

**ESTUDO SOBRE A IDENTIFICAÇÃO DO MODO DE PENSAR E AGIR DAS  
LIDERANÇAS NUMA INDÚSTRIA DO SETOR DE ALIMENTOS NA REGIÃO DO VALE  
DO CAÍ/RS**

**7 GPESS**

## RESUMO

As lideranças têm papel fundamental nos resultados das organizações. De acordo com Charan et al (2018, p. 24), o desafio para as empresas é garantir indivíduos nas posições de liderança com “nível adequado às suas habilidades, ao gerenciamento de tempo e aos valores profissionais”. Nessa ótica, o objetivo deste trabalho foi analisar e identificar a forma de pensar e agir dos líderes, para conhecer as necessidades de desenvolvimento da liderança, conforme a percepção de supervisores, visando atender às demandas no contexto da Indústria 4.0, numa organização multinacional que atua no segmento de alimentos, localizada, na Região do Vale do Caí, RS. Os procedimentos metodológicos envolveram um estudo de caso, uma pesquisa exploratória junto aos supervisores subordinados às lideranças das áreas de produção e administrativa, conforme uma concepção geral das práticas, perfis, e competências sejam elas humanas, técnicas ou comportamentais, evidenciando as formas de pensar e agir desses líderes, assim como uma revisão da literatura, análise documental e entrevistas não estruturadas. Concluiu-se que, a partir das entrevistas, cujo questionário utilizado durante a pesquisa foi baseado no modelo desenvolvido pelos autores Lima e Teixeira (2000) sinalizou 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

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

## ABSTRACT

Leaders have a fundamental role in the results of organizations. According to Charan et al (2018, p. 24), the challenge for companies is to ensure individuals in leadership positions with “a level appropriate to their skills, time management and professional values”. In this perspective, the objective of this work was to analyze and identify the way of thinking and acting of the leaders, to know the needs of leadership development, according to the perception of supervisors, aiming to meet the demands in the context of Industry 4.0, in a multinational organization that works in the food segment, located in the region of Vale do Caí, RS. The methodological procedures involved a case study, an exploratory research with supervisors subordinated to the leaders of the production and administrative areas, according to a general conception of practices, profiles, and competences, whether human, technical or behavioral, highlighting the ways of thinking and action of these leaders, as well as a literature review, desk review, and unstructured interviews. It was concluded that, from the interviews, whose questionnaire used during the research was based on the model developed by the authors Lima and Teixeira (2000) signaled a leadership centered, in the subordinates, in the relationships, in the result and in the use of the freedom administered by the of the team, with conditions to delegate decisions and share decisions

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

## 1 INTRODUÇÃO

Este artigo relata a importância do desenvolvimento da liderança nas indústrias, podendo gerar grandes efeitos e benefícios, sendo um fator muito estudado dentro das empresas. 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. Neste sentido, esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso realizado em uma empresa multinacional do ramo alimentício, com o intuito de obter e analisar informações sobre as lideranças das áreas de produção e administrativa, conforme uma concepção geral das práticas, perfis, e competências sejam elas humanas, técnicas ou comportamentais, formas de pensar e agir desses líderes. Deste modo, buscando atingir os objetivos a serem alcançados para a empresa e seus colaboradores.

A liderança tem um papel importante, pois ela é essencial para o sucesso da organização a fim de alcançar os propósitos estabelecidos. O 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.

De acordo com Bowditch & Buono (2002, p. 118) “[...] 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 outras no ambiente de 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 pode influenciar outros a alcançar objetivos 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.

Esta pesquisa teve como objetivo apresentar uma proposta para o desenvolvimento da liderança, baseada na análise e identificação na forma de pensar e agir dos supervisores em relação a seus liderados, visando atender às demandas no contexto da Indústria 4.0 e, desenvolvida numa indústria do setor alimentício localizada na Região do Vale do Cai, para poder identificar a melhor forma de desenvolvimento da liderança junto aos seus subordinados.

Este trabalho está organizado, além desta introdução que contém a justificativa e o objetivo geral e a apresentação da empresa, sendo o segundo relacionado a revisão da literatura, onde são abordados os conceitos sobre tipos de liderança, inteligência emocional, teorias sobre traços da personalidade, teorias, competências humanas, técnicas e comportamentais, tipos e desafios das lideranças, além de outros temas afins. O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados no estudo, o quarto apresenta os resultados obtidos e no capítulo quinto, tem-se as considerações finais da pesquisa realizada apontando as sugestões de melhorias relacionadas a maneira de pensar e de agir dos supervisores.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Na sequência são apresentados os principais conceitos relacionados à liderança conforme os principais pensadores e pesquisadores da área de gestão de pessoas.

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS**

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.

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)

De acordo com 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.

Para 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 tem um papel importante, pois ela é essencial para o sucesso da organização a fim de alcançar as metas. A liderança é um dos assuntos mais discutidos dentro das empresas e o líder tem uma função muito importante na organização (BERGAMINI, 2012). A figura do líder, existe desde o início das civilizações e passou a ser uma competência cada vez mais exigida dos profissionais dentro das empresas (HUNTER, 2014). 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.

Para Knapik (2012, p. 72) “os gestores precisam motivar, integrar e impulsionar suas equipes para o trabalho em conjunto. A convivência com os outros,

especialmente no ambiente de trabalho, não é fácil. [...] um importante desafio dos gestores é transformar essa dificuldade em uma oportunidade de contato interpessoal que promova o crescimento e o amadurecimento nas relações de equipe". De acordo com Senge (2000, p. 28) a liderança pode ser entendida como a 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".

Ainda, Knapik (2012, p. 79) afirma que as lideranças "devem buscar estrategicamente o desenvolvimento de seus grupos de trabalho, transformando-os em equipes de alto desempenho, capazes de assumir uma tarefa importante e ter competências para realizá-la". De acordo com Hersey e Blanchard (1986, p. 04) a "liderança ocorre sempre que alguém procura influenciar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, qualquer que seja a finalidade". Deste modo, a liderança pode ser exercida visando objetivos pessoais ou objetivos de terceiros, que podem ser coerentes ou não com os objetivos organizacionais.

Neste sentido, constata-se que a liderança poderá ter característica positiva, capacidade benéfica de influenciar os indivíduos para o desenvolvimento organizacional, ou "sentido maléfico, uma habilidade de modificar crenças, conceitos e percepções de um grupo, com o intuito de distanciar a equipe dos objetivos empresariais"

### **2.3 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).

Para Gaudêncio (2009) 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. 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). De acordo com Chiavenato (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.

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

#### **2.4 LIDERANÇA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

Quando se fala em liderança, sempre vem diversas coisas e aspectos em mente, mas está cada dia mais em pauta a importância de se ter inteligência emocional. Percebe-se, no estudo bibliográfico, que os autores destacavam apenas a preocupação com as relações interpessoais. No entanto, identificam-se várias ofertas de cursos de atualização para as lideranças focados no desenvolvimento de competências humanas, técnicas e comportamentais. Competências estas fundamentais no exercício diário e prático de uma liderança voltadas para as necessidades emocionais do liderado, objetivando o retorno de suas ações em benefício da empresa.

A inteligência emocional, conhecida como QE (quociente emocional) entre os pesquisadores, 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, 2000). A liderança é um exercício de trabalhar com as emoções do outro e com a própria, para que se possa liderar, sendo necessário conhecer e identificar através das reações, ações, os sentimentos das pessoas, refletir sobre e conduzi-las 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.

## 2.5 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 atento ao mundo da tecnologia, pois o mundo dos negócios está interligado ao mundo tecnológico. Para Charan et al (2018, p. 13) a “inovação e a colaboração tornaram-se essenciais em um mundo em que os líderes tradicionais dos mercados já não dominam seus setores e no qual estruturas de equipes operam em linha com a pirâmide tradicional”. Do mesmo modo, os autores mencionam que a “importância da internet e o crescimento da comunicação eletrônica com frequência exigem que os líderes trabalhem de forma remota ou diminuam os encontros face a face”.

Ainda, e de acordo com a concepção de Peters (2013), 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. Neste caso, pode-se afirmar que existem vários estilos de liderança conforme o autor destaca, 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.

Neste sentido, de acordo com os estilos de líderes citados, pode-se entender que o líder necessita do trabalho de seu funcionário e vice-versa, mas, cabe ao líder fazer a diferença, demonstrando ética, moral, força de vontade garantir a competitividade no mundo empresarial. Para Piedade (2011) ao mencionar que este conjunto de estudo da abordagem da Nova Liderança, três são destacadas nesta

pesquisa: a liderança carismática, a transacional e principalmente a liderança transformacional. Para Robbins (2006), a teoria carismática aborda a atribuição de capacidades heroicas ou extraordinárias ao líder pelos seguidores, quando são observados determinados comportamentos. identifica cinco características que diferenciam os líderes carismáticos dos não carismáticos: a) Visão e articulação - Os líderes carismáticos possuem uma visão, expressa como uma meta e que propõe um futuro melhor que o atual; b) Risco pessoal – dispostos a correrem riscos pela atingimento da visão e objetivos; c) Sensibilidade ao ambiente – Percebem e tratam as limitações ambientais e avaliam a necessidade de recursos para realização da tarefa ou mudança; d) Sensibilidade às necessidades dos liderados – Percebem e tratam as necessidades, capacidades e sentimentos individuais; e) Comportamentos não convencionais – Engajam-se em comportamentos novos e flexíveis.

## **2.6 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. 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; 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 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, complexas pois pessoas são 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

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O estudo se constituiu quanto à abordagem numa pesquisa quantitativa, quanto ao objetivo exploratória descritiva e, quanto aos procedimentos técnicos se utilizou a pesquisa bibliográfica e documental. Este trabalho se classifica como um estudo de caso, por se tratar de uma situação real pois foi desenvolvido na Empresa Alfa, que atua no setor de alimentos, na Região do Vale do Caí, tendo como finalidade identificar o modo de pensar e de agir dos líderes na percepção dos liderados. De acordo com 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

Foram utilizados no estudo como instrumento de pesquisa o Teste 1 identificado como Quadro 1 e, o Teste 2 como Quadro 2, durante a discussão dos resultados. Estes Testes foram utilizados e validados pelos autores Lima e-Teixeira (2002), e que foi testado e adaptado de Adam e Alves (2005). Foram desenvolvidas entrevistas que 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 coleta de dados para o desenvolvimento do presente trabalho foi bibliográfica, evidenciadas em livros, revistas e artigos, em formato físico e, digital. As informações sobre a empresa estudada, foram obtidas na *intranet* e as respostas dos entrevistados foram obtidos com a aplicação dos instrumentos de pesquisa – Teste 1 e Teste 2, juntos aos 150 (cento e cinquenta) funcionários da empresa. O instrumento de pesquisa foi aplicado diretamente, pela pesquisadora, no mês de abril/2021, destacando que embora a Pandemia pelo COVID 19, a empresa continuava trabalhando presencialmente.

Os pesquisados foram solicitados a responderem aos itens constantes dos Teste 1 e Teste 2, conforme suas percepções sobre as próprias atitudes básicas de um Supervisor em relação aos Subordinados, em relação à liderança. Para apoiar a apresentação dos dados obtidos na pesquisa, estes são demonstrados, no capítulo que segue, em forma de quadros e gráficos.

#### 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesta etapa, são demonstrados e organizados os resultados da pesquisa aplicada 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 sugeridos pelos autores Lima e Teixeira (2000), utilizados e testados por Adam e Alves (2005).

##### 4.1 ANÁLISE DA MANEIRA DE AGIR

O Quadro 1 apresenta a distribuição das respostas obtidas junto aos Supervisores no Teste 1, que se pronunciam quanto a sua forma de agir. Destacando-se que os Supervisores responderam cada um dos itens, segundo os critérios estabelecidos pelos autores Lima e Teixeira (2000) em relação a “Esforço-me bastante para fazer isto; tendo a agir assim; procuro evitar fazer isto e Esforço-me bastante para evitar isto”.

Quadro 1 – Resultado do Teste 1 com os Supervisores

Como Supervisor, eu...	1	2	3	4	Total Respondentes
	Esforço-me bastante para fazer isto	Tendo a agir assim	Procuró evitar fazer isto	Esforço-me bastante para evitar isto	
1 Supervisiono de perto subordinados, num esforço para que trabalhem melhor	8	11	6	5	30
2 Determino metas e objetivos para subordinados e os convenço dos méritos desses planos.	11	13	5	1	30
3 Organizo sistemas de acompanhamento e controle para assegurar que meus subordinados estão cumprindo tarefas.	8	17	3	2	30
4 Encorajo meus subordinados a estabelecerem os objetivos de trabalho à maneira deles.	14	11	2	3	30
5 Certifico-me de que o trabalho de subordinados foi planejado por eles.	9	14	5	2	30
6 Procuró saber, diariamente, se meus subordinados precisam de alguma ajuda.	13	13	1	3	30
7 Intervenho sempre que acho que o trabalho está sendo negligenciado.	9	17	2	2	30
8 Uso de persuasão ou mesmo de pressão para garantir o cumprimento do cronograma.	8	11	9	2	30
9 Procuró ter reuniões frequentes com meus subordinados para me manter a par do que está acontecendo.	9	13	6	2	30
10 Deixo que meus subordinados tomem decisões importantes sem minha interferência.	4	14	9	3	30
<b>SUBTOTAL= TOTAL DE PONTOS DA PARTE 1= X1+X2+X3+X4= 300/30 = 10,0</b>	<b>X1: 93</b>	<b>X2:123</b>	<b>X3: 48</b>	<b>X4: 25</b>	<b>X5: 30</b>

Fonte: Dados elaborados pela Pesquisadora – abril/2021

Percebe-se no Quadro 1 que os 30 (trinta) Supervisores entrevistados responderam como agem concentrando suas respostas, no critério 2 – “Tendo a agir assim” com 123 citações e no critério 1 – “Esforço-me bastante para fazer isto” com 93 menções. Constata-se que, com 17 citações dos Supervisores afirmaram que “organizo sistemas de acompanhamento e controle para assegurar que meus subordinados estão cumprindo tarefas; “intervenho sempre que acho que o trabalho está sendo negligenciado”, sendo que 14 supervisores afirmaram que “deixo que meus subordinados tomem decisões importantes sem minha interferência”. Constata-se que 13 supervisores respondentes afirmaram que “determino metas e objetivos para subordinados e os convenceo dos méritos desses planos”, “procuro saber, diariamente, se meus subordinados precisam de alguma ajuda”; “Procuro ter reuniões frequentes com meus subordinados para me manter a par do que está acontecendo”.

Quadro 2 – Resultado do Teste 2 com os Encarregados Subordinados

O meu Supervisor.....	1	2	3	4	Total Respondentes
	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	120
2 Determina metas e objetivos para os subordinados e os convence dos méritos desses planos.	40	60	17	3	120
3 Organiza sistemas de acompanhamento e controle para assegurar que os subordinados estão cumprindo suas tarefas.	39	61	17	3	120
4 Encoraja os subordinados a estabelecerem os objetivos de trabalho à maneira deles.	52	43	19	6	120
5 Certifica-se de que o trabalho de seus subordinados foi planejado por eles.	50	46	20	4	120
6 Procura saber, diariamente, se seus subordinados precisam de alguma ajuda.	53	42	21	4	120
7 Intervém sempre que acha que o trabalho de seus subordinados está sendo negligenciado.	59	47	10	4	120
8 Usa de persuasão ou mesmo de pressão, para garantir o cumprimento do cronograma.	23	32	37	28	120
9 Procura ter reuniões frequentes com a equipe para se manter a par do que está acontecendo.	52	37	10	21	120
10 Deixa os subordinados tomarem decisões importantes sem a interferência dele.	31	46	26	17	120
<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>	<b>X5 120</b>

Fonte: Dados elaborados pela Pesquisadora – abril/2021

Evidenciam-se no Quadro 2 que os Subordinados ao responderem como o meu Supervisor atua concentraram suas respostas, no critério 2 – “Tendo a agir assim” com 457 citações e no critério 1 – “Esforço-me bastante para fazer isto” com 454 referências.

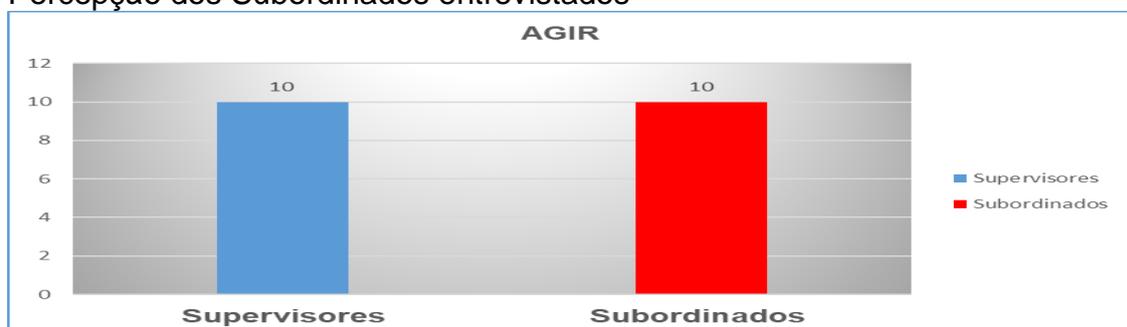
Em relação ao critério 2 – “Tendo a agir assim” percebe-se que para 61 Subordinados o seu Supervisor ‘Organiza sistemas de acompanhamento e controle para assegurar que os subordinados estão cumprindo suas tarefas’; sendo que para

60 Subordinados o seu Líder “Determina metas e objetivos para os subordinados e os convence dos méritos desses planos”.

Em relação ao critério 1 - “Esforço-me bastante para fazer isto”, destaca-se o registro de 59 Subordinados que percebem que seu Supervisor “Intervém sempre que acha que o trabalho de seus subordinados está sendo negligenciado” para os 55 Subordinados seu Supervisor “Supervisiona de perto seus subordinados, num esforço para que trabalhem melhor” sendo que para 53 Subordinados seu Líder “Procura saber, diariamente, se seus subordinados precisam de alguma ajuda”,

Ressalta-se que, de acordo com os Quadros 1 e 2, os percentuais calculados após a soma das respostas dividida pelo número de Supervisores e Subordinados, atingiu o índice 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 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.

Gráfico 1 – Comparativo entre Maneiras de Agir dos Supervisores na Percepção dos Subordinados entrevistados



Fonte: Elaborado pela Pesquisadora –maio/2021

O Gráfico 1, 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.

## 4.2 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

De acordo com o Quadro 3, 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 3 – 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>	
	$20+30+40+250+210+140+120=810/30=27,0$							
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>	
	$20+15+40+75+90+245+480=965/30=32,17$							
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>	
	$30+15+20+150+180+70+440 = 905/30 = 30,17$							
SUBTOTAL = Q1 + Q2 + Q3 = 27,0 + 32,17+ 30,17								
TOTAL DE PONTOS DO TESTE 2 = $89,34/3 = 29,78$								

Fonte: Dados adaptados de Adam e Alves (2005)

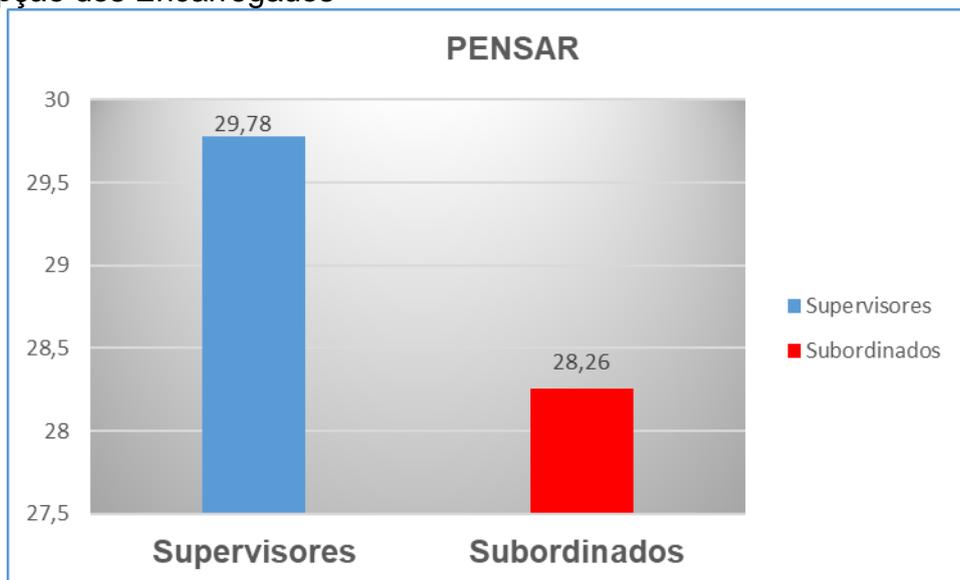
O Quadro 4 demonstra que os subordinados tendem a aceitar mais responsabilidades, querem ser reconhecidos, reconhecem que seus líderes possibilitam sua participação, pois suas condutas estão centradas nos subordinados.

### Quadro 4 – Maneiras de Pensar dos Supervisores na 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>	
	$190+75+140+550+690+1085+520= 3250/120= 27,08$							
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>	
	$170+105+180+500+480+665+1280=3380/120= 28,17$							
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>	
	$190+90+300+575+600+630+1160= 3545/120= 29,54$							
SUBTOTAL = Q1 + Q2 + Q3: 27,08 + 28,17 + 29,54 TOTAL DE PONTOS TESTE 2 = $84,79/3 = 28,26$								

Fonte: Dados adaptados de Adam e Alves (2005)

Gráfico 2 – Comparativo entre Maneiras de Pensar dos Supervisores e Percepção dos Encarregados



Fonte: Elaborado pela Pesquisadora –maio/2021

Conforme se evidência no Gráfico 2 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.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos objetivos propostos para o trabalho, na revisão teórica e nas respostas obtidas através da aplicação do instrumento de pesquisa, pode-se constatar 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 1. 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 gerência 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. Os resultados desta pesquisa são restritos à unidade da Empresa Alfa, que participou do estudo. Foram retratadas dificuldades no período da pesquisa, pois com a pandemia a pesquisadora teve que insistir e indagar os respondentes para a entrega dos testes.

pa-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 se responsabiliza pela motivação externa, dessas pessoas é o líder. E 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.

Para concluir, entende-se que esse estudo não se esgota aqui, podendo servir de base para pesquisas futuras.

## **REFERÊNCIAS**

- ADAM, Aurélio Batista. ALVES, Luiz Alberto Morales. Liderança: um estudo em uma empresa do segmento de beneficiamento de fumo. Monografia. Santa Cruz do Sul: UNISC, 2005.
- BERGAMINI, C. W., Liderança – Administração do Sentido. São Paulo, Editora Atlas, 2012.
- CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. Pipeline de liderança.: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: 2. ed. RJ: Campus, 2009
- FLEURY, Maria Teresa Leme; FISCHER, Rosa Maria. Gestão de pessoas: os desafios de aproximar a teoria da prática e vice-versa. Revista de administração, São Paulo, v.33, n.2, p. 90- 94, abr./jun. 1998.
- GAUDÊNCIO, P. Superdicas para se tornar um verdadeiro líder. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2009.
- GOLEMAN, Daniel. Trabalhar com Inteligência Emocional. – 3ª ed. Lisboa: Temas e Debates, 2000.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- HARARI, Yuval Noah. 21 lições para o século 21. Tradução Paulo Geiger. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.
- HUNTER, J. C. O Monge e o executivo: Uma história sobre a essência da Liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.
- JBS, HISTÓRIA DA EMPRESA, Disponível em: <https://jbs.com.br/sobre/nossa-historia/> Acesso em: 27 março de 2020.
- KARLOF, B. Conceitos básicos de administração: um guia conciso. Rio de Janeiro: Rocco, 2009

KNAPIK, Janete. Gestão de pessoas e talentos. Curitiba: InterSaberes, 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos Humanos: Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva, 2005

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIMA, Frederico O, TEXEIRA, Paulo C. *Direcionamento estratégico e gestão de pessoas organizações*, São Paulo, Atlas, 2000

MCGREGOR, Douglas. O lado humano da empresa. São Paulo: Martins Fontes, 1999. 368 p.

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

NIGRI, Elmano. O perfil do líder moderno. Disponível em [https:// www. salariobr. com/Artigos/ O-perfil-do-lider-moderno/5723](https://www.salariobr.com/Artigos/O-perfil-do-lider-moderno/5723)

NOGUEIRA, A. As principais características de um bom líder. Disponível em: <http://amarildonogueira.com.br/site/445/>. Acessado em: 18/08/2015.

PETERS, T.J. Prosperando no caos. São Paulo: Harbra, 2013.

PIEIDADE, Adrian Guido Silva. A influência da liderança no desempenho de atendentes em *Contact Centers* o caso Contax AS. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração. Universidade Federal da Bahia: Bahia, 2011

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.