

ESTUDO DE IDENTIFICAÇÃO DO MODO DE PENSAR E AGIR DAS LIDERANÇAS NUMA INDÚSTRIA DO SETOR DE ALIMENTOS NO RIO GRANDE DO SUL

IONE SARDÃO DA SILVA

UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL (UNISC)

FLÁVIO RÉGIO BRAMBILLA

UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL (UNISC)

Introdução

Este artigo relata a importância do desenvolvimento da liderança nas indústrias, onde a influência do líder pode vir a gerar grandes efeitos e benefícios, sendo um fator bastante estudado no contexto das empresas. O desenvolvimento da liderança faz com que se tenha uma gestão de pessoas de maior qualidade e eficácia, além de auxiliar no atingimento dos objetivos organizacionais, resultando em um diferencial competitivo de gestão.

Problema de Pesquisa e Objetivo

O presente trabalho 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 da produção e administrativa. Isso é realizado conforme concepção geral das práticas, perfis e comportamentos, das formas de pensar e agir desses líderes, buscando atingir os objetivos a serem alcançados pela empresa e seus colaboradores.

Fundamentação Teórica

Liderança é uma das funções mais relevantes no contexto das empresas e, apesar de ser bastante estudada em diversas situações e ambientes, existem pontos a serem verificados. 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, e o desenvolvimento de estratégias fazem parte do gerenciamento. Um gerente dinâmico pode ser um bom planejador e gestor, mas a liderança transcende estas habilidades, representando uma influência mais perene e consistente na equipe de trabalho.

Metodologia

A presente pesquisa constituiu um estudo de orientação quantitativa, e quanto ao objetivo é exploratória e descritiva. Classifica-se como um Estudo de Caso, por se tratar de uma situação real em seu contexto de realidade. O estudo desenvolvido é centrado nos modos de pensar e de agir dos líderes na percepção dos liderados, na Empresa Alfa, que atua no setor de alimentos, na Região do Vale do Café, no Rio Grande do Sul.

Análise dos Resultados

É de elevada importância que os objetivos, missão, visão e valores da empresa sejam apresentados aos liderados pelos líderes, e que assim existam condições e estrutura de trabalho para o indivíduo, esperando assim que o colaborador realize suas tarefas com eficiência. Quem busca a iniciativa para a motivação dessas pessoas é o líder, é quem efetivamente consegue através de seu estilo de liderança dar o andamento necessário na organização com o auxílio das pessoas que nela desenvolvem o trabalho.

Conclusão

As pessoas não aceitam o tratamento indiferente, e é necessário ao líder um treinamento especial para lidar com cada tipo de pessoa, cada temperamento, cada estilo de vida. Se o líder na empresa não se preocupa em ampliar o conhecimento, buscar se especializar, o seu espaço no mercado de trabalho vai diminuir. Como grande influenciador, o líder pode acabar com o sonho de um funcionário ou ajudá-lo a conquistá-lo. Exerce o poder de abrir a mentalidade, potencializar, evocar a capacidade de sonhar, encorajar, ajudar e enxergar possibilidades onde muitos não acreditam que existe.

Referências Bibliográficas

BERGAMINI, C. W. Liderança. São Paulo: Atlas, 2012. FIGUEIREDO, J. A.; CHIMENTI, P.; CAVAZOTTE, F.; ABELHA, D. Uma década de pesquisas sobre liderança e seus efeitos na criatividade-inovação: uma revisão sistemática e narrativa da literatura. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v.24, n.1, p.66-91, 2022. MARTINEZ, L. F.; PAPA, P. R. M.; PARACCHINI, V. T. A.; MORAES, T. H. Principles to Leadership Valuation (PLV): uma ferramenta estratégica de feedback aplicada à uma instituição de ensino superior do Estado de São Paulo, Brasil. Revista de Administração IMED, v.11, n.2, p.1-25, 2021.

Palavras Chave

Gestão de Pessoas, Liderança, Modo de Pensar e Agir

ESTUDO DE IDENTIFICAÇÃO DO MODO DE PENSAR E AGIR DAS LIDERANÇAS NUMA INDÚSTRIA DO SETOR DE ALIMENTOS NO RIO GRANDE DO SUL

1 INTRODUÇÃO

Este artigo relata a importância do desenvolvimento da liderança nas indústrias, a influência da liderança pode 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, o presente trabalho 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 da produção e administrativa, conforme uma concepção geral das práticas, perfis e comportamentos, formas de pensar e agir desses líderes, buscando atingir os objetivos a serem alcançados para a empresa e seus colaboradores. Liderança é uma das funções mais relevantes da sociedade e no contexto das empresas e, apesar de ser bastante estudada em diversas situações e ambientes, ainda existem pontos a serem verificados (FIGUEIREDO et al., 2022).

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 e 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. Tem-se estabelecido que um “líder se adapta conforme a situação vivenciada e, assim, possui a capacidade de orientar sua equipe para que reajam de maneira positiva e entreguem bons resultados” para a empresa na qual atuam (MARTINEZ et al., 2021, p.5).

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. Este estudo foi desenvolvido 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, em quatro capítulos, 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 e tipos de lideranças, desafios das lideranças além de outros temas afins. O terceiro capítulo apresenta os métodos 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 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.

2.1 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”. Figueiredo et al. (2022) definem a liderança como um processo formal ou informal arraigado na organização, sendo que nesta relação o líder exerce influência direta nos liderados de acordo com o seu modelo de comandar e gerir.

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 realiza-la”.

2.2 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.

2.3 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 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.

2.4 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 acontece 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.

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.

Assim, 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.

2.5 Programas de Desenvolvimento das 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. 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.

3 MÉTODO

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

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 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). A coleta de dados para o desenvolvimento do presente trabalho foi bibliográfica, pois evidenciou informações que foram obtidas em livros, revistas e artigos disponíveis tanto em formato físico, quanto digital. As informações sobre a empresa estudada, foram obtidas na intranet e a aplicação dos instrumentos de pesquisa – Teste 1 e Teste 2, juntos aos 150 (cento e cinquenta) funcionários da empresa, aplicados diretamente, pela pesquisadora, no mês de abril/2021, embora a Pandemia pelo COVID-19, a empresa continuava trabalhando presencialmente.

Os pesquisados responderam conforme suas percepções, sobre as próprias atitudes básicas de um supervisor em relação aos subordinados, em termo de 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 RESULTADOS DO ESTUDO

Nesta etapa, são demonstrados 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 e no modelo de instrumento de pesquisa, sugeridos pelos autores Lima e Teixeira (2000), utilizados e testados por Adam e Alves (2005). As respostas foram organizadas em duas etapas, como segue nos itens 4.1 e 4.2.

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
	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
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 Procuró 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 Procuró 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
SUBTOTAL= TOTAL DE PONTOS DA PARTE 1= X1+X2+X3+X4= 300/30 = 10,0	X1: 93	X2:123	X3: 48	X4: 25

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 1 percebe-se que os 30 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 convenço 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”.

No Quadro 2, tem-se as respostas fornecidas pelos Encarregados e Subordinados, segundo a percepção de cada um, utilizando-se os mesmos critérios estabelecidos pelos autores Lima e Teixeira (2002), em relação à liderança, representada pelos Supervisores.

Quadro 2: Resultado do Teste 2 com os Encarregados Subordinados.

O meu Supervisor.....	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
SUBTOTAL= TOTAL DE PONTOS DA PARTE 1= X1+X2+X3+X4= 1200/120 (Nº Subordinados Pesquisados) = 10,0	X1: 454	X2:457	X3: 193	X4: 96

Fonte: Elaborado pelos autores.

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 454 citações e no critério 1 – “Esforço-me bastante para fazer isto” com 457 referências.

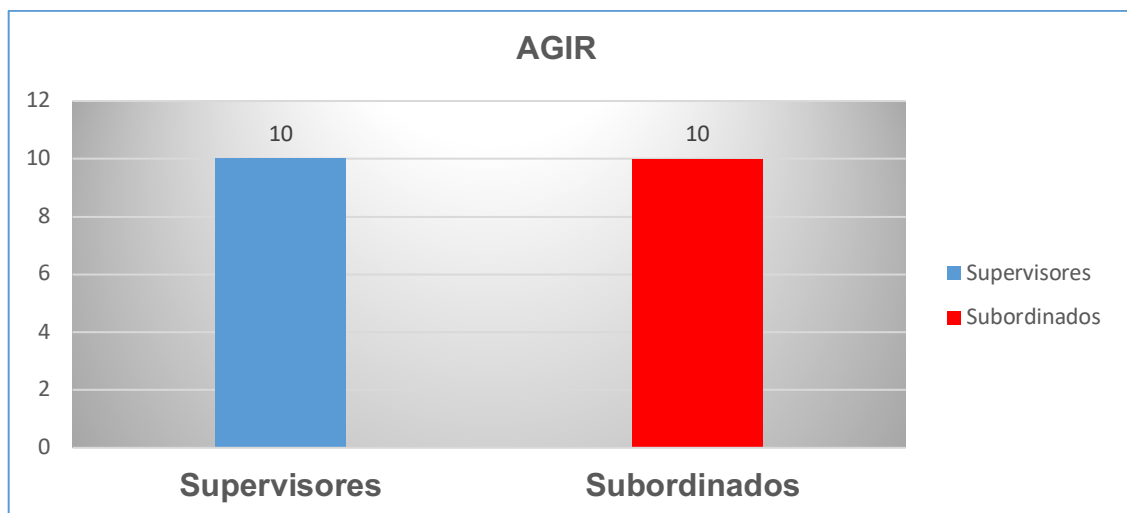
Em relação ao critério 2 – “Tendo a agir assim” percebe-se que para 61 Subordinados o seu Supervisor ‘Organiza sistemas de acompanhamento e controle para assegurar que os subordinados estão cumprindo suas tarefas’; sendo que para 60 Subordinados o seu Líder “Determina metas e objetivos para os subordinados 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 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 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.

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.

Gráfico 1: Comparativo entre Maneiras de Agir dos Supervisores e Percepção dos Subordinados.



Fonte: Elaborado pelos autores.

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 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 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.
	2	2	2	10	7	4	3	
	$20+30+40+250+210+140+120 = 810/30 = 27,0$							
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.
	2	1	2	3	3	7	12	
	$20+15+40+75+90+245+480 = 965/30 = 32,17$							
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.
	3	1	1	6	6	2	11	
	$30+15+20+150+180+70+440 = 905/30 = 30,17$							
SUBTOTAL = Q1 + Q2 + Q3: 27,0 + 32,17+ 30,17 TOTAL DE PONTOS DO TESTE 2 = 89,34/3 = 29,78								

Fonte: Adaptado de Adam e Alves (2005).

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.

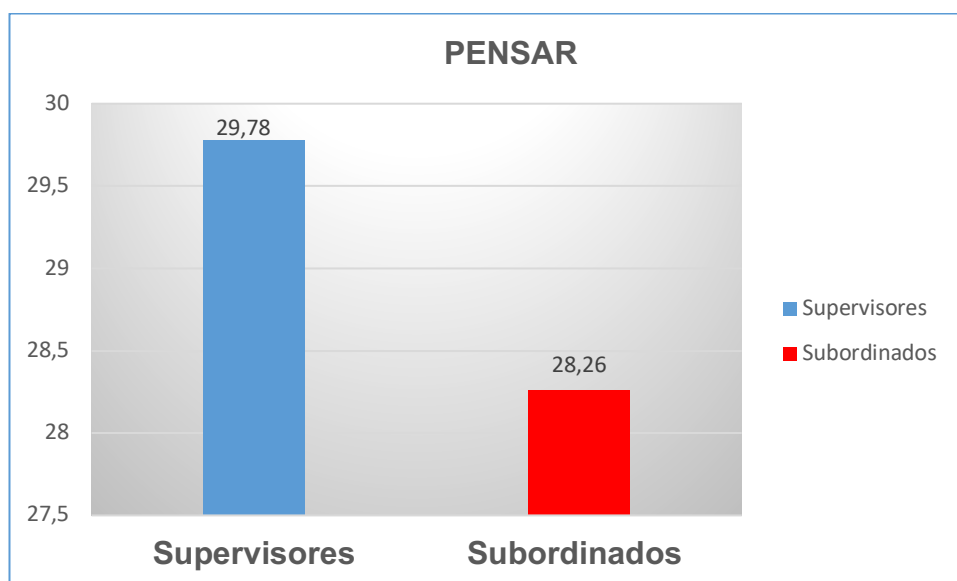
Quadro 4: Maneiras de Pensar dos Supervisores conforme Percepção dos Encarregados.

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

Fonte: Adaptados de Adam e Alves (2005).

O Quadro 4 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.

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



Fonte: Elaborado pelos autores.

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. 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.

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

REFERÊNCIAS

ADAM, A. B.; ALVES, L. A. M. Liderança: um estudo em uma empresa do segmento de beneficiamento de fumo. **Monografia**. Universidade de Santa Cruz do Sul: UNISC, 2005.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 2012.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

FIGUEIREDO, J. A.; CHIMENTI, P.; CAVAZOTTE, F.; ABELHA, D. Uma década de pesquisas sobre liderança e seus efeitos na criatividade-inovação: uma revisão sistemática e narrativa da literatura. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.24, n.1, p.66-91, 2022.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Gestão de Pessoas: os desafios de aproximar a teoria da prática e vice-versa. **Revista de Administração de Empresas**, v.33, n.2, p.90- 94, 1998.

GAUDÊNCIO, P. **Superdicas para se Tornar um Verdadeiro Líder**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

GOLEMAN, D. **Trabalhar com Inteligência Emocional**. 3.ed. Lisboa: Temas e Debates, 2000.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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 mar. 2020.

KARLOF, B. **Conceitos Básicos de Administração: um guia conciso**. Rio de Janeiro: Rocco, 2009.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

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

LIMA, F. O.; TEXEIRA, P. C. **Direcionamento Estratégico e Gestão de Pessoas nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINEZ, L. F.; PAPA, P. R. M.; PARACCHINI, V. T. A.; MORAES, T. H. Principles to Leadership Valuation (PLV): uma ferramenta estratégica de feedback aplicada à uma instituição de ensino superior do Estado de São Paulo, Brasil. **Revista de Administração IMED**, v.11, n.2, p.1-25, 2021.

MAXWELL, J. C. **O Livro de Ouro da Liderança**. 1.ed. Rio de Janeiro: Ed. Thomas Nelson Brasil, 2008.

MCGREGOR, D. **O Lado Humano da Empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

NIGRI, E. O Perfil do Líder Moderno. 2015. **Disponível em:** <<https://www.salariobr.com/Artigos/O-perfil-do-lider-moderno/5723>>. **Acesso em:** 01 set. 2023.

NOGUEIRA, A. As Principais Características de um Bom Líder. 2015. **Disponível em:** <<http://amarildonogueira.com.br/site/445/>>. **Acesso em:** 18 ago. 2023.

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

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.

SANTOS, V. D.; CANDELORO, R. J. **Trabalhos Acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas**. Porto Alegre: AGE, 2006.