O meu supervisor, determina metas e objetivos para subordinados e os convenço dos méritos desses planos.	33,3%	50,0%	14,2%	2,5%

Fonte: Aurora (2021)

O Quadro 4, demonstra os resultados face à pergunta “Como Supervisor, determino metas e objetivos para subordinados e os convenço dos méritos desses planos”, 36,7% dos supervisores responderam a alternativa 1 (Esforça-se bastante para fazer isso), 43,3% responderam a alternativa 2 (Tende a agir assim), 16,7% responderam a alternativa 3 (procura evitar fazer isto) e 3,3% responderam a alternativa 4 (esforça-se bastante para evitar isso). Foram Indagados nesta questão os subordinados “O meu supervisor, determina metas e objetivos para subordinados e os convenço dos méritos desses planos”, 33,3% dos subordinados responderam a alternativa 1 (Esforça-se bastante para fazer isso), 50% responderam a alternativa 2 (Tende a agir assim), 14,2% responderam a alternativa 3 (procura evitar fazer isto) e 2,5% responderam a alternativa 4 (esforça-se bastante para evitar isso).

Figura 4 - Frequência comparativa entre a Percepção dos Pesquisados quanto à determinação de metas e objetivos



Fonte: Autora (2021)

O Figura 4, demonstra que as respostas tendem as alternativas 1 (Esforça-se bastante para fazer isso) e alternativa 2 (Tende a agir assim), ficando bem próximas uma alternativa da outra, onde se identifica que o supervisor tende a agir assim com seus subordinados.

Quadro 5 - Frequência de Percepção dos Pesquisados quanto à organização de sistemas de acompanhamento e controle.

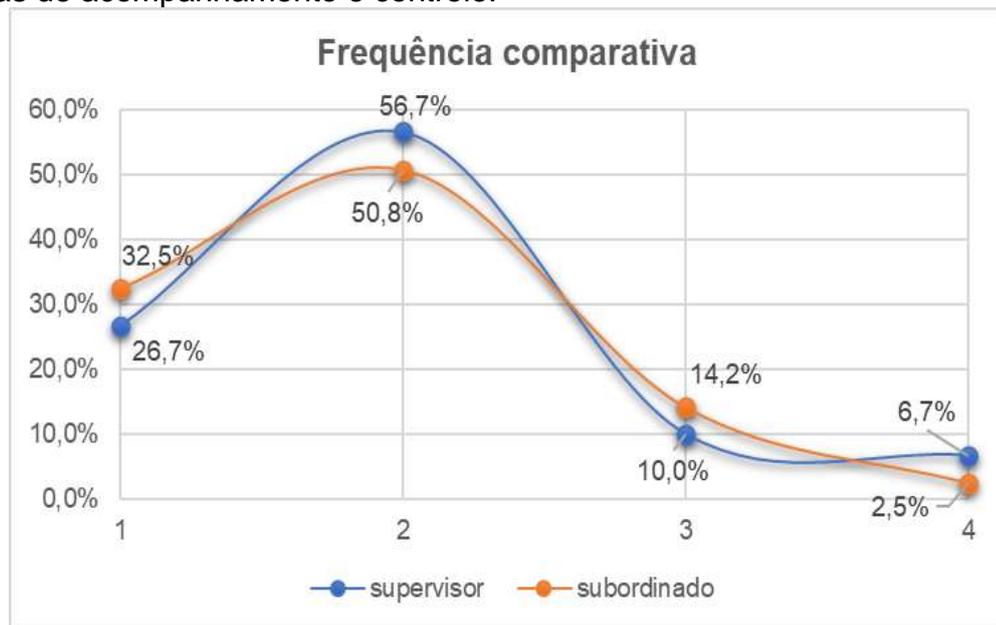
Especificação	1	2	3	4
Como Supervisor, organizo sistemas de acompanhamento e controle para assegurar que meus subordinados estão cumprindo tarefas.	26,7%	56,7%	10,0%	6,7%
O meu supervisor, organiza sistemas de acompanhamento e controle para assegurar que meus subordinados estão cumprindo tarefas.	32,5%	50,8%	14,2%	2,5%

Fonte: Autores (2021)

No Quadro 5 ficam evidenciados os resultados relacionados à "Como Supervisor, organizo sistemas de acompanhamento e controle para assegurar que meus subordinados estão cumprindo tarefas", 26,7% dos supervisores responderam a alternativa 1 (Esforça-se bastante para fazer isso), 56,7% responderam a alternativa 2 (Tende a agir assim), 10% responderam a alternativa 3 (procura evitar fazer isto) e 6,7% responderam a alternativa 4 (esforça-se bastante para evitar isso). Foram Indagados nesta questão os subordinados "O meu supervisor, organiza

sistemas de acompanhamento e controle para assegurar que meus subordinados estão cumprindo tarefas”., 32,5% dos subordinados responderam a alternativa 1 (Esforça-se bastante para fazer isso), 50,8% responderam a alternativa 2 (Tende a agir assim), 14,2% responderam a alternativa (procura evitar fazer isto) e 2,5% responderam a alternativa 4 (esforça-se bastante para evitar isso).

Figura 5 - Frequência comparativa entre a Percepção quanto à organização de sistemas de acompanhamento e controle.



Fonte: Autora (2021)

A Figura 5 demonstra que as respostas tendem a alternativa 2 (Tende a agir assim), onde identificamos que o supervisor tende a agir assim com seus subordinados.

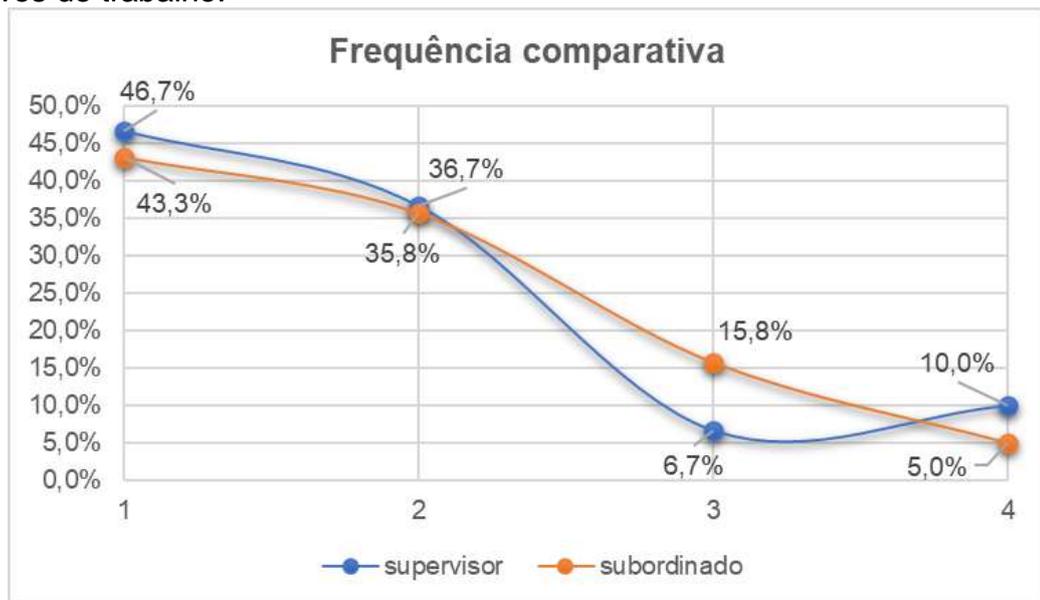
Quadro 6 - Frequência de Percepção dos Pesquisados quanto ao estabelecimento de objetivos de trabalho.

<b>Especificação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Como Supervisor, encorajo meus subordinados a estabelecerem os objetivos de trabalho à maneira deles.	46,7%	36,7%	6,7%	10,0%
O meu supervisor, encoraja seus subordinados a estabelecerem os objetivos de trabalho à maneira deles.	43,3%	35,8%	15,8%	5,0%

Fonte: Autora (2021)

No Quadro 6 são apresentadas às respostas à questão “Como Supervisor, encorajo meus subordinados a estabelecerem os objetivos de trabalho à maneira deles”, 46,7% dos supervisores responderam a alternativa 1 (Esforça-se bastante para fazer isso), 36,7% responderam a alternativa 2 (Tende a agir assim), 6,7% responderam a alternativa 3 (procura evitar fazer isto) e 10% responderam a alternativa 4 (esforça-se bastante para evitar isso). Indaga-se nesta questão os subordinados “O meu supervisor, encoraja seus subordinados a estabelecerem os objetivos de trabalho à maneira deles”, 43,3% dos subordinados responderam a alternativa 1 (Esforça-se bastante para fazer isso), 35,8% responderam a alternativa 2 (Tende a agir assim), 15,8% responderam a alternativa 3 (procura evitar fazer isto) e 5,0% responderam a alternativa 4 (esforça-se bastante para evitar isso).

Figura 6 - Frequência comparativa dos Pesquisados quanto ao estabelecimento de objetivos de trabalho.



Fonte: Autora (2021)

A Figura 6 demonstra que as respostas tendem as alternativas 1 (Esforça-se bastante para fazer isso) e alternativa 2 (Tende a agir assim), ficando bem próximas uma alternativa da outra, onde se identifica que o supervisor tende a agir assim e se esforçam bastante para fazer isso com seus subordinados.

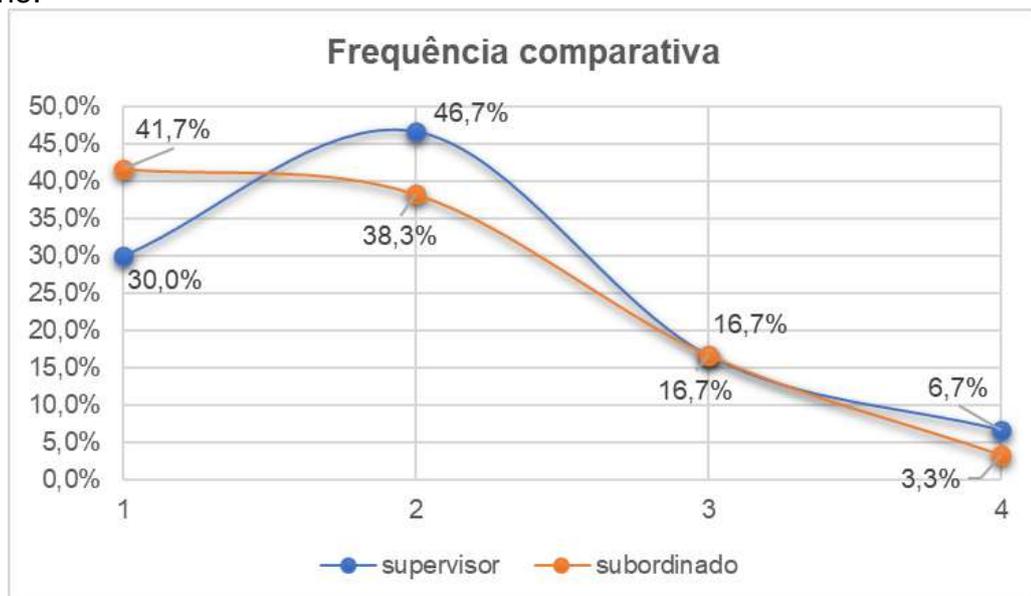
Quadro 7 - Frequência de Percepção dos Pesquisados quanto ao planejamento do trabalho.

<b>Especificação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Como Supervisor, certifico-me de que o trabalho de subordinados foi planejado por eles.	30,0%	46,7%	16,7%	6,7%
O meu supervisor, certifica-se de que o trabalho de seus subordinados foi planejado por eles.	41,7%	38,3%	16,7%	3,3%

Fonte: Autora (2021)

O Quadro 7 apresenta que em relação ao questionamento sobre a questão “Como Supervisor, certifico-me de que o trabalho de subordinados foi planejado por eles”, 30% dos supervisores responderam a alternativa 1 (Esforça-se bastante para fazer isso), 46,7% responderam a alternativa 2 (Tende a agir assim), 16,7% responderam a alternativa 3 (procura evitar fazer isto) e 6,7% responderam a alternativa 4 (esforça-se bastante para evitar isso). Indagamos nesta questão os subordinados “O meu supervisor, certifica-se de que o trabalho de seus subordinados foi planejado por eles”, 41,7% dos subordinados responderam a alternativa 1 (Esforça-se bastante para fazer isso), 38,3% responderam a alternativa 2 (Tende a agir assim), 16,7% responderam a alternativa 3 (procura evitar fazer isto) e 3,3% responderam a alternativa 4 (esforça-se bastante para evitar isso).

Figura 7 - Frequência comparativa entre a Percepção quanto ao planejamento do trabalho.



Fonte: Autora (2021)

A Figura 7 demonstra que as respostas tendem a alternativa 3 (procura evitar fazer isso) onde se identifica que o supervisor procura evitar se certificar se os trabalhos dos seus subordinados foram planejados por eles.

Quadro 8 - Frequência de Percepção dos Pesquisados quanto à necessidade de ajuda

<b>Especificação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Como Supervisor, procuro saber, diariamente, se meus subordinados precisam de alguma ajuda.	43,3%	43,3%	3,3%	10,0%
O meu supervisor, procura saber, diariamente, se seus subordinados precisam de alguma ajuda.	44,2%	35,0%	17,5%	3,3%

Fonte: Autora (2021)

O Quadro 8 responde à questão “Como Supervisor, procuro saber, diariamente, se meus subordinados precisam de alguma ajuda”, 43,3% dos supervisores responderam a alternativa 1 (Esforça-se bastante para fazer isso), 43,3% responderam a alternativa 2 (Tende a agir assim), 3,3% responderam a alternativa 3 (procura evitar fazer isto) e 10% responderam a alternativa 4 (esforça-se bastante para evitar isso). Indagou-se nesta questão os subordinados “O meu supervisor, procura saber, diariamente, se seus subordinados precisam de alguma ajuda”, 44,2% dos subordinados responderam a alternativa 1 (Esforça-se bastante para fazer isso), 35% responderam a alternativa 2 (Tende a agir assim), 17,5% responderam a alternativa 3 (procura evitar fazer isto) e 3,3% responderam a alternativa 4 (esforça-se bastante para evitar isso).

Figura 8 - Frequência comparativa entre a percepção dos pesquisados quanto à necessidade de ajuda.



Fonte: Autora (2021)

A Figura 8 demonstra que as respostas tendem a alternativa 1 (esforça-se bastante para fazer isto) onde se identificou que o supervisor procura se esforçar bastante para procurar saber, diariamente se seus subordinados precisam de ajuda.

Quadro 9 - Frequência de percepção dos pesquisados quanto à intervenção no trabalho.

<b>Especificação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Como Supervisor, intervenho sempre que acho que o trabalho está sendo negligenciado.	30,0%	56,7%	6,7%	6,7%
O meu supervisor, intervêm sempre que acha que o trabalho dos subordinados está sendo negligenciado	49,2%	39,2%	8,3%	3,3%

Fonte: Autora (2021)

O Quadro 9 demonstra que em relação às respostas à questão “Como Supervisor, intervenho sempre que acho que o trabalho está sendo negligenciado”, 30% dos supervisores responderam a alternativa 1 (Esforça-se bastante para fazer isso), 56,7% responderam a alternativa 2 (Tende a agir assim), 6,7% responderam a alternativa 3 (procura evitar fazer isto) e 6,7% responderam a alternativa 4 (esforça-se bastante para evitar isso). Indagou-se nesta questão os subordinados “O meu supervisor, intervêm sempre que acha que o trabalho dos subordinados está sendo negligenciado”, 49,2% dos subordinados responderam a alternativa 1 (Esforça-se bastante para fazer isso), 39,2% responderam a alternativa 2 (Tende a agir assim), 8,3% responderam a alternativa 3 (procura evitar fazer isto) e 3,3% responderam a alternativa 4 (esforça-se bastante para evitar isso).

Figura 9 - Frequência comparativa entre a Percepção dos Pesquisados quanto à intervenção no trabalho.



Fonte: Autora (2021)

A Figura 9 ilustra que as respostas tendem as alternativas 1 (esforça-se bastante para fazer isto) e alternativa 2 (tendem a agir assim), onde se identifica que o supervisor intervém sempre que acha que o trabalho do seu subordinado está sendo negligenciado.

Quadro 10 - Frequência de Percepção dos Pesquisados quanto ao uso da persuasão e da pressão

<b>Especificação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Como Supervisor, uso de persuasão ou mesmo de pressão para garantir o cumprimento do cronograma.	26,7%	36,7%	30,0%	6,7%
O meu supervisor, usa a persuasão, ou mesmo de pressão, para garantir o cumprimento do cronograma	19,2%	26,7%	30,8%	23,3%

Fonte: Autora (2021)

O Quadro 10 apresenta os resultados relacionados à questão “Como Supervisor, uso de persuasão ou mesmo de pressão para garantir o cumprimento do cronograma”, 26,7% dos supervisores responderam a alternativa 1 (Esforça-se bastante para fazer isso), 36,7% responderam a alternativa 2 (Tende a agir assim), 30,0% responderam a alternativa 3 (procura evitar fazer isto) e 6,7% responderam a alternativa 4 (esforça-se bastante para evitar isso). Indagou-se nesta questão os subordinados “O meu supervisor, usa a persuasão, ou mesmo de pressão, para garantir o cumprimento do cronograma”, 19,2% dos subordinados responderam a alternativa 1 (Esforça-se bastante para fazer isso), 26,7% responderam a alternativa 2 (Tende a agir assim), 30,8% responderam a alternativa 3 (procura evitar fazer isto) e 23,3% responderam a alternativa 4 (esforça-se bastante para evitar isso).

Figura 10 - Frequência comparativa entre a Percepção dos Pesquisados quanto ao uso da persuasão e da pressão



Fonte: Autora (2021)

A Figura 10 demonstra que as respostas entre supervisores e subordinados não chegam a consenso comum, os supervisores acreditam que se esforçam bastante para fazer isto e tendem a agir assim, e os subordinados acreditam que os seus supervisores procuram evitar usar a persuasão para garantir o cumprimento do cronograma.

Quadro 11 - Frequência de Percepção dos Pesquisados quanto à realização de reuniões.

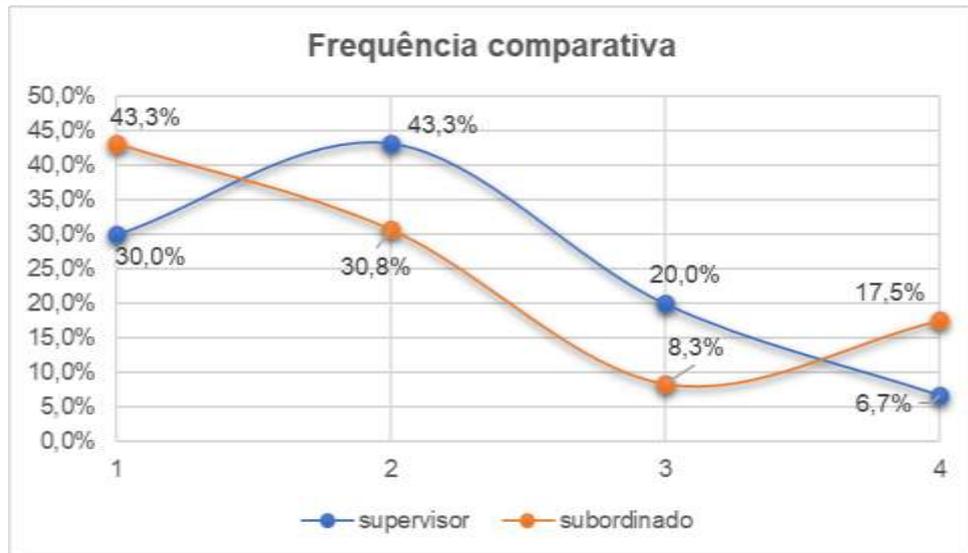
Especificação	1	2	3	4
Como Supervisor, procuro ter reuniões frequentes com meus subordinados para me manter a par do que está acontecendo.	30,0%	43,3%	20,0%	6,7%
O meu supervisor, procura ter reuniões frequentes com a equipe para nos manter a par do que está acontecendo	43,3%	30,8%	8,3%	17,5%

Fonte: Autora (2021)

O Quadro 11 demonstra às respostas à questão sobre "Como Supervisor, procuro ter reuniões frequentes com meus subordinados para me manter a par do que está acontecendo", 30,0% dos supervisores responderam a alternativa 1 (Esforça-se bastante para fazer isso), 43,3% responderam a alternativa 2 (Tende a agir assim), 20% responderam a alternativa 3 (procura evitar fazer isto) e 6,7% responderam a alternativa 4 (esforça-se bastante para evitar isso). Indagou-se nesta questão os subordinados "O meu supervisor, procura ter reuniões frequentes com a

equipe para nos manter a par do que está acontecendo”, 43,3% dos subordinados responderam a alternativa 1 (Esforça-se bastante para fazer isso), 30,8% responderam a alternativa 2 (Tende a agir assim), 8,3% responderam a alternativa 3 (procura evitar fazer isto) e 17,5% responderam a alternativa 4 (esforça-se bastante para evitar isso).

Figura 11 - Frequência comparativa entre a Percepção dos Pesquisados quanto à realização de reuniões



Fonte: Autora (2021)

A Figura 11 mostra que as respostas tendem as alternativas 1 (esforça-se bastante para fazer isto) e alternativa 2 (tendem a agir assim), onde se identificou que o supervisor se esforça para fazer isto e tendem a agir procura ter reuniões frequentes com a equipe para manter os seus subordinados a par do que está acontecendo.

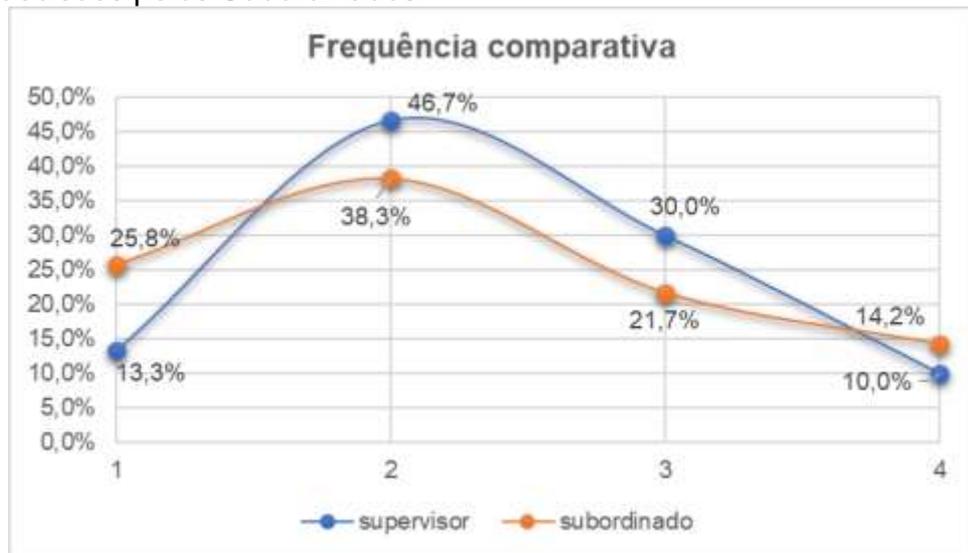
Quadro 12 - Frequência de Percepção dos Pesquisados quanto à tomada de decisões pelos Subordinados

Especificação	1	2	3	4
Como Supervisor, deixo que meus subordinados tomem decisões importantes sem minha interferência.	13,3%	46,7%	30,0%	10,0%
O meu supervisor, deixa os subordinados tomarem decisões importantes sem a interferência dele (a).	25,8%	38,3%	21,7%	14,2%

Fonte: Autora (2021)

O Quadro 12 apresenta os resultados à questão “Como Supervisor, deixo que meus subordinados tomem decisões importantes sem minha interferência”, 13,3% dos supervisores responderam a alternativa 1 (Esforça-se bastante para fazer isso), 46,7% responderam a alternativa 2 (Tende a agir assim), 30,0% responderam a alternativa 3 (procura evitar fazer isto) e 10,0% responderam a alternativa 4 (esforça-se bastante para evitar isso). Indagou-se nesta questão os subordinados “O meu supervisor, deixa os subordinados tomarem decisões importantes sem a interferência dele (a)”, 25,8% dos subordinados responderam a alternativa 1 (Esforça-se bastante para fazer isso), 38,3% responderam a alternativa 2 (Tende a agir assim), 21,7% responderam a alternativa 3 (procura evitar fazer isto) e 14,2% responderam a alternativa 4 (esforça-se bastante para evitar isso).

Figura 12 - Frequência comparativa entre a Percepção dos Pesquisados quanto à tomada de decisões pelos Subordinados.



Fonte: Autora (2021)

A Figura 12 mostra que as respostas tendem entre as alternativas 2 (tendem a agir assim) e alternativa 3 (procura evitar fazer isto) onde se identifica que a maioria dos supervisores tendem a agir assim de forma que deixam seus subordinados tomarem decisões importantes sem a sua interferência, porém também, se constata um percentual de supervisores que procura evitar isso.

#### 4.4 Análise da maneira de agir

O Quadro 15 apresenta a distribuição das respostas obtidas junto aos Supervisores no Teste 1, que se pronunciam quanto a sua forma de agir e as respostas fornecidas pelos seus encarregados subordinados, estão apresentadas no Quadro 16, baseados na sua percepção, e de como agem perante as situações, já atribuídos os pesos de cada questão.

Quadro 13 - Resultado do Teste 1 com os Supervisores.

Como Supervisor, eu...	1	2	3	4
	Esforço-me bastante para fazer isto	Tendo a agir assim	Procuro evitar fazer isto	Esforço-me bastante para evitar isto
1.Supervisiono de perto subordinados, num esforço para que trabalhem melhor	8	11	6	5
2.Determino metas e objetivos para subordinados e os convenço dos méritos desses planos.	11	13	5	1
3.Organizo sistemas de acompanhamento e controle para assegurar que meus subordinados estão cumprindo tarefas.	8	17	3	2
4.Encorajo meus subordinados a estabelecerem os objetivos de trabalho à maneira deles.	14	11	2	3
5.Certifico-me de que o trabalho de subordinados foi planejado por eles.	9	14	5	2
6.Procuro saber, diariamente, se meus subordinados precisam de alguma ajuda.	13	13	1	3
7.Intervenho sempre que acho que o trabalho está sendo negligenciado.	9	17	2	2
8.Uso de persuasão ou mesmo de pressão para garantir o cumprimento do cronograma.	8	11	9	2
9.Procuro ter reuniões frequentes com meus subordinados para me manter a par do que está acontecendo.	9	13	6	2
10.Deixo que meus subordinados tomem decisões importantes sem minha interferência.	4	14	9	3
<b>SUBTOTAL=TOTAL DE PONTOS DA PARTE 1= X1+X2+X3+X4= 300/30 = 9,63</b>	<b>X1: 93</b>	<b>X2:134</b>	<b>X3: 48</b>	<b>X4: 25</b>

Fonte: Autora (2021)

Quadro 14 - Resultado do Teste 1 com os Encarregados Subordinados.

O meu Supervisor, eu...	1	2	3	4
	Esforço-me bastante para fazer isto	Tendo a agir assim	Procuro evitar fazer isto	Esforço-me bastante para evitar isto
1 Supervisiona de perto seus subordinados, num esforço para que trabalhem melhor	55	43	16	6
2 Determina metas e objetivos para os subordinados e os convence dos méritos desses planos.	40	60	17	3
3 Organiza sistemas de acompanhamento e controle para assegurar que os subordinados estão cumprindo suas tarefas.	39	61	17	3
4 Encoraja os subordinados a estabelecerem os objetivos de trabalho à maneira deles.	52	43	19	6
5 Certifica-se de que o trabalho de seus subordinados foi planejado por eles.	50	46	20	4
6 Procura saber, diariamente, se seus subordinados precisam de alguma ajuda.	53	42	21	4
7 Intervém sempre que acha que o trabalho de seus subordinados está sendo negligenciado.	59	47	10	4
8 Usa de persuasão ou mesmo de pressão, para garantir o cumprimento do cronograma.	23	32	37	28
9 Procura ter reuniões frequentes com a equipe para se manter a par do que está acontecendo.	52	37	10	21
10 Deixa os subordinados tomarem decisões importantes sem a interferência dele.	31	46	26	17
<b>SUBTOTAL= TOTAL DE PONTOS DA PARTE 1= X1+X2+X3+X4= 1200/120 (Nº Subordinados Pesquisados) = 10,0</b>	<b>X1: 454</b>	<b>X2:457</b>	<b>X3: 193</b>	<b>X4: 96</b>

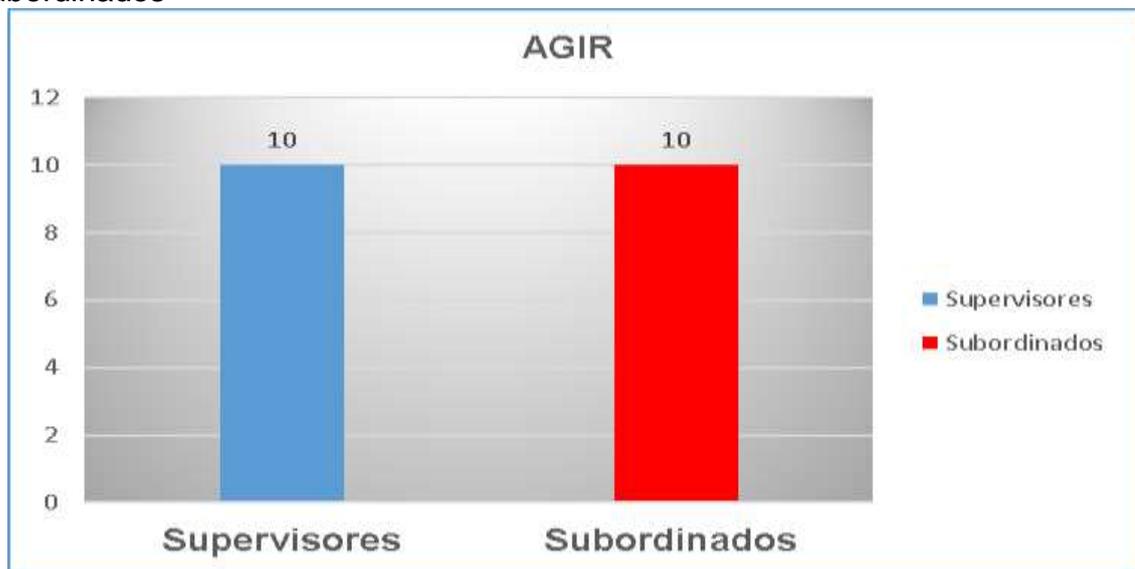
Fonte: Autora (2021)

Conforme Quadros 13 e 14, verifica-se que os percentuais calculados após a soma das respostas dividida pelo número de Supervisores e Subordinados, atingiu o índice de 10,0, o que segundo cada critério utilizado e definido por Lima e Teixeira (2000) fica no intervalo limitado pela pontuação entre 10 e 25, o que sinaliza que a liderança é centrada no poder e na tarefa, no uso da autoridade para se obter os resultados. Isto caracteriza conforme os autores, uma descrença parcial ou total na

liderança participativa e na preocupação, em exercer controle para obter o máximo de qualidade. Desta forma, entendem as chefias, que os resultados só são alcançados através da autoridade.

A Figura 13 demonstra que os Supervisores agem desta forma, pois atingiram 10,0 pontos em suas respostas, confirmados pela percepção dos seus subordinados, que obtiveram, também, 10,0 pontos.

Figura 13 - Comparativo entre Maneiras e Agir dos Supervisores e Percepção dos Subordinados



Fonte: Autora (2021)

Likert citado por Chiavenato (1992) afirma ser este pensamento que se refere a um comportamento organizacional autoritário benevolente, centralizado na cúpula da organização com pequena delegação de decisões simples e rotineiras.

#### 4.5 Análise sobre a maneira de pensar

Neste teste os pesquisados responderam três questões numa escala de pontuação que vai de 10, que reflete um pensamento mais a extrema esquerda até 40, que reflete um pensamento mais à direita, conforme Matriz sobre Maneira de Pensar de Supervisores e Subordinados (Anexo B). De acordo com Adam e Alves (2005), para se chegar a uma percentagem que ajuizasse uma resposta única, se fez uma média aritmética simples, multiplicando-se o número de pontos pelo número de respostas de cada questão e dividiu-se pela quantidade de respondentes.

Quadro 15 - Maneiras de Pensar dos Supervisores.

1. O trabalho não é uma condição natural do ser humano e, sempre que possível, o indivíduo evitará seu envolvimento com ele.	10	15	20	25	30	35	40	1. O desgaste mental e físico no trabalho é tão natural quando na diversão.
	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	
	$20+30+40+250+210+140+120 = 810/30=$ <b>27,0</b>							
2. Por causa dessa característica, é necessário que as pessoas sejam controladas, dirigidas e pressionadas para cumprirem seus objetivos e tarefas sob sua responsabilidade.	10	15	20	25	30	35	40	2. O controle e ameaça de punição não são as únicas maneiras de se conseguir empenho em relação aos objetivos. Envolvimento e participação produzem mais e melhores resultados.
	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	
	$20+15+40+75+90+245+480 = 965/30 =$ <b>32,17</b>							
3. A maioria das pessoas prefere ser dirigida e deseja evitar responsabilidades; troca a ambição pela segurança.	10	15	20	25	30	35	40	3. Em condições apropriadas, o ser humano comum aprende não só a aceitar, como também a procurar responsabilidades.
	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	
	$30+15+20+150+180+70+440 = 905/30=$ <b>30,17</b>							
SUBTOTAL = Q1 + Q2 + Q3: 27,0 + 32,17+ 30,17								
TOTAL DE PONTOS DO TESTE 2 = 89,34/3 = <b>29,78</b>								

Fonte: Adaptado de Adam e Alves (2005)

De acordo com o Quadro 15, constata-se que conforme os autores Lima e Teixeira (2000), em relação à pontuação entre 25 e 40, que sinaliza uma liderança centrada, nos subordinados, nas relações, no resultado e no uso da liberdade administrada por parte da equipe, havendo condições para delegar decisões e compartilhar decisões.

Ao se comparar os resultados com a Teoria Y, de Douglas McGregor os trabalhadores são encarados como pessoas altamente competentes, responsáveis e criativas, que gostam de trabalhar e o fazem como diversão. Sendo necessário que as empresas proporcionem meios para que estas pessoas possam dar o seu melhor, com mais desafios, participações e influências na tomada de decisão.

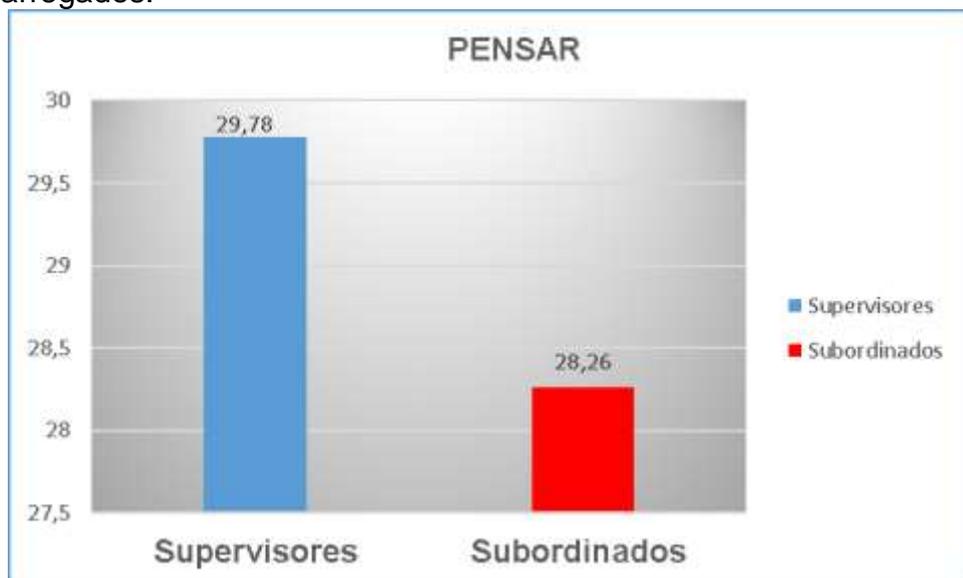
Quadro 16 - Maneiras de Pensar dos Supervisores conforme Percepção dos Encarregados.

1. O trabalho não é uma condição natural do ser humano e, sempre que possível, o indivíduo evitará seu envolvimento com ele.	10	15	20	25	30	35	40	1. O desgaste mental e físico no trabalho é tão natural quando na diversão.
	<b>19</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>31</b>	<b>13</b>	
	190+75+140+550+690+1085+520= 3250/120 = <b>27,08</b>							
2. Por causa dessa característica, é necessário que as pessoas sejam controladas, dirigidas e pressionadas para cumprirem seus objetivos e tarefas sob sua responsabilidade.	10	15	20	25	30	35	40	2. O controle e ameaça de punição não são as únicas maneiras de se conseguir empenho em relação aos objetivos. Envolvimento e participação produzem mais e melhores resultados.
	<b>17</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>32</b>	
	170+105+180+500+480+665+1280=3380/120 = <b>28,17</b>							
3. A maioria das pessoas prefere ser dirigida e deseja evitar responsabilidades; troca a ambição pela segurança.	10	15	20	25	30	35	40	3. Em condições apropriadas, o ser humano comum aprende não só a aceitar, como também a procurar responsabilidades.
	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>23</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>29</b>	
	190+90+300+575+600+630+1160= 3545/120 = <b>29,54</b>							
SUBTOTAL = Q1 + Q2 + Q3: 27,08 + 28,17 + 29,54								
TOTAL DE PONTOS DO TESTE 2 = 84,79/3 = <b>28,26</b>								

Fonte: Adaptados de Adam e Alves (2005)

O Quadro 16 demonstra que os subordinados tendem a aceitar mais responsabilidades, querem ser reconhecidos, reconhecendo que seus líderes possibilitam sua participação, pois suas condutas estão centradas nos subordinados.

Figura 14 - Comparativo entre Maneiras de Pensar dos Supervisores e Percepção dos Encarregados.



Fonte: Autora (2021)

Conforme se evidencia na Figura 14 referente ao comparativo entre as maneiras de Pensar dos Supervisores e a Percepção dos Encarregados que os Supervisores atingiram 29,78 pontos em suas respostas, acompanhados pela percepção dos subordinados que obtiveram 28,26 pontos. Estes resultados atendem a afirmação de Douglas McGregor (1999) quanto à Teoria Y que reconhece a capacidade do ser humano de se autogerenciar.

Embora a maioria dos gerentes tenha consciência de que somente um trabalho em grupo é o que se obtém resultados com qualidade, implantar em uma empresa um conceito de gerência participativa ainda é uma das tarefas mais difíceis.

Segundo Lima e Teixeira (2000), a maior dificuldade vem basicamente da resistência inconsciente de muitos gerentes que veem nesse tipo de trabalho perda de poder e o risco de serem vistos como ineficientes. Gerente eficaz é aquele que sabe combinar de forma efetiva os dois elementos-chaves de uma gerência participativa, ou seja, combinar alta preocupação com as atividades e alta preocupação com as pessoas, assim a produtividade e a qualidade são resultados do envolvimento da equipe.

McGregor (1999) sugere baseado em sua teoria que o homem é motivado para obter domínio sobre seu mundo e experimentar sentimentos de auto-respeito, auto-realização, além de sua busca por gratificações externas. Uma filosofia Y aceita a posição segundo a qual os empregados são motivados para obter recompensas intrínsecas e extrínsecas. As metas do empregado e da organização não devem conflitar-se. O trabalho é tão natural como relaxar ou jogar, portanto, é responsabilidade do gerente ou líder criar condições sob as quais o empregado é capaz de satisfazer suas necessidades de realização e auto-expressão, enquanto executa o trabalho.

## 5 SUGESTÕES

No atual momento, a gestão das empresas verifica-se um ambiente geral altamente dinâmico. Sob muitos aspectos, as últimas décadas deste século podem ser descritas, com muita propriedade, como as décadas das mudanças. Inseridas nesse ambiente, as empresas precisam desenvolver sistemas administrativos que promovam o direcionamento estratégico, estimulando as pessoas a pensarem e agirem estrategicamente no processo institucional da população de bens e serviços à sociedade. Os sistemas contemporâneos exigem dos gerentes uma visão profunda do conjunto de valores que circunscrevem o chamado processo de direcionamento estratégico do fator humano que intervém diretamente nos resultados obtidos.

Buscando responder aos objetivos específicos que foram plenamente atingidos a Pesquisadora apresenta algumas sugestões de melhoria, como segue:

### **a) Pesquisar, analisar e identificar os principais estudos sobre a representação do papel da Liderança no contexto da Indústria 4.0**

Para analisar e identificar melhor a forma de estilos de liderança os principais estudos sobre a representação do papel da Liderança no contexto da Indústria 4.0, se buscou informações conforme teste do autor Lima (2000) que se deu por dois testes, aonde líderes e subordinados poderão responder para verificar se a forma de agir do supervisor era coerente com a forma que o subordinado identifica, para identificar que temos liderança com ênfase no gerente, com o uso da autoridade ou a liderança com ênfase no subordinado, com uso da liberdade pelo subordinado.

O líder além de resolver conflitos e imprevistos do dia a dia, deve estar preparado e apto para motivar, incentivar e manter um bom relacionamento com seus subordinados.

Desta forma conclui-se que o líder muitas vezes não é o gerente ou o diretor da organização, a liderança não pode ser vista como um cargo e sim como uma habilidade. A liderança existe dentro das organizações e ela quem faz a diferença, mas para isso o profissional deve sempre vestir a camisa da empresa, aprimorando cada vez mais seus conhecimentos para um melhor desenvolvimento profissional e ético independente das situações.

O trabalho tem o tema direcionado ao desenvolvimento da liderança, visando atender às demandas no contexto da Indústria 4.0, pois sabemos que a liderança existe e está presente na maioria das organizações, mas muitas vezes chefes e gerentes não descobriram a forma de agir e pensar que mora dentro de si e por isso não conseguem explorar e colocar em prática ou até mesmo se desenvolver para melhorar seu comportamento.

No presente estudo os resultados obtidos foram os aspectos diferentes na maneira de pensar e agir em relação a conduta, em que são percebidas e confirmadas pelos seus encarregados e subordinados, isto é, os supervisores adotam uma liderança com ação centrada no gerente com ênfase no uso da autoridade para obter os resultados na organização, uma base tradicional de gerência em que o ser humano só alcança sua plena produtividade se for controlado e tiver seu trabalho acompanhado e pensam como uma liderança gerencial centrada no subordinado e no uso da liberdade administrada por parte da equipe.

**b) Escolher qual a metodologia de pesquisa e as ferramentas mais adequadas para a construção de um programa de desenvolvimento da Liderança.**

A metodologia de pesquisa utilizada foi baseada nos autores Lima e Teixeira (2000) onde se busca identificar a forma de pensar e agir das lideranças com os seus subordinados, onde a primeira baseia-se na AÇÃO da liderança, como ele age com os seus subordinados e a segunda baseia-se na forma como a liderança PENSA, com vê seus subordinados, assim como seus subordinados identificam as ações e o que pensa de seus líderes dentro das organizações.

O programa de desenvolvimento da liderança baseia-se nesses resultados obtidos com os testes 1 e 2, pois com a liderança centrada no gerente com ênfase no uso da autoridade, se tem maior dificuldade na forma de liderar, e na liberdade por parte da equipe, ou seja, a equipe não consegue obter resultados adequados, pois a maioria dos gerentes não sabe criar um clima participativo que gere motivação nem se comunicar de forma eficiente com sua equipe.

Para que a liderança obtenha resultados significativos junto a sua equipe e a organização é necessário seguir a produtividade e qualidade que são resultados do envolvimento da equipe (alta preocupação com as pessoas) e do planejamento de tarefas (alta preocupação com as atividades)

No que tange as atividades, o líder eficaz tem o cuidado de identificar as necessidades do seu cliente e, com isso, estabelecer os requisitos e serem exigidos de seus fornecedores, para definir com precisão as tarefas de seus subordinados.

Em relação as pessoas, o trabalho de um líder eficaz é criar um clima de participação, procurando promover uma comunicação fluida e um ambiente criativo.

Para que se tenha esse tipo de participação e de envolvimento, é fundamental que o líder crie um canal de mão-dupla com seus subordinados, canal este que só é operativo quando o líder promove **reuniões periódicas com a equipe**.

Reuniões são necessárias, definir com clareza sua natureza, planejar e preparar infraestrutura e classificar para o grupo os objetivos, antes de iniciá-la.

**c) Descrever uma proposta de desenvolvimento para as lideranças da indústria, com base nos resultados obtidos na pesquisa realizada com os representantes da Indústria de alimentos.**

Sugere-se que o desenvolvimento para as lideranças da indústria com base nos resultados da pesquisa desenvolvida, seja apresentada por meio de melhores reuniões com a equipe, da formação de objetivos operacionais e de distribuição de tarefas, de uma comunicação eficaz, da implantação de um processo de administração de conflitos e de uso de feedback de forma sistemática. Para ser um líder eficaz e atingir todas as metas que a liderança proporciona e ter um relacionamento bem desenvolvido com os liderados é necessário o desenvolvimento profissional dos líderes, e imprescindível que eles saibam lidar com todas as situações e obstáculos encontrados e intervir da melhor maneira nos processos da empresa e na relação com seus colaboradores para se obter um feedback positivo.

Destaca-se como maneira de agir e pensar uma liderança gerencial centrada no gerente e no uso da autoridade para a condução da equipe, ou seja, uma liderança que se baseia numa concepção tradicional de gerência de que o ser humano só alcança sua plena produtividade se for controlado e tiver seu trabalho acompanhado.

**d) Propor ações que auxiliem no desenvolvimento das lideranças das áreas da produção e administrativas no setor de alimentação da indústria de alimentos.**

A Pesquisadora sugere como forma de incentivo que a empresa possa aderir ao plano de desenvolvimento de carreira individual: uma das propostas é que cada

funcionário tenha sua oportunidade de crescimento na empresa. Os gestores devem aplicar um plano de carreira adequado para cada um a fim de descobrir suas competências e habilidades de acordo com a capacidade individual para o trabalho realizado, criar possibilidades dos colaboradores sugerirem melhorias para a realização de suas tarefas, pois são eles que fazem o trabalho funcional diário e que convivem com a maioria dos problemas e situações que podem interferir nos serviços oferecidos pela organização para que isso seja alcançado seria interessante adaptar uma caixa de reclamações e sugestões de livre acesso aos funcionários para expressarem suas opiniões e o Desenvolvimento da pratica do feedback em líderes e liderados ´para que a equipe possa assim ter uma comunicação fácil e clara para o desenvolvimento e entendimento de suas atividades no ambiente de trabalho.

## 6 CONCLUSÃO

Com base nos objetivos propostos para o trabalho, na revisão teórica e nas respostas obtidas através da aplicação do instrumento de pesquisa, pode-se verificar a importância e significância do papel da liderança nas organizações, constatando-se que os propósitos foram plenamente atingidos. O estudo realizado sobre o comportamento da liderança dos supervisores, com base nas percepções dos mesmos e de seus encarregados subordinados da Empresa Alfa, localizada na Região do Vale do Caí, nas questões respondidas no Quadro 3. Teste 1, observou-se aspectos diferentes na maneira de pensar e agir em relação a conduta, em que são percebidas e confirmadas pelos seus encarregados e subordinados, isto é, os supervisores adotam uma liderança centrada no gerente com ênfase no uso da autoridade para obter os resultados na organização, uma base tradicional de gerencia em que o ser humano só alcança sua plena produtividade se for controlado e tiver seu trabalho acompanhado e tendem a um pensamento na forma mais centrada no subordinado e no uso da liberdade por parte da equipe.

As lideranças estão comprometidas em estabelecer uma orientação, uma visão de futuro, alinhar o pessoal para essa orientação e garantir motivação e inspiração. De acordo com Kotter (1997), o processo de transformação de muitas empresas é dificultado no seu início pela ausência de liderança, o excesso de arrogância, o individualismo e a burocracia, aspectos característicos do gerenciamento. Para Lima e Teixeira (2000, p.38), “gerenciar pessoas implica uma questão que vai além de métodos de trabalho: elaborar uma forma de pensar em relação as coisas e as pessoas”. A grande maioria dos gerentes atua com pessoas da mesma forma como atua na maioria das situações de suas vidas. Age de acordo com um modelo cultural e exterioriza a ideia que desenvolveu, ao longo de sua história pessoal, tendo como base suas experiências.

Os líderes atuais devem estar sempre buscando conhecimento, capacidade e motivação para transmitir aos seus colaboradores o estilo de liderança correto. A motivação é à base de um trabalho bem-feito e com resultados surpreendentes.

Os resultados desta pesquisa são restritos à unidade da Empresa Alfa, localizada na Região do Vale do Caí, que participou do estudo. Foi retratado dificuldades no período da pesquisa, pois com a pandemia a pesquisadora teve que

insistir e indagar os respondentes para a entrega dos testes. Sugere-se a realização de outras pesquisas adicionais para esclarecimento sobre os motivos pelos quais os Supervisores pensam e agem de maneira diferente, pois na atualidade uma equipe necessita de um líder no seu dia a dia para poder planejar como atingir os resultados, destinar, organizar e controlar as funções, criar uma relação de bom relacionamento da equipe, incentivar os colaboradores e ser um modelo para que todos olhem como referência. É de muita importância que os objetivos, missão, visão e valores da empresa sejam apresentados e que ela dê condições e estrutura de trabalho para o indivíduo, esperando assim que o colaborador realize suas tarefas com eficiência.

Quem busca a frente para a motivação dessas pessoas é o líder, ele quem consegue através de seu estilo de liderança dar o andamento necessário na organização com o auxílio das pessoas que nela desenvolvem seu trabalho. Atualmente as pessoas não aceitam mais ser tratadas de qualquer forma, é necessário um treinamento especial para lidar com cada tipo de pessoa, cada temperamento, cada estilo de vida. Se o líder de uma empresa não se preocupa em ampliar seu conhecimento, buscar se especializar, infelizmente o seu espaço no mercado de trabalho vai diminuir. Como um grande influenciador o líder pode acabar com o sonho de um funcionário ou ajudá-lo a correr atrás dele. Ele tem o poder de abrir a mente, potencializar, evocar a capacidade de sonhar, encorajar, ajudar e enxergar possibilidades onde muitos acreditam que não existe.

O presente estudo serviu para a Pesquisadora aprofundar seus conhecimentos sobre os diferentes papéis exercidos pela liderança, que é de extrema importância no contexto organizacional. Espera-se que, este trabalho não se esgote aqui, podendo servir de base para pesquisas futuras.

## REFERÊNCIAS

- ATWATER, L. E.; WALDMAN, D. A.; BRETT; J. F. Understanding and optimizing multisource feedback. **Human Resource Management**, v. 41, p. 193–208, 2002.
- ADAM, A. B.; ALVES, L. A. M. **Liderança**: um estudo em uma empresa do segmento de beneficiamento de fumo. Monografia. Santa Cruz do Sul: UNISC, 2005.
- AVICULTURA. **Avicultura industrial**. Imprensa. Brasil. 2020. Disponível em: <https://www.aviculturaindustrial.com.br/imprensa/brasil-domina-as-exportacoes-de-frango-halal/20130426-085601-e600> © 2020>
- BENNIS, W. Líderes: **estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 2001.
- BERGAMINI, C. W., **Liderança – Administração do Sentido**. São Paulo, Editora Atlas, 2012.
- \_\_\_\_\_. **Liderança administração do sentido**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- BECKER, B.; GERHART B. **The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects**. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 779–801, 1996.
- CARVALHO, A. **Novo cenário de gestão de pessoas** Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-novo-cenario-da-gestao-de-pessoas>, Acesso: 10 de setembro 2020.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Editora Campus Rio de Janeiro, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**: 2. ed. RJ: Campus, 2009.
- CLARKE, N. HRD and the challenges of assessing learning in the workplace. **International Journal of Training and Development**, v. 8, n. 2, p. 140-156, 2004.
- DUBRIN, J. A. **A importância dos estilos de liderança nas relações dos líderes com seus liderados**, 2006.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- GAUDÊNCIO, P. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

HUNTER, J. C. **O Monge e o executivo**: Uma história sobre a essência da Liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

SCHERMERHORN, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

LIMA, F. O.; TEXEIRA, P. C. **Direcionamento estratégico e gestão de pessoas organizações**. São Paulo, Athlas, 2000.

JBS. História da empresa. Disponível em: <https://jbs.com.br/sobre/nossa-historia/>>. Acesso em: 27 março de 2020.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINS, M. R. **O perfil do líder na atualidade**. Atlas. 2014

MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**<sup>1º</sup> ed. Ed Thomas Nelson Brasil. Rio de Janeiro.2008.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

PEREIRA, N. L.; HELDEMANN, F. G. Perfis Aceitáveis de Liderança nas organizações da Microrregião do Vale do Itapocu. Santa Catarina. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 6, n. 4, p. 47-56, Out/Dez. 2001.

QUATRO, S. A.; WALDMAN, D. A.; GALVIN, B. M. Developing holistic leaders: Four domains for leadership development and practice. **Human Resource Management Review**, v. 17, p. 427-441, 2007.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

PEREIRA, N. L.; HEIDMMANN, F. G. Perfis aceitáveis de liderança nas organizações da microrregião do Vale do Itapocu, Santa Catarina. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/29290/perfis-aceitaveis-de-lideranca-nas-organizacoes-da-microrregiao-do-vale-do-itapocu--santa-catarina>. Acesso em: 18 outubro 2020.

## ANEXO A - Maneiras de AGIR dos Supervisores e subordinados

Como supervisor ...	1	2	3	4
	Esforça-se bastante para FAZER isto	Tende a agir assim	Procura evitar fazer isto	Esforça-se bastante para EVITAR isso
1. Supervisiona de perto seus subordinados, num esforço para que trabalhem melhor				
2. Determina metas e objetivos para os subordinados e os convence dos méritos desses planos.				
3. Organiza sistemas de acompanhamento e controle para assegurar que os subordinados estão cumprindo suas tarefas				
4. Encoraja os subordinados a estabelecerem os objetivos de trabalho á maneira deles.				
5. Certifica-se de que o trabalho de seus subordinados foi planejado por eles.				
6. Procura saber, diariamente, se seus subordinados precisam de alguma ajuda				
7. Intervém sempre que acha que o trabalho dos subordinados está sendo negligenciado				
8. Usa a persuasão, ou mesmo de pressão, para garantir o cumprimento do cronograma.				
9. Procura ter reuniões frequentes com a equipe para nos manter a par do que está acontecendo				
10. Deixa os subordinados tomarem decisões importantes sem a interferência dele (a).				

Fonte: Lima (2000)

## ANEXO B – Maneiras de Pensar dos Supervisores e subordinados

1. O trabalho não é uma condição natural do ser humano e, sempre que possível, o indivíduo evitará seu envolvimento com ele.	10	15	20	25	30	25	40	1. O desgaste mental e físico no trabalho é tão natural quando na diversão.
2. Por causa dessa característica, é necessário que as pessoas sejam controladas, dirigidas e pressionadas para cumprirem seus objetivos e tarefas sob sua responsabilidade.	10	15	20	25	30	25	40	2. O controle e ameaça de punição não são as únicas maneiras de se conseguir empenho em relação aos objetivos. Envolvimento e participação produzem mais e melhores resultados.
3. A maioria das pessoas prefere ser dirigida e deseja evitar responsabilidades; troca a ambição pela segurança.	10	15	20	25	30	25	40	3. Em condições apropriadas, o ser humano comum aprende não só a aceitar, como também a procurar responsabilidades.

Fonte: Adaptados de Adam e Alves (2005)