



FACULDADES INTEGRADAS DE PONTA PORÃ

BRUNA PEREIRA ESCOBAR

O DESAFIO NO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA FRIGORÍFICO X DA REGIÃO DO MATO GROSSO DO SUL

Ponta Porã- MS

2019

BRUNA PEREIRA ESCOBAR

**O DESAFIO NO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA:
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA FRIGORÍFICO X DA
REGIÃO DO MATO GROSSO DO SUL**

Trabalho de Conclusão de curso – TCC
apresentado à Banca Examinadora das
Faculdades Integradas de Ponta Porã, como
exigência parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientador(a): Profª Esp. Maria Edulfa Cardoso
Pavão

Ponta Porã- MS

2019

BRUNA PEREIRA ESCOBAR

**O DESAFIO NO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA:
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA FRIGORÍFICO X DA
REGIÃO DO MATO GROSSO DO SUL**

Trabalho de Conclusão de curso – TCC
apresentado à Banca Examinadora das
Faculdades Integradas de Ponta Porã, como
exigência parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Orientador(a): Prof^a Esp. Maria Edulfa Cardoso Pavão
Faculdades Integradas de Ponta Porã

Prof. Me. Rafael Forest
Faculdades Integradas de Ponta Porã

Ponta Porã/MS, 28 de Fevereiro de 2020.

Dedico este trabalho, primeiramente, a Deus, pela vida. Aos meus pais, que sempre me apoiaram e incentivaram para a concretização desta etapa na minha vida.

AGRADECIMENTOS

Os agradecimentos são exclusivos a Deus, aos meu pais, familiares, amigos, colegas e aos professores, em especial a orientadora Maria Edulfa Cardoso Pavão.

Primeiramente minha gratidão ao nosso Deus, por ter me abençoado em meus projetos de vida, e dado a dádiva da vida.

Aos meus pais, por ter recebido deles o apoio, carinho e incentivos, necessários para motivar e prosseguir em meus objetivos. Também aos familiares e amigos que foram extremamente relevantes para a conclusão do curso.

A minha Orientadora Prof^a Esp. Maria Edulfa Cardoso Pavão, pela paciência, determinação, atenção e dedicação à orientação deste trabalho. Agradeço também, a todos os professores pela dedicação à docência, disseminação de conhecimento que nos proporcionaram e as experiências vividas em sala de aula e fora dela.

Aos meus colegas e amigos de jornada neste curso, agradeço pelo apoio, pelos momentos vividos, as risadas e experiências, pelo companheirismo nestes anos.

E, por fim à faculdade Fip/Magsul, com seu corpo docente e colaboradores, pela oportunidade e respaldo obtido nesses anos.

“Quem quiser ser líder deve ser primeiro servidor. Se você quiser liderar, deve servir”

-Jesus Cristo

ESCOBAR, Bruna Pereira. **O Desafio no Desenvolvimento da Liderança**: Estudo de caso na empresa frigorífico X da região do Mato Grosso do Sul 58 páginas. Trabalho de Conclusão do curso de Administração – Faculdades Integradas de Ponta Porã, Ponta Porã, 2019.

RESUMO

As organizações enfrentam desafios no atual cenário a qual surgem constantes mudanças, acentuado pela dinâmica do mercado, da economia e do mundo e para se desenvolverem continuamente, em vista da sua permanência no mercado competitivo, a liderança tornou-se um aliado para as empresas. Com base nisso este trabalho, contribui tanto para a empresa frigorífico x, ao levantamento e estudo sobre a mesma possibilitando sugestões de melhoria, e como também ao pesquisador e acadêmico, acrescentando conhecimento e a vivencia de novas experiencias com a realidade da empresa. Com isso, este estudo propôs analisar o perfil e as principais características de líderes e o comportamento da equipe como fator de mudança organizacional na empresa x, e como também com os objetivos específicos de verificar os fatores influenciadores no comportamento da equipe da empresa, identificar o tipo de líder existente na empresa, analisar os estilos de liderança e o papel e um líder na empresa e por último propor sugestões de melhorias para aperfeiçoamento da capacitação dos líderes da empresa. E como metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, exploratória-descritiva de um estudo de caso sendo extraído as informações qualitativas e quantitativas com a utilização dos questionários aplicados aos líderes e liderados. Para tanto, como resultado obtido nas análises servirão de base para a empresa e auxiliaram no seu crescimento.

Palavras-chave: Liderança, comportamento, equipe de trabalho.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Sexo	37
Figura 2: Faixa etária.....	37
Figura 3: Grau de Escolaridade.....	38
Figura 4: Tempo de trabalho na empresa x.....	38
Figura 5: Relacionamento com a equipe	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Estilos de liderança.....	20
Tabela 2: Tipos de Líderes	22
Tabela 3: Perfil Líder.....	39
Tabela 4: Tipos de cargos.....	43
Tabela 5: Tomada de Decisões	46
Tabela 6: Comportamento do Líder	47
Tabela 7: Divisões de Tarefas	48
Tabela 8: Delegação de Tarefas.....	49

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Problemática.....	12
1.2 Objetivos.....	13
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	14
1.3 Justificativa	14
1.4 Estrutura do Trabalho	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 Conceito de Liderança	16
2.2 Estilos de Liderança.....	18
2.3 Tipo de Líder.....	21
2.4 Papel de um Líder	23
2.5 Características de Líderes.....	25
2.6 Comportamento de Equipe	26
2.7 Desenvolvimento de Equipes	28
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
3.1 Caracterização da Pesquisa	31
3.2 Coleta de Dados	32
3.3 Análise e Interpretação dos Dados.....	33
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	35
4.1 Caracterização da empresa.....	35
4.1.1 As Diretrizes Estratégicas da empresa frigorífico X	35
4.2 Resultado obtido com os questionários aplicado aos colaboradores	36
4.3 Perfil do Líder	39
4.3.1 Líderes do Programa Talento Interno	40
4.4 Percepção dos Líderes quanto a sua Liderança.....	41
4.5 Os Principais Cargos dos Setores	42
4.5.1 Percepção dos Liderados quanto seus Líderes.....	44
4.6 Percepção dos Liderados quanto ao comportamento de seus Líderes	45
CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERENCIAS.....	52
APENDICE.....	53

Apêndice A: Questionário aplicado aos liderados da empresa	55
Apêndice B: Questionário aplicado aos líderes da empresa	57

1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças que ocorrem, acentuado pela dinâmica do mercado, da economia e do mundo, obrigam as organizações a se desenvolverem continuamente em vista da sua permanência no mercado competitivo. E para isso, somente o capital intelectual pode assegurar que novos conhecimentos sejam criados a fim de acompanhar essa dinâmica.

Toda empresa tem dificuldades para encontrar líderes com as habilidades e competências necessárias para o gerenciamento de equipes. E para ter um ótimo quadro de colaboradores a gestão de pessoas procura alavancar o desempenho do seu pessoal. As organizações precisam assegurar-se de que as pessoas estejam continuamente se desenvolvendo. Para Garrett e Dias (2003, p. 12) “as organizações que gerenciam bem esses dois elementos- pessoas e liderança- conseguirão trilhar o caminho do sucesso de forma consistente e continuamente crescente”

E o exercício da liderança, na atualidade, é o maior desafio em quaisquer tipos de organizações. Antes de atuarem como líderes de produção, de projetos, de processos, de mudanças entre outras, estes necessitam liderar as pessoas, e toda as organizações são compostas por pessoas, considerado o capital humano ou intelectual. E, para obter sucesso em sua jornada, eles devem desenvolver um trabalho eficaz em consoante à suas responsabilidades, podendo-se consolidar no seu papel de efetivo líder (GARRETT & DIAS, 2003).

A grande maioria das organizações possuem suas diretrizes estratégicas bem definidas, a qual sua missão, visão, valores e políticas precisam ser respeitadas e seguidas pelos colaboradores. E o papel do líder vincula-se à aplicação dessas diretrizes, já que este deve conduzir um grupo de pessoas, transformando-os em equipes geradores de resultados para atingir metas e objetivos.

Em outras palavras, liderança é hoje o maior desafio entre as empresas, pois a função de líder deve conciliar a sinergia no funcionamento do todo de um sistema,

desde atender as metas estabelecidas, a cobrança de resultados em determinado espaço de tempo, motivar e comprometer os colaboradores em suas tarefas. Portanto, o papel de líder é estar à frente da organização e isso exige dedicação cotidiana (GARRETT & DIAS, 2003).

Além de que a liderança efetiva, tem a vantagem de gerar mais clientes satisfeitos, já que um bom líder consegue manter os funcionários entusiasmados e comprometidos e que propiciem o valor adicionado, e essa equipe consegue construir um relacionamento duradouro com os clientes em busca de distinguir da concorrência (HEIL, PARKER, & TATE, 1995).

Entende-se que as organizações têm o potencial de crescimento e isso depende da liderança eficaz, e isso se constrói, propiciando um relacionamento harmônico na equipe de trabalho, mantendo colaboradores engajados e motivados. Para tanto, é necessário que as empresas invistam no esforço na preparação de novos líderes, em busca de um estilo de gestão adequado com alto índices de produtividade e motivação das equipes (BASSO, 2016).

No Brasil, o perfil de liderança nas empresas perpetua-se em líderes autoritários e centralizados. E, muitos líderes convivem com uma visão distorcida sobre suas fraquezas e forças, gerando limitações no aperfeiçoamento de habilidades consideradas essenciais ao exercício de sua função em uma equipe (BASSO, 2016).

Portanto, abordar o tema de liderança e todos os assuntos que o envolve, em busca de descobrir os principais desafios enfrentados pelas empresas tendo a finalidade de identificar a relevância da capacitação dos líderes, para atuarem no desenvolvimento de suas equipes na empresa frigorífico x, é de suma importância visto que a liderança tem papel fundamental para o desenvolvimento de equipes.

1.1 Problemática

Com base no avanço da tecnologia, informação devido a globalização, o mercado está cada vez mais competitivo, isso reflete nas empresas que em decorrência disso as organizações buscam a vantagem competitiva para permanecerem no mercado.

E para isso, precisa faz-se necessário utilizar todos os pontos favoráveis em conjunto, como os valores, recursos, cultura e o preparo do capital humano, visando resultados excelentes (CHIAVENATO, 2009).

E as organizações dependem do bom desempenho das pessoas, que é o seu capital humano, e para isso exige a presença de bons líderes. No entanto, a formação de líderes é uma tarefa difícil (KIENBAUM CONSULTORIA, 2018).

O segredo para uma empresa bem-sucedida é investir em pessoas a fim de aumentar o potencial humano e, conseqüentemente, o capital intelectual que esteja focado no negócio e, isso depende do esforço contínuo de todos, por meio da mentalidade existente, de uma cultura de excelência e de melhoria contínua em busca de transformar o aprendizado constante em um estilo de trabalho (CHIAVENATO, 2009).

E a contribuição de um ótimo líder pode conciliar a sinergia no funcionamento da empresa, desde atender as metas estabelecidas, a cobrança de resultados em determinado espaço de tempo, motivar e comprometer os colaboradores em suas tarefas.

Com vistas nisso, compreende-se a importância da liderança nas organizações, a qual enfrentam desafios no desenvolvimento da liderança. Uma empresa sem líderes eficazes, possivelmente obterá vantagem no mercado. Para tanto, a busca de desenvolver a liderança nas equipes torna-se crucial para o alinhamento dos interesses individuais com o coletivo, conseguindo atingir níveis elevados de desempenho.

Nesse aspecto, faz-se necessário analisar o perfil e as principais características de líderes e o comportamento organizacional da equipe na empresa x de Ponta Porã. Partindo dessa premissa, questiona-se: Quais são os tipos de liderança presentes na empresa frigorífico x de Ponta Porã no desenvolvimento de suas equipes?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o perfil e as principais características de líderes e o comportamento da equipe na empresa x;

1.2.2 Objetivos Específicos

- Verificar os fatores influenciadores no comportamento da equipe da empresa x de Ponta Porã;
- Identificar o tipo de líder existente na empresa x de Ponta Porã;
- Verificar os estilos de liderança e o papel de um líder na empresa x.

1.3 Justificativa

Com os avanços da tecnologia, e transformações constantes, com o mercado mais acirrado- propiciado pela globalização- a liderança nas empresas, torna-se de crucial importância. Com vistas nisso, é necessário analisar quais os desafios que as empresas enfrentam na busca de desenvolver a liderança em sua equipe, com a proposta de consolidar soluções mais rápidas e efetivas nas empresas.

O desenvolvimento da liderança permite aperfeiçoar as habilidades do líder, em busca de apontar as divergências no trabalho para concertá-los, como também demonstrar a importância da motivação dos colaboradores, em que resulta em altos níveis de produtividade. E, esta melhora também a proficiência dos líderes para a tomada de decisões em se tratando a qualidade de trabalho, plano de ação, estratégias empresariais etc. (MARQUES & al., 2013).

Para tanto, este trabalho poderá contribuir para o pesquisador, visto que poderá discernir e vivenciar os problemas que uma empresa enfrenta, obtendo experiência e aprendizado sobre a liderança e, com isso, versar mais sobre o tema contribui no desenvolvimento acadêmico e profissional.

Além disso, a justificativa do trabalho contempla a sua contribuição para o meio social, visto que além da quantidade de estudos sobre o tema, é preciso reconhecer da sua importância nas organizações, a aplicação de teorias sobre a liderança permite conseguir melhorias nos resultados. E, uma empresa a qual se encontra no meio social, quanto mais resultados positivos, gera mais crescimento econômico da região, com geração de empregos e renda, por exemplo.

Portanto, para a empresa frigorífico x este trabalho é de suma importância, pois tem a finalidade de diagnosticar eventuais problemas que possam ser corrigidas. Assim, este trabalho propicia identificar quais os desafios que a empresa enfrenta a

fim de desenvolver bons líderes, e com isso, obter sugestões para melhorar suas fraquezas e aperfeiçoar os pontos favoráveis do seu quadro de líderes e de sua equipe, buscando o comprometimento e motivação deles.

Tendo em vista as considerações citadas acima, este trabalho tem sua justificativa retratada na necessidade de compreender os desafios para o desenvolvimento da liderança enfrentados pelas empresas, buscando averiguar a relevância de capacitar os líderes em uma equipe.

1.4 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho é dividido em 4 capítulos, na qual abrange o capítulo da introdução, apresentando a problemática, os objetivos e a justificativa da do trabalho. No capítulo seguinte apresenta a fundamentação teórica utilizado para proporcionar embasamento ao conteúdo por meio do contexto bibliográfico dos autores.

Por conseguinte, o capítulo 3, apresentando a metodologia utilizada para concretização do trabalho, sendo este a caracterização da pesquisa, a coleta de dados e a análise e interpretação dos resultados. E por último, o capítulo 4 apresenta a análise e interpretação de dados da pesquisa realizada proporcionando respostas a concretização das considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como intuito expor uma revisão na literatura sobre o tema abordado, com o propósito da contribuição de conhecimento sobre o tema. Para tanto, autores renomados da área, como Chiavenato, Montana e Charnov entre outros, são apresentados com a finalidade de elucidar o conceito e a importância da liderança, bem como o papel do líder, tipos de líderes dentro da organização, a importância da empresa x e, para as pessoas envolvidas neste trabalho.

2.1 Conceito de liderança

Para conceituar a liderança, em primeiro momento, deve-se entender de que este é necessária em quaisquer organizações, visto que as organizações são compostas por pessoas, os líderes e liderados em um ambiente de trabalho, assim a liderança é essencial em todas as funções da administração.

Na liderança inexiste uma fórmula certa, pois cada organização é um universo próprio, no entanto ter referências das teorias e práticas da liderança de outras empresas torna-se útil, visto que, isto proporciona uma amplitude de conhecimento a fim de avaliar o contexto e realidades em que foram criadas para, por conseguinte, traçar alternativas adequadas de gestão (GARRETT; DIAS, 2003).

O administrador líder precisa conhecer a natureza do homem e saber como conduzir. De acordo com a teoria das relações humanas, os humanistas acreditam que liderança pode ser visto de diferentes aspectos: a liderança como um fenômeno de influência interpessoal, liderança como um processo de redução da incerteza de um grupo, liderança como uma relação funcional entre líder e liderado e, liderança como processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis situacionais (CHIAVENATO, 2012).

Para atingir os objetivos preestabelecidos, a liderança tratada como uma influência da inter-pessoalidade, exercida em uma determinada situação e direcionada por meio do processo comunicativo, provém de relacionamentos entre as pessoas em uma dada situação. Para os humanistas a influência significa uma força psicológica para modificar o comportamento da outra pessoa, e isto envolve o poder, a autoridade e a maneira pela qual se provocam mudanças no comportamento das pessoas ou grupos (CHIAVENATO, 2012).

A perspectiva da liderança como um processo de redução da incerteza de um grupo depende da tomada de decisão, ou seja, consiste na escolha de um líder que de maior contribuição e auxilie ao grupo tomar as decisões assertivas, escolhendo as melhores soluções às divergências (CHIAVENATO, 2012).

A relação funcional entre líder e liderado, segundo os humanistas, permite compreender que o liderado busca o relacionamento adequado para satisfazer suas necessidades individuais, e o líder é visto como aquele que possui os meios para satisfazer as necessidades de um grupo, assim o líder é aquela pessoa que dará caminhos para o alcance dos objetivos grupais. Exercer influência sobre as pessoas é papel da liderança, em busca de atingir os objetivos, e isto depende do líder, do liderado e da situação (CHIAVENATO, 2012).

Além da abordagem humanística, pode-se prever que a liderança, em busca de mudanças nas organizações, tem dois protagonistas que fazem o fluxo acontecer: o líder e o liderado.

Para Garrett e Dias (2003, p. 42) “o líder é a alma simbólica da coletividade, que age como catalisador de mudanças e transformações”, e o liderado é indivíduo que compõem um grupo sujeito a subordinação. Assim entende-se que o líder depende dos seus liderados e é gerador de mudanças.

Os líderes devem apreciar e articular uma visão compartilhada do futuro, o líder necessita de seus seguidores liderados, pois ele é visto como a bússola e tem a habilidade de orientar a equipe. Assim os liderados seguem o líder comprometido com o processo, portanto a definição de liderança pode ser pautada, segundo Kouzes e Posner (1997 p.33) na “arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas” (KOUZES; POSNER, 1997).

A definição de liderança é pautada por Hunter (2004, p.28) como “habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”, e são diversas características e tipos que um líder pode ser.

A função de liderança constitui, portanto, as atividades de poder de influência e persuasão nas pessoas, ou seja, trata-se de incentivar e influenciar, com a finalidade dos liderados colocarem em prática os objetivos preestabelecidos. Assim, as

empresas devem focar em capacitar os gestores que possuem as habilidades de um líder, e este deve direcionar a sua gestão de acordo com cada estilo de liderança em conformidade a situação exigida no momento.

Outro entendimento sobre a liderança é de que este pode ser aprendida. A liderança é uma competência, na qual o líder detém as habilidades, atitudes e seus instrumentos como o conhecimento, necessários para exercer influência sobre indivíduos e grupos, e estes resultam em aprendizagem contínuo (VERGARA, 2007)

Ou seja, a liderança expressa-se em ações advindas do conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes, que é caracterizada por um processo de aprendizagem contínua do gestor/líder. Após o entendimento da definição de liderança é preciso apontar os estilos de liderança.

2.2 Estilos de liderança

Após entendimento sobre o conceito de liderança, é necessário entender os estilos de lideranças presentes nas empresas.

Os estilos de liderança resumem-se em: democrático, em que as decisões do grupo tinham como partida a participação de todos os membros; autocrático ou autoritário ao contrário do estilo anterior, é apenas o líder que toma as decisões por todos (FIEDLER; CHEMERS, 1981)

De acordo com estudo realizados por Lewin, Lippitt e White (1939) sobre o estilo de liderança, chegaram a resultados a partir de experiências com 3 grupos de clubes, a qual os participantes eram meninos em idade escolar e os seus líderes de cada grupo eram adultos e treinados para se comportar de acordo com um dos três estilos de liderança: democrático, em que as decisões do grupo eram tomadas por votação da maioria dos meninos e as críticas e punições eram mínimas; o líder autoritário, corroborava a ideia de que unicamente o líder tomava as decisões, os meninos tinham que ter cumprimentos prescritos sob disciplinas estritas; e o líder tolerante, que permitia liberdade aos meninos, sem supervisão (APUD FIEDLER; CHEMERS, 1981)

Em consoante, chegaram aos seguintes resultados: o grupo com o líder democrático obteve resultados mais eficientes, no grupo com o líder autoritário o resultado obtido era o aumento do grau de agressividade entre os membros, e a sua

produtividade era apenas feita com a presença deste líder (FIEDLER; CHEMERS, 1981)

Todavia, o resultado desse estudo, a qual os estilos de liderança que promova a participação de todas sejam sempre mais eficazes, não podem ser levadas como premissa básica como sendo o melhor estilo de liderança a ser aplicada. As características dos colaboradores são os que indicam o estilo administrativo mais efetivo, essa afirmação é resultado do estudo realizado por Vroom (1959, 1960), a qual os colaboradores mais autoritários, e com pouca necessidade de independência, atingiam desempenho mais satisfatórios sob comando de supervisores diretos e, os colaboradores com alto grau de independência em sua atuação saiam melhor com líderes democráticos (APUD FIEDLER; CHEMERS, 1981).

Como já citados, os estilos de liderança mais conhecidos: autoritário, democrático e liberal. Os estilos de liderança democrático buscam colocar o líder como sendo um indivíduo normal do grupo, ele é objetivo e busca elogiar e também fazer críticas construtivas.

Para Chiavenato (2005, p. 187) a liderança autoritária apresenta “maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade”, sendo assim entendido que o líder autoritário consegue que a equipe faça todas as tarefas que lhes forem atribuídas pelo mesmo, contudo o nível de motivação é muito baixo, o que não seria ideal para uma equipe.

No caso da liderança democrática a qualidade de trabalho é superior ao da liderança autoritária, visto que o seu nível de motivação é mais elevado, mesmo apresentando um nível quantitativo de produção elevado. Já na liderança liberal, os liderados não possuem a participação ativa do líder no grupo, esse tipo de liderança tem fortes sinais de individualismo por parte dos liderados, desagregação do grupo, falta de sinergia e pouco respeito ao líder (CHIAVENATO, 2005).

Com base nos argumentos dos principais pensadores, segue abaixo um quadro resumo sobre os tipos de estilo de liderança.

Tabela 1: Estilos de liderança

Estilos de liderança	
Democrático	Na liderança sua gestão envolve a participação dos indivíduos, seja para tomar decisões importantes
Autoritário/ autocrático	Na liderança a gestão cabe apenas ao líder tomar decisões sentadas e importantes
Liberal	Na gestão dessa liderança o poder de decisão é pautado por todos, sem intervenção do líder

Fonte: com base nas pesquisas, 2019.

Assim, de acordo com o resumo do quadro, pode-se entender que uma boa liderança transita por todos os estilos durante os processos estando em conformidade com a situação atual, a qual as pessoas e as tarefas são feitas.

O estilo de liderança tanto pode ser autocrático, mandando cumprir ordens, no estilo democrático ao consultar os liderados antes da tomada de decisão e/ou ainda sugerir a forma mais eficiente de se realizar determinadas tarefas como no estilo Liberal (SOUZA, 2017).

Contudo, o desafio do líder na sua liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e como, ou seja, como no estilo situacional. Assim entende-se que o líder deve ser capaz de fazer a avaliação e ter o conhecimento para poder exercer sua liderança em que seus liderados compreendam e obtenham comprometimento e consequente aceitação de seu papel dentro da organização (SOUZA, 2017).

Portanto, no exercício da liderança é necessário a presença do líder que precisa observar de que as mudanças provêm do ambiente externo e também de conflitos no seu ambiente interno, o que exige inovação, renovação e cooperação constante da equipe de trabalho, por isso o líder deve ser capaz de saber lidar com essas forças contraditórias (VERGARA, 2007).

Faz-se necessário o conceito de líder e os tipos de líderes presentes na grande maioria das organizações do mundo.

2.3 Tipo de líder

Após o entendimento sobre o conceito de liderança, consegue-se compreender que a liderança ocorre por meio de uma pessoa, a qual denomina-se líder, este que detém a função de liderar, e também os liderados, a qual correspondem aos colaboradores da empresa.

O líder não cria motivação, ele apenas libera ou canaliza motivos já existentes do grupo. Este consegue notar as diferenças individuais dos liderados e os conecta dentro do processo (BERGAMINI, 1994). Nessa linha de pensamento, a liderança resulta na participação ativa do líder e da sua demonstração de capacidade de conduzir trabalhos que exigem a cooperação dos indivíduos de um grupo (KNICKERBOCKER, 2019)

O autor Knickerbocker (2019, p.137) entende que “o líder, em qualquer situação, emerge como uma consequência das necessidades de um grupo de pessoas e da natureza da situação em que o grupo está tentando operar”, ou seja, a liderança é exercida por um líder em que busca aprender.

Contudo, o pensamento complexo do gestor, ou seja, este que percebe a interligação entre os acionistas, fornecedores, colaboradores, governo, concorrentes, consumidores e etc., e as ações exercida por eles, é parcialmente responsável pela sustentabilidade econômica, social e ambiental da própria organização, contribui para a aquisição e renovação de conhecimentos e habilidades que se atribui à liderança. Essa tal aquisição e renovação conduz à mudança de comportamento e só é possível por meio da aprendizagem de si mesmo, do outro e do contexto (VERGARA, 2007)

Na concepção de Vergara (2007, p. 64) em seu artigo publicado em 2007, menciona “o gestor/ líder fará bem se aprender a tirar lições das diferenças”, ou seja, a autoaprendizagem do gestor/líder propõem perceber de que o conhecimento que este tem das coisas, é como o de qualquer outra pessoa, incompleto. E é esse um instrumento essencial para estimular a busca de novas aprendizagens e conhecimentos.

O exercício da liderança depende de um líder que goste de trabalhar com pessoas, já que as pessoas trazem variações e especificidades do comportamento humano. As pessoas têm motivações, valores, virtudes, história de vida que diverge

uma das outras, e são essas divergências que o líder deve levar em conta, devendo aprender a lidar com as diversidades (VERGARA, 2007)

Além disso, nas organizações existem dois tipos de líderes, aqueles considerados líderes formais e aqueles que atuam como líderes informais. Na concepção de Montana e Charnov (2006, p. 243) “um líder formal é alguém oficialmente investido de autoridade e poder organizacionais e gerenciais e geralmente recebe o título de gerente, diretor ou supervisor”, ou seja, entende-se que o exercício da liderança se destinam a garantir que as pessoas, com determinadas habilidades e técnicas de liderança, ocupem os cargos de poder.

Os autores Montana e Charnov (2006, p. 243) complementam ainda, que o líder informal “não terá o mesmo título oficial de liderança, mas exercerá uma função de liderança [...] pode influenciar os demais e desempenhar uma função de liderança”, portanto, diferente do líder formal que ocupa um cargo de poder, este exercerá uma função de liderança.

Tabela 2: Tipos de Líderes

Tipos de líderes	
Formal	Montana e Charnov (2006, p. 243) “um líder formal é alguém oficialmente investido de autoridade e poder organizacionais e gerenciais e geralmente recebe o título de gerente, diretor ou supervisor
Informal	não terá o mesmo título oficial de liderança, mas exercerá uma função de liderança [...] pode influenciar os demais e desempenhar uma função de liderança”
Busca aprendizagem	autoaprendizagem do gestor/líder propõem perceber de que o conhecimento que este tem das coisas, é como o de qualquer outra pessoa, incompleto. E é esse um instrumento essencial para estimular a busca de novas aprendizagens e conhecimentos.

Fonte: com base nos autores, 2019.

Assim entende-se que o líder dependendo da situação, surge como uma consequência das necessidades de um grupo de pessoas e da natureza da situação em que o grupo está tentando operar, ou seja, a liderança é exercida por um líder em que busca aprender.

No ponto de vista da administração, liderar é o ato de conduzir as pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir os objetivos em comum de

um grupo. Com isso, entende-se que o líder deve ser capaz de atingir metas organizacionais por meio do desempenho dos liderados, portanto ele deve agir ordenando, comandando, persuadindo, proporcionando o *feedback*, solucionando problemas em equipe, delega ou cobra resultados, dentre outras atribuições (LACOMBE, 2005).

Além de abordar os tipos de líderes existentes, segundo os autores, faz-se relevante mencionar o papel que um líder exerce e uma organização.

2.4 Papel de um líder

Além dos tipos de líderes existentes nas organizações, o seu papel é essencial para uma organização sinérgica e competitiva.

Os líderes defendem os valores que representam o grupo, mas eles não fazem apenas isso, e a variedade de estilos de liderança torna difícil estabelecer o que um líder faz (LACOMBE, 2005).

Para Bennis e Nanus (1998 apud Lacombe, 2005, p. 205) existe quatro responsabilidades básicas dos líderes:

“o líder deve ter desenvolvido uma imagem mental de um estado futuro possível e desejável da organização”[...] a segunda responsabilidade “o líder deve comunicar a nova direção” [...] a terceira responsabilidade dispõem que “o líder precisa criar confiança por meio do posicionamento”, e como quarta e última responsabilidade citada pelos autores [...]“líderes são aprendizes perpétuos”.

Ou seja, o líder deve ter a responsabilidade de estar preparado e planejar as ações que os indivíduos da equipe devem tomar, e propiciar um ambiente comunicativo para direcionar e alinhar a alta administração com os colaboradores, e também deve transmitir uma postura corajosa em enfrentar os riscos e desafios, ter energia e honestidade e, além disso este líder deve estar sempre aprendendo com as novas mudanças que ocorrem.

Para tanto o líder deve acreditar naquilo que ele realiza, e deve passar essa impressão para seus liderados e estes, conseqüentemente acreditaram naquilo que estão fazendo. Os liderados seguem fielmente os seus líderes enquanto este mostrar coragem e confiança, enquanto o líder acreditar na causa sem ter nenhum medo ou

dúvida, seus subordinados acreditaram também na mesma causa (TZU, 1994 APUD ALCALDE et. 2010).

O líder deve atuar de maneira ética, haja vista que este líder deve transmitir valores, induzir seus liderados a tomar atitudes e orientá-los aos objetivos comuns, e isso envolve compromisso com o futuro (MATOS, 2008). Com base nisso, o papel do líder deve ser pautado a um perfil ético e este deve atuar de maneira a integrar e manter coesa uma equipe em busca dos objetivos.

Essa integração ocorre, de acordo com Matos (2008, p. 111):

“quando há afinidades entre seus membros, identificação quanto aos objetivos e perspectivas de realização pessoal, profissional e institucional, ou seja, valorização humana, ganho de competência, grandeza de causa e certeza de continuidade”

Ou seja, no entendimento do autor, para buscar a sincronia e sinergia de equipe, atuar como um líder ético propõem incrementar ganhos à equipe por meio de integrar grupos através da afinidade e alinhamento dos objetivos individuais aos objetivos comuns.

Entende-se que o papel do líder consiste em influenciar o comportamento individuais e da equipe, assim o seu papel é fundamental para o gerenciamento do capital humano, a fim da busca de incentivos, harmonia e crescimento dos liderados.

Para tanto, o papel de um líder consiste em buscar o bom desempenho da equipe, buscando incentivar e direcionar os esforços para o atingimento de resultados satisfatórios, assim o papel do líder torna-se um ponto estratégico para as empresas, haja vista que é um ser humano conduzindo outros seres humanos (SOUZA, 2011).

O líder é um agente provedor de mudanças, que deve atuar em situações instáveis, em busca de inspirar coragem a seus liderados (LACOMBE, 2005). Sendo assim, subentendidos de que o papel do líder, consiste em ser um desenvolvedor de talentos e de soluções, este profissional deve buscar explorar resultados eficazes de sua equipe de trabalho (SOUZA, 2011).

O papel do líder é muito importante, visto que o líder não precisa coagir ou pressionar os membros da equipe ou requerer lealdades deles, já que a própria

direção geral flui automaticamente por meio de integração da visão, dos objetivos e estratégias do líder (BRITO, 2012).

Portanto, o papel do líder vai além de fazer algo, consiste em estimular os outros indivíduos de determinada equipe em prol de que estes consigam realizar suas tarefas e, que posteriormente alcance os objetivos.

2.5 Características de Líderes

Compreendeu-se a definição de liderança, líder e o papel de um líder, é necessário adentrar ao entendimento das características que um bom líder deve possuir.

Inexiste as características que possam ser consideradas ideais para um líder, já que as características variam de pessoa para pessoa, e de uma situação para outra. Essas características podem ser apresentadas de duas maneiras diferentes, as consideradas característica inatas, ou seja, provem de traços marcantes da personalidade da pessoa que se desenvolvem naturalmente e, as características aprendidas, são aprendidas e desenvolvidas durante a vida, em decorrer de fatos ou lições vivenciados por ela (MONTANA E CHARNOV, 2006).

Ainda há autores que acreditam os líderes são produzidos e não nascem feitos, isso significa que a liderança pode ser aprendida.

A tese mais aceita entre os estudiosos é de que o líder nasce com algumas aptidões ou inclinações pessoais podem ajudar a se desenvolver em sua área, em contraponto grande parte da sua capacidade de liderar decorre da sua experiência de vida aprendida. Com isso, subentende-se que a capacidade de liderar advém do misto das duas características, a aprendida e a inata (OLIVEIRA, 2010).

De acordo com os autores Hersey e Blanchard entende que a definição da liderança é pautada na eficiência e na sua eficácia, para eles a liderança é considerada eficiente quando a influência exercida por X atinge o indivíduo Y, ou seja, o líder é eficiente ao comandar que o liderado execute determinada tarefa, e este é considerada eficaz quando o indivíduo Y (o liderado) além de executar as tarefas delegadas por X, o faz querendo agir assim (1974 apud OLIVEIRA, 2010).

As características de um bom líder devem ser pautadas na confiança em si mesmo, haja vista que a autoconfiança e conseguir que transpareça aos liderados é importante, se não está convicto com as próprias crenças como fara com que os liderados acreditem na liderança.

Também na crença no que faz, os líderes atraem os liderados por sua fé na capacidade das pessoas em se adaptarem ao novo. visão clara de onde quer chegar, o líder deve ser capaz de visualizar seus objetivos de forma clara e buscar o máximo esforço e dedicação de sua equipe para alcançá-los, deve também, tomar decisões sensatas em horas de crise, com isso ter capacidade de controle emocional, podendo avaliar as pessoas e fazer que as pessoas certas ocupem os lugares certos nos momentos certos, e sobretudo ter capacidade de visualizar o sistema como um todo, de modo a ver o conjunto (MARECHAL MONTGOMERY APUD LACOMBE 2005).

O líder é alguém que se destaca pelo preparo profissional, pelo equilíbrio emocional ao tomar decisões eficientes e que conseguem dirigir os demais da equipe, dando-lhes suporte como feedback (críticas e elogios) dessa forma ele é considerado alguém muito importante na equipe.

Os autores Garrett e Dias acreditam que existem características essenciais para a prática da liderança, sendo essas descritas como: consciência, convergência, comunicação, constância, coerência e conhecimento (GARRETT; DIAS 2003).

Embora seja impossível determinar as características gerais válidas de um líder, examinou-se o entendimento dos autores, e aplicação de uma liderança depende da de um líder que saiba atribuir as tarefas corretamente e ainda consiga que o liderado atue de maneira motivado na execução desse trabalho.

2.6 Comportamento de equipe

No ambiente de trabalho, o convívio das pessoas umas com as outras deve atingir um aspecto saudável para a busca da interação (considerado um fator fundamental em uma equipe) e isso constroem-se em um grupo.

Nessa perspectiva as pessoas precisam interagir de maneira mais produtiva possível a fim do alcance dos objetivos organizacionais, haja vista que as pessoas dependem das outras pessoas, principalmente no momento de solucionar problemas. Atingindo-se essa interação, a qual é considerada positiva, ocorre a denominada

“sinergia”, que nada mais é a soma do todo é mais do que a soma das partes, em busca da maior eficácia do grupo (BERGAMINI, 2011).

Em geral, as pessoas não se comportam com seu supervisor da mesma maneira a qual se comportam com seus colegas de trabalho. Para tanto, a interação no grupo possibilita vantagem, como um ambiente de aprendizagem colaborativa, possibilitando que os membros consigam melhorar suas competências no cargo. Com isso, considera-se importante a formação de grupos nas organizações, sendo que isso impacta na maneira como seus membros se comportam.

Contudo, Bergamini (2011, p. 86) ainda salienta que:

Não é fácil ter um grupo entrosado, uma vez que os indivíduos que o formam possuem personalidades diferentes e, por conseguinte, trazem para o grupo aspectos peculiares em termos de interesses, aptidões, intenções, desejos, inibições e frustrações, bem como todo um desenrolar de experiências ímpares ao longo de suas vidas.

Como retrata o autor, não é tão simples desenvolver uma interação adequada, e na formação de grupos em uma organização, em que as pessoas devem ter um vínculo social, é necessário buscar um bom relacionamento entre os membros.

E essa interação grupal está ligada a característica do estilo comportamental de cada uma das pessoas e também o sistema de lentes de percepção social que cada utiliza para conhecer o outro, o que busca um vínculo interpessoal (SCHUTZ, 1966 APUD BERGAMINI, 2011).

Ainda existe os comportamentos que são considerados positivos e os considerados negativos estes que podem contribuir ou não com o clima organizacional da empresa. As atitudes as quais se consideram um comportamento positivo é o respeito com o colega, para tanto qualquer atitude que gere desconforto ou mal-estar dos colegas é considerado um comportamento negativo e precisa ser evitado em um ambiente de trabalho. Com isso, cabe ao líder possuir as habilidades necessárias para ter a sua percepção aguçada e identificar tais atitudes, a fim de alinhá-las à equipe (MARQUES, 2015).

O líder deve ter empatia para perceber quais os pontos no comportamento de cada indivíduo que necessitem ser melhorados, para tanto este líder deve ser capaz de identificar alguns pontos cruciais que podem criar novos hábitos que ele precisa

estimular em sua equipe, tais como o desempenho, a criatividade, desinibição desenvolvura, disciplina, ética e respeito, inovação e empreendedorismo, comprometimento e responsabilidade (MARQUES, 2015).

Para tanto, verifica-se a necessidade de as organizações debruçarem com o trato do comportamento organizacional, haja vista que essas pessoas compõem os seus valores e atitudes em que se espera de uma equipe em uma empresa.

E, como líder, este tem o papel de integrar sua equipe, este deve estar preparado, possuindo as ferramentas necessárias, de conhecimentos, habilidades e competências a fim de integrar e monitorar comportamentos aceitáveis e inaceitáveis.

2.7 Desenvolvimento de Equipes

Como abordado nos tópicos anteriores o líder é a pessoa que tem um papel muito importante na equipe, visto que tem a função de manter a equipe na busca da sua melhor performance.

A formação e o desenvolvimento de equipes é um método com a proposta de alteração comportamental, que tem como começo a reunião de grupos de trabalhadores de diversos níveis organizacionais, sob coordenação de um consultor ou especialista, com vistas de buscar melhorias e solução para problemas, em que criticam-se mutuamente a fim de averiguar o ponto de encontro para atingir uma maior colaboração (LIKERT APUD NOBRE, 2001).

Nesta etapa a equipe passa a auto avaliar o seu comprometimento através de fatores como a compreensão dos objetivos da equipe, tratamento dos conflitos da equipe, utilização eficaz das habilidades dos membros da equipe e etc. (LIKERT APUD NOBRE, 2001).

Para o desenvolvimento de equipes é necessário, primeiramente, que o líder dê suporte no desenvolvimento das pessoas, trabalhando os defeitos e aprimorar as qualidades, em busca de que as pessoas atinjam o máximo de suas potencialidades, e para isso faz-se necessário que o líder trace estratégias para entender as individualidades e tirar o melhor proveito de cada um e contribuir no grupo. Assim, a adoção de estratégias adequadas é o rumo certo a ser elaborado a fim da otimização do trabalho em equipe (RODRIGO, 2017).

Para tanto, identifica-se que o processo de desenvolver equipes está ligado à influência das atitudes e comportamentos da liderança, ou seja, o líder tem um papel de suma importância, já que ele deve ter a capacidade de compreensão de cada pessoa da equipe, buscar orientá-los rumo aos objetivos e também capacidade de gerir a interdependência de relacionamentos entre os componentes da equipe (RODRIGO, 2017).

Os benefícios de desenvolver as equipes e os líderes, são inúmeras, a começar com a possibilidade de munir a diretoria com talentos apropriados para liderar, aumentando as chances de sucesso.

O principal desafio enfrentado é assegurar que as pessoas que estão em posição de liderança reaprendam a trabalhar no nível para o qual foram promovidas, buscando se desapegar da rotina e responsabilidades, valores próprios do nível anterior. E logo, estes saibam valorizar o que devem fazer e se responsabilizem pela coisa certa, devendo atuar de maneira eficaz (CHARAN et al., 2015 APUD ANDRADE, CRUZ, 2017).

Não se pode, simplesmente, mandar que as pessoas sejam criativas, confiáveis ou inovadoras. Ao se tratar de pessoas é necessário substituir velha gestão por liderança, os comportamentos, certas habilidades e competências não podem ser gerenciadas de maneira convencional ou padroniza-las. Apesar de que alguns comportamentos e ações podem ser controladas, tais como os horários de trabalho, de reuniões, métodos e procedimentos que podem ser gerenciados (CHIAVENATO, 2017)

De acordo com as palavras de Chiavenato (2017 p.43):

“existem comportamentos e ações que precisam ser liderados, facilitados, encorajados, apoiados ou melhorados através do coaching e mentoring, como os exemplos a seguir: atitude, integridade, consenso, dedicação, perseverança, liderança, valores, confiabilidade, iniciativa, honestidade, colaboração, coragem, empatia, criatividade, compreensão, curiosidade, paixão, insight, emoção e sinergia”

Com base nisso, essas características das pessoas nas organizações, somente podem ser aperfeiçoadas, melhoradas e desenvolvidas através da aprendizagem, aceitação espontânea das pessoas. E, a liderança tem esse papel de

coaching, de auxiliar as pessoas, orienta-las na busca do seu melhor e conseqüentemente, no atingimento de metas e objetivos.

Com vistas na fala dos autores, percebe-se a importância de desenvolver a equipe de trabalho, já que estas são compostas por pessoas, e elas necessitam crescer como indivíduo, pessoa e profissional. Haja vista, que para desenvolver uma organização é essencial, desenvolver as pessoas da equipe.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia adotada busca descrever a característica do tipo de pesquisa utilizada, a elaboração da coleta de dados e, por fim como será analisada esses dados. A característica do tipo de pesquisa é a de caráter bibliográfica, exploratória-descritiva de um estudo de caso sendo extraído as informações qualitativas e quantitativas com a utilização do questionário.

Ao trato disso, este capítulo discutirá os procedimentos metodológicos a serem utilizados neste trabalho, com a proposta de alcançar os objetivos tratados no decorrer do trabalho, com vistas na resolução da problemática deste trabalho sendo este: Quais são os tipos de liderança presentes na empresa frigorífico x de Ponta Porã no desenvolvimento de suas equipes?

3.1 Caracterização da Pesquisa

Elaborar uma pesquisa significa explorar, por meio de um conjunto de ações, e direcionar-se as respostas das indagações, ou seja, a pesquisa é realizada quando surge um problema (que conduz a pesquisa) e não tem informações para solucioná-lo. E em busca de solucionar a problemática deste trabalho, a caracterização da pesquisa busca planejar e estruturar todos os instrumentos e métodos que serão necessários. E, para dar procedência ao caso, será utilizado a pesquisa bibliográfica e exploratória-descritiva com o estudo de caso (GIL, 2002).

Para obtenção da fundamentação da pesquisa será utilizada a pesquisa bibliográfica, extraindo informações de material já publicado, em livros e na internet. Os principais autores do tema contribuíram para a formação da fundamentação teórica, por meio de registros disponíveis em seus livros. A concretização do conhecimento não se restringe apenas ao levantamento e exposição de fatos ou dados, mas também no levantamento teórico, e assim poder confronta-los (SEVERINO, 2007).

Segundo Lakatos e Marconi (2009, p. 185) esse tipo de pesquisa “não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadores” além disso, a vantagem desse tipo de pesquisa permite de acordo com Manzo (1971, p. 32)

“explorar novas áreas em que os problemas ainda não se cristalizaram suficientemente” (APUD LAKATOS; MARCONI, 2009).

Além das abordagens descritas, outra característica deste trabalho é o tipo de pesquisa exploratória, definida como investigações de pesquisa empírica com vistas à formulação de questões a fim de desenvolver hipóteses e aumentar a familiaridade do investigador com o ambiente, e que se obtém descrição qualitativas e quantitativas. A pesquisa exploratória aborda um estudo exploratório-descritivo e tem objetivo de descrever fenômeno, como é o estudo de um caso em que são realizadas análises empíricas e teóricas (LAKATOS; MARCONI, 2009).

Com vistas nisso, o trabalho contemplou a pesquisa de caráter exploratório-descritivo que levantou informações para descrever as características de determinado fenômeno e traçar descrições tanto quantitativas quanto qualitativas no estudo de na empresa x (DOXSEY; DE RIZ, 2002 apud GEERHARDT E SILVEIRA, 2009).

Um estudo de caso é um tipo de pesquisa que concentra-se no estudo de um caso em particular e busca alinhar um conjunto de casos análogos, em que a coleta de dados deve ser recolhida e registrada de acordo com o procedimento metodológico e devendo ser trabalhados, de uma perspectiva qualitativa e devem ser abordada mediante análise rigorosa e apresentados em relatórios qualificados (SEVERINO, 2007).

Com base nas descrições do autor, no estudo de caso deste trabalho terá como objeto de estudo uma empresa no segmento frigorífico situada na região do Mato Grosso do Sul.

3.2 Coleta de dados

A etapa de coletar os dados é mais complexo do que o de outras modalidades de pesquisa.

Em busca da coleta dos dados, Gil (2002, p.132) dispõem que esta etapa “costuma ser prolongado e requerem contatos variados com as mesmas pessoas, a cooperação da comunidade é essencial”. O estudo de caso, em termos de coleta de dados, é o mais completo de todos os delineamentos, visto que se vale tanto para dados de gente quanto de dados de papel. Nesta etapa os dados podem ser

recolhidos mediante análise de documentos, entrevistas, depoimentos, observações e etc. (GIL, 2002).

E uma das ferramentas utilizada neste trabalho foi o questionário, que contém uma coletânea de perguntas. O questionário é uma das ferramentas da coleta de dados que constitui o meio mais rápido e gratuito para obter dados e não exige treinamento de pessoal e, também permite o anonimato. O questionário é um instrumento de recolhimento de informações em que procura traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos (GIL, 2002).

O questionário nada mais é do que um conjunto de questões, previamente articuladas, que objetivar levantar informações dos pesquisados, essas questões necessitam ser concisos e pertinentes ao fenômeno pesquisado, em busca de evitar dúvidas por parte do pesquisado e respostas ambíguas (SEVERINO, 2007).

Portanto, para a coleta de das informações, utilizou-se 2 questionários, contendo perguntas abertas e fechadas que foram aplicados a 48 colaboradores da empresa no período do dia 22 e 23 de outubro de 2019. Um questionário direcionado para os liderados, foi aplicado a 43 colaboradores e o segundo questionário direcionado para os líderes, foi aplicado aos 5 supervisores de cada setor que tomam a frente da equipe na empresa frigorífico x.

3.3 Análise e interpretação dos dados

Uma vez que os dados foram coletados da forma descrita na seção anterior a etapa seguinte é a sua análise que devera averiguar e pautar-se em um resultado.

A análise trata da verificação se os resultados observados correspondem aos resultados esperados, ou seja, são confrontados os resultados da pesquisa empírica com as bibliográficas. Os principais métodos de análise dessa etapa é a análise estatística dos dados (método quantitativo) e análise de conteúdo (método qualitativo) (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1995 APUD GERHARDT, 2009).

Distinta à coleta dos dados, a análise desses dados busca descrever detalhadamente e extrair as informações obtidas, essa análise pode ser tanto qualitativa e quantitativa.

A interpretação de dados exige que o pesquisador ultrapasse a mera descrição, buscando acrescentar mais argumentos, para isso este deve procurar adquirir um maior esforço de abstração, indo além dos dados, buscando possíveis explicações configurações e fluxo de causa e efeito (GIL, 2002).

O objeto de estudo trata da empresa frigorífico x, que atua no ramo de processamento de proteína animal e está presente em 20 países com milhares de colaboradores em seu quadro de pessoal, na região mato-grossense possui 7 anos no mercado. A unidade localizada na região sul-mato-grossense, compõem em seu quadro de pessoal em torno de 380 funcionários, alocadas em departamentos como: Recursos Humanos, departamento Administrativo, área quente, área fria, e departamento técnico, subdivididas em vários setores.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Este capítulo tem por escopo expor a análise feita da coleta de dados, apresentando em sua estrutura todos os pontos abordados no presente trabalho, conciliando com a teoria recolhida nos capítulos anteriores.

Para análise dos dados, o pesquisador necessita do extremo cuidado ao interpretar e descrever os dados obtidos, ou seja, em caracterizar os dados que foram obtidos através de cada uma das variáveis (GIL, 2008). Como mencionado anteriormente, para a coleta de dados foi utilizado dois tipos de questionário (apêndice A e B), sendo estes aplicados tanto para os liderados e líderes da empresa frigorífico X, acompanhe a caracterização da empresa analisada.

4.1 Caracterização da empresa

A empresa frigorífica X atua no ramo de processamento de proteína animal e está presente em 20 países com milhares de colaboradores em seu quadro de pessoal, na região mato-grossense possui 7 anos no mercado. A unidade localizada na região sul-mato-grossense, compõem em seu quadro de pessoal em torno de 380 funcionários, alocadas em departamentos como: Recursos Humanos, departamento Administrativo, área quente, área fria, e departamento técnico, subdivididas em vários setores. A companhia atua nas áreas de alimentação, couros, produtos destinados aos animais domésticos, higiene, limpeza, colágeno, latas, biodiesel dentre outras.

No ramo de segmento de carnes, a empresa lidera a produção e comercialização de produtos bovinos e também se destaca na produção e comercialização de suínos, ovinos e aves. No ramo de couros, é considerado uma das líderes mundiais. Já no segmento de lácteos, produz e comercializa iogurtes, leites, queijos, margarinas e sobremesas.

4.1.1 As diretrizes estratégicas da empresa frigorífico x

As diretrizes estratégicas compõem de missão, visão e valores da empresa. A missão nada mais é do que algo que proporciona o motivo da existência de uma empresa. Para a empresa, a sua missão trata de buscar o melhor naquilo que propuseram em fazer, através de foco, 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.

Compreende-se que a razão da existência da empresa x, propõe contribuir e beneficiar, direta e indiretamente, as empresas e pessoas que fazem parte do seu mercado de atuação, tais como: colaboradores, clientes, fornecedores e acionistas.

Já a visão, a qual corresponde ao que a empresa pretende alcançar por um determinado período de tempo seja curto, médio ou longo prazo. Na empresa x a visão traçada é a implementação das estratégias e ações de sustentabilidade, isto é aplicada em diversas etapas da cadeia de valor, com vistas na contribuição de desenvolvimento de produtos e serviços de qualidade, além de criar valor aos públicos de relacionamento, tanto pela redução de impactos ambientais, como pela promoção de desenvolvimento local.

Com apoio da sua diretoria que busca implementar estratégias eficazes na companhia, em busca da melhor atuação da sua equipe de trabalho, atuando de forma ética e presando seus valores organizacionais.

Com vistas nisso, a empresa demonstra preocupação no meio em que está inserido ao oferecer produtos de qualidade ao seu público, com o comportamento e as atitudes em que os colaboradores devem atuar, fazendo com que eles presem pelos valores.

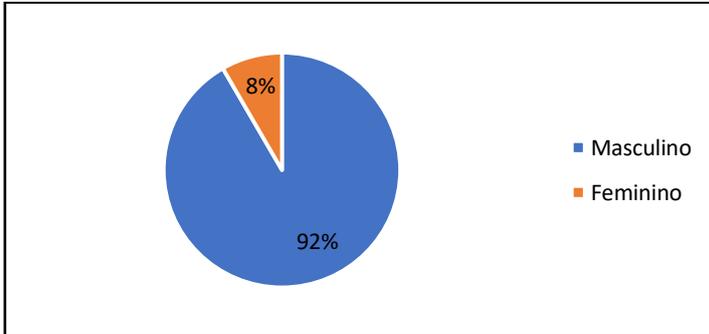
4.2 Resultado obtido com os questionários aplicado aos colaboradores

A elaboração deste trabalho foi realizada através da coleta de dados, aplicando os questionários (apêndice A e B) aplicado aos liderados e líderes da empresa x, totalizando 48 colaboradores da empresa x que participaram da pesquisa.

Na coleta de dados, a pesquisa buscou questionar o máximo de colaboradores, contudo, a empresa de grande porte possui em torno de 380 funcionários, apenas em uma unidade, portanto foi estabelecido uma amostra considerável nos principais departamento da empresa: departamento da área quente, departamento da área fria e departamento técnico, nos seguintes 8 setores da empresa entre: miúdos, bucharia, departamento técnico, expedição de carnes, paletização, expedição, varejo e abate.

Nos dois questionários aplicados aos líderes e liderados, foi possível levantar a informação do perfil de colaboradores da empresa, isto é, em sua totalidade dos 48 colaboradores que participaram da pesquisa.

Figura 1: Sexo

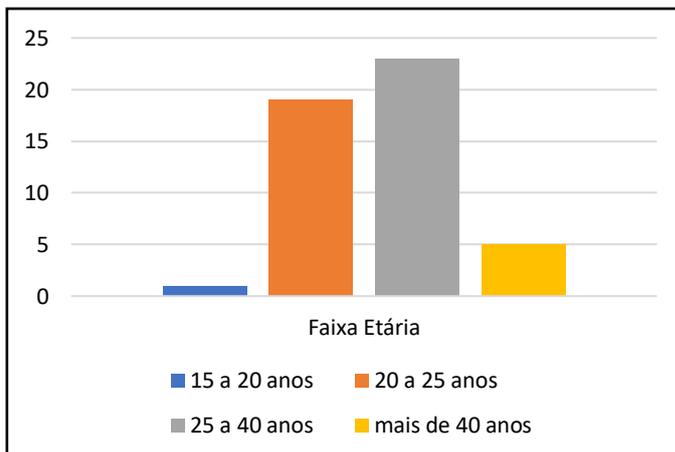


Fonte: dados das pesquisas, 2019.

De acordo com o a figura (figura 1: Gráfico Sexo), dentre os colaboradores que responderam aos questionários, a empresa possui 92% do seu quadro pessoal do sexo masculino e apenas 8% do sexo feminino.

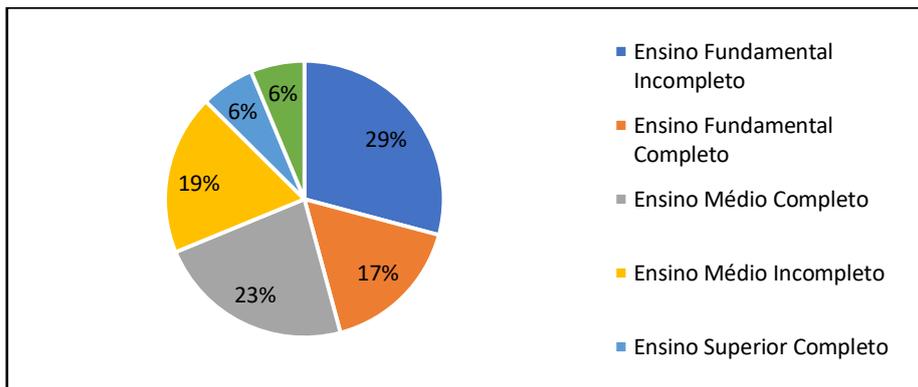
Em sua maioria com idades de 25 a 40 anos, segundo a figura a seguir.

Figura 2: Faixa etária



Fonte: dados das pesquisas, 2019.

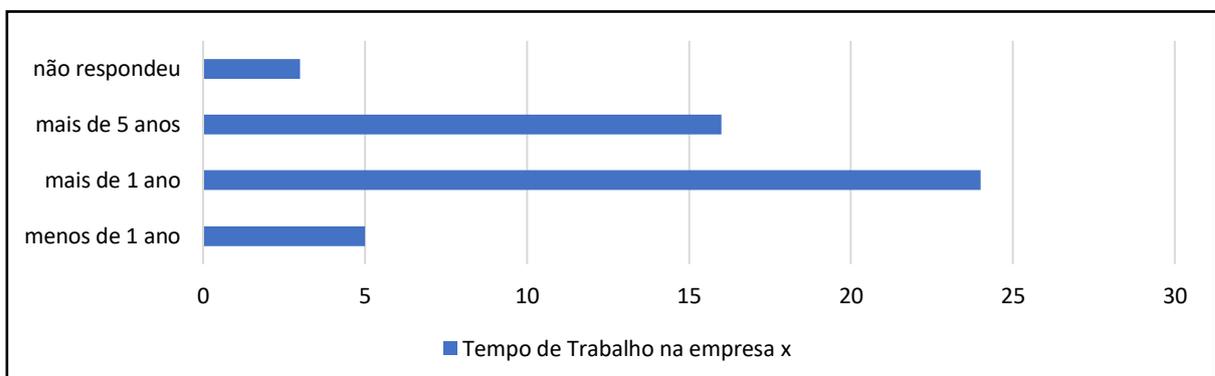
Nota-se a permanência de 25 a 40 anos de idade, sendo entre 15 a 20, apenas o jovem aprendiz, entre 20 a 25 anos 19 colaboradores, e 23 compõem a faixa entre 5 a 40 anos e apenas 5 pessoas entre os colaboradores possui mais de 40 anos de idade.

Figura 3: Grau de Escolaridade

Fonte: dados das pesquisas, 2019.

Por meio do gráfico de grau de escolaridade é possível perceber que entre os 48 participantes, 29% correspondente a 14 pessoas possuem o ensino Fundamental Incompleto, seguindo 29% correspondente a 11 colaboradores possuem ensino médio completo, 19% correspondente a 9 indivíduos possuem o ensino médio incompleto, 17% corresponde a 8 pessoas que possuem o ensino fundamental completo e 6% correspondem a 3 indivíduos que possuem o ensino superior completo e, por último 6% correspondem a 3 colaboradores que possuem o ensino superior incompleto.

É possível analisar que a companhia possui em seu quadro pessoal um baixo índice de escolaridade, isso permite sugerir que capacitem seus funcionários, quanto mais conhecimento seja técnico dos cargos será mais aperfeiçoado e trabalho eficiente.

Figura 4: Tempo de trabalho na empresa x

Fonte: dados das pesquisas, 2019.

De acordo com a figura de gráfico de tempo de trabalho na empresa x, evidencia-se um quadro de pessoal que trabalha há mais de 1 ano na empresa, com

24 pessoas e 16 pessoas que estão há mais de 5 anos, e menos de 1 ano apenas 5 pessoas.

Com esse resultado verifica-se o baixo índice de rotatividade, isto é, os cargos estão sendo preenchidos por funcionários fixos, assim sugere-se à empresa capacitar esses funcionários, criando o plano de carreiras. Em sequência será analisado o perfil do líder da empresa x.

4.3 Perfil do líder

Através do questionário aplicado aos 5 supervisores dos oito setores da empresa, foi possível identificar o perfil desses líderes, tanto aqueles que participaram do programa de talento interno, e aquelas que não participaram.

Em primeira análise da figura (Figura: Perfil do Líder) é possível perceber dentre as informações e dados do quadro todos os líderes são do sexo masculino, ou seja, evidencia-se a predominância do público masculino no cargo de liderança na empresa x.

Segue a tabela de identificação do perfil dos líderes da empresa x:

Tabela 3: Perfil Líder

		Participou do programa Talento Interno			Não Participou do programa Talento interno	
		A	B	C	D	E
1	Cargo	Supervisor de produção I	Supervisor de produção II	Supervisor de Produção III	Supervisor de manutenção IV	Supervisor de produção abate V
2	Setor	Miúdos e Bucharria	Expedição e varejo	Expedição de carnes e miúdos e paletização	Departamento técnico	Abate
3	Qtd de liderados	10	7	7	4	15
4	Sexo	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
5	Tempo de trabalho	Mais de 5 anos	Mais de 1 ano	Mais de 5 anos	Mais de 1 ano	Mais de 5 anos
6	Estado civil	Casado	Casado	Casado	Casado	Solteiro
7	Faixa etária	Entre 20 a 25 anos	Entre 20 a 25 anos	Mais de 40 anos	Entre 25 e 40 anos	Entre 25 e 40 anos
8	Escolaridade	Ensino Superior Completo	Ensino Superior incompleto	Ensino Superior Completo	Ensino Superior Completo	Ensino médio incompleto

Fonte: dados das pesquisas, 2019

De acordo com o quadro os dados obtidos na coluna de líderes que participaram do programa *Talento Interno*, apresentam que todos esses supervisores

da coluna A a C, são casados e estão dentre 1 e 5 anos a mais de tempo de trabalho na empresa, e também, estes possuem a faixa etária de entre 20 a mais de 40 anos de idade. Além disso, os supervisores possuem o nível escolar entre escolaridade de ensino superior incompleto e completo.

Na linha 6 da figura (figura: Perfil do Líder), evidencia-se o estado civil dos líderes que, por sua vez, os líderes que participaram do programa em sua maioria são casados e os líderes que não participaram do programa talento interno, apenas um é solteiro.

Na visão do autor Chiavenato (2009) o treinamento e a capacitação dos colaboradores incrementam o crescimento de quadro pessoal e posteriormente ao crescimento da empresa.

Por outro lado, a coluna do quadro de líderes que não participaram do programa talento interno apresenta 2 supervisores da coluna D e E, o supervisor de manutenção e do abate, possuem faixa etária entre 25 a 40 anos, em contraponto o supervisor de manutenção está a mais de 1 ano na empresa e possui ensino superior completo e o supervisor de abate está há mais de 5 anos na empresa contudo, possui ensino médio incompleto.

Neste mesmo, foi perguntado há quanto tempo os líderes/supervisores trabalham na empresa, maioria tem um período longo, considerando o tempo que a empresa tem no mercado Mato-grossense, cerca de 7 anos, significa que já tem um amplo conhecimento da empresa, é possível perceber que todos possuem uma bagagem ou período de crescimento no local.

Segundo Chiavenato (2005) o papel do líder vai além de fazer algo, consiste em estimular os outros indivíduos de determinada equipe em prol de que estes consigam realizar suas tarefas e, que posteriormente alcance os objetivos, e para que isso aconteça o líder deve conhecer a sua equipe, e o tempo de trabalho pode ser positivo para a equipe.

4.3.1 Líderes do programa Talento Interno

Os colaboradores líderes e liderados são as pessoas que são considerados os recursos e patrimônio de uma empresa, haja vista que são através deles que a empresa funciona.

Foi questionado aos supervisores, líderes do programa de talento interno, o que mais lhe interessaram durante o programa de treinamento de líder talento interno, as respostas obtidas resultaram tais como: o conhecimento adquirido no treinamento, a interação e comunicação com a diretoria, o investimento que a empresa propôs em inserir no treinamento e capacitação dos cargos de liderança.

Todos dentro da organização desde o presidente, diretores, gerentes, de cada setor e departamentos, em si os colaboradores de uma organização, trata-se de um mutirão de esforços incessantes e contínuos e isso envolve treinamento e desenvolvimento da intelectualidade pessoal, isto é, buscar transformar a aprendizagem em um estilo de trabalho (CHIAVENATO, 2009).

O programa de treinamento é de suma importância, visto que possibilita o retorno do investimento, segundo Chiavenato (2009, p. 1) “trata-se de um investimento feito no intangível, mas que traz retorno tangíveis à organização”, na visão do autor, os investimentos em treinamento possibilita o desenvolvimento dos colaboradores e como consequência motivacionais, morais e de auto-estima, aumento do rendimento e desempenho, valor, objetivos e ambições, e isso contribui diretamente nos resultados da organização.

4.4 Percepção dos líderes quanto a sua liderança

Na percepção dos líderes *talento interno* em sua totalidade avaliam o seu relacionamento com a equipe bom e ótima, bom, de primeira análise isso permite expor a importância de um bom relacionamento. Assim como os líderes que não participaram do programa, responderam igualmente. Nos itens questionados aos líderes, ao tratar de respeito, questionado se estes sentem-se respeitado pela equipe, e a resposta obtida esclarece que todos se sentem respeitado.

Esses resultados aumentam a confiança entre os indivíduos da equipe, diminuindo conflitos e contribuindo para um trabalho harmônico e auxiliando no crescimento coletivo.

Além disso, outro item questionado, salientou a objetividade e clareza, se como líder é objetivo e claro naquilo que propõem a equipe, de ambos o grupo de líderes todos responderam positivamente.

Ao tratar da comunicação dos colaboradores na empresa, é possível identificar que na empresa existe uma boa comunicação entre os liderados e seus líderes, isto é, as opções foram entre ótimo e bom, ruim e péssimo, em sua maioria todos responderam que na empresa existe uma boa comunicação. A falta de uma boa comunicação interna, por exemplo, interfere na disseminação de conflitos, desentendimentos, equívocos, acidentes e podem agravar na gestão.

Com vistas no entendimento de Curvello (2012, p 22) “hoje podemos definir a comunicação interna como conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos”, entende-se que a comunicação interna reflete na percepção do público.

Além disso, uma ferramenta de gestão que o líder pode utilizar é o *feedback*, uma das ferramentas que auxilia na reconstrução e equilíbrio da comunicação, sendo implementada de maneira objetiva e direta, mesmo que seja sujeita a interpretações diversas e captada segundo a subjetividade do receptor, assim evidencia-se a importância do retorno (MATOS, 2004)

Dessa maneira, o líder poderá implementar em sua gestão o *feedback* de forma correta, poderá auxiliar o funcionário na reflexão quanto a execução de suas atividades ajudando-o em seu desenvolvimento. Além disso, a comunicação interna é implementada em busca de melhoria nos resultados, haja vista que auxilia no melhoramento das relações de trabalho podendo aumentar a motivação deles.

Portanto, através da análise é possível salientar a importância em investir em programas de treinamento e capacitação dos funcionários, tendo em vista os benefícios e as vantagens que podem surgir e obter durante o processo na equipe, o colaborador terá como percepção a preocupação da empresa com o seu quadro de colaboradores, visto que a empresa estará investindo na capacitação e treinamento do colaboradores próprios.

4.5 Os Principais cargos dos setores

As 43 pessoas e liderados divididas por setores de trabalho, participaram da pesquisa e avaliaram seus superiores, por meio do questionário (apêndice A questionário aplicado aos liderados da empresa), esse questionário abordou

perguntas referente setor de miúdos e bucharia, expedição de carnes e miúdos e paletização, expedição e varejo, departamento técnico e abate.

Além disso, os 43 colaboradores que participaram da pesquisa, subdividem-se por setores e os principais cargos, de acordo com a tabela a seguir.

Tabela 4:Tipos de cargos

Supervisores	Cargos	Setores	Qtd colaboradores
Supervisor de produção I- A	1- Refilador / 1- Op. De maquinas/ 1- Separador de Bucho	Bucharia	3
	3 Refilador / 2-Op. De maquinas/ 1- Op. De produção/ 1- Embalador	Miúdos	7
Supervisor de produção II- B	1- Op. De empilhadeira/ 4- Op. De armazenagem	Expedição	5
	2- Lombador	Varejo	2
Supervisor de Produção III- C	2- Op. De armazenagem / 2- Op. De armazenagem no embarque	Expedição de carnes e miúdos-	4
	1- Op. De máquina paletização/ 2- Op. De empilhadeira	Paletização	3
Supervisor de Manutenção	2- Mecânico / 1-Analista de manutenção/ 1- Jovem Aprendiz- auxiliar adm.	Departamento técnico	4
Supervisor de Abate	12- Faqueiro / 1- Auxiliar de produção/ 2- Etiqueteiro de rastreabilidade	Abate	15
Total			43

Fonte: dados das pesquisas, 2019.

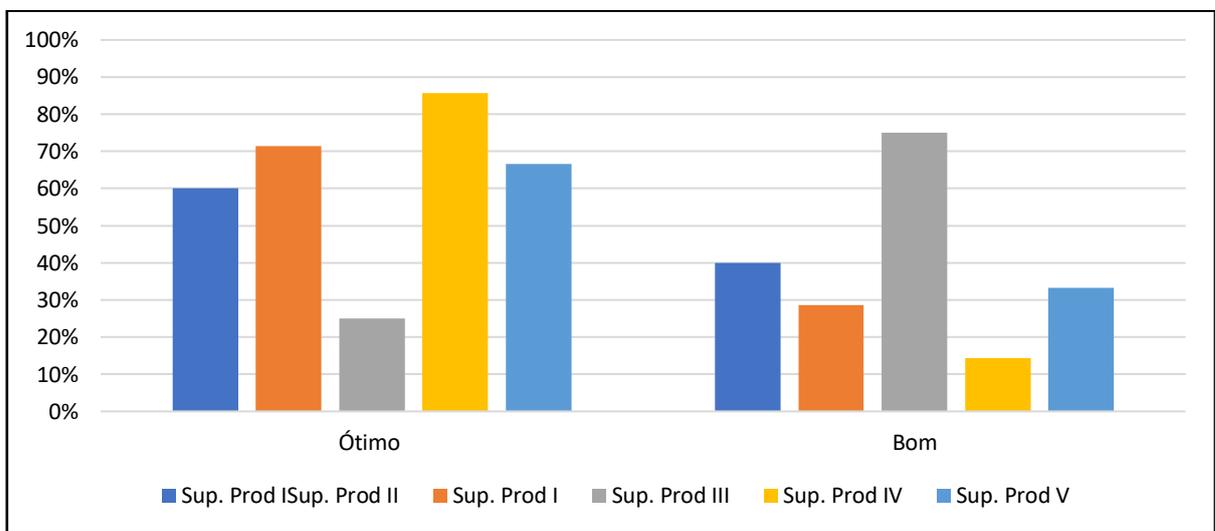
Em análise a tabela, percebe-se que o questionário foi aplicado a diferentes setores e cargos da empresa, entre as quais compõem o setor de bucharia e miúdos e na identificação do perfil do liderado, os cargos que compõem são operadores de produção, refilador, embalador, separador de bucho e operadores de maquinas.

No setor de expedição os cargos ocupados pelos colaboradores do setor, foram operadores de máquinas, embaladores refiladores que participaram da pesquisa, assim como no setor de expedição de carnes e miúdos, são os cargos de operadores de maquinário. No setor de departamento técnico responsável pela manutenção dos maquinários em geral da produção, os principais cargos são de mecânicos e analista de manutenção e auxiliar. Por último, e não menos importante o setor de abate, em questão é o setor que será iniciado o processo de cortes para a separação de carnes, predominam o cargo de faqueiros e auxiliar de produção e etiqueteiro.

4.5.1 Percepção dos liderados quanto seus líderes

Na percepção dos liderados quanto aos líderes, 43 liderados divididas por setores de trabalho, participaram da pesquisa e avaliaram seus superiores, por meio do questionário (apêndice A questionário aplicado aos liderados da empresa), para expor sobre a relação ao relacionamento com o superior, tempo de convivência, objetividade e clareza dos supervisores, frequência de conflitos que ocorrem na empresa, a comunicação dos colaboradores.

Figura 5: Relacionamento com a equipe



Fonte: dados das pesquisas, 2019.

Na figura sobre o relacionamento com a equipe, foi questionado aos liderados como avaliam o relacionamento do líder com a equipe, por conseguinte obtiveram as opções ótima, bom, regular e péssima, e avaliaram que estes possuem um ótimo e bom relacionamento, isto é, esse resultado reflete a avaliação que os líderes responderam no questionário (apêndice: B), sendo assim compatível com as informações levantadas com os líderes.

O trabalho em equipe é uma das prioridades que as empresas atualmente zelam, haja vista a necessidade de gerar um clima harmônico e aconchegante para todos dentro de uma empresa, para tanto uma boa convivência em consonância a um bom relacionamento, tornou-se essencial nas organizações. As pessoas são dotadas de necessidades, desejos, vontades, personalidades e características distintas às

outras, apresentando a necessidade de um convívio de respeito, ético, profissionalismo e condutas ou atitudes favoráveis ao clima organizacional.

O local de trabalho é um ambiente único e varia de acordo com engajamento de um e desmotivação de outro, para tanto, o papel de líder torna-se crucial para que possa coloca-los em sintonia e sinergia, propondo companheirismo dentre outros valores em que a empresa x preza. E, como líder, este tem o papel de integrar sua equipe, este deve estar preparado, possuindo as ferramentas necessárias, de conhecimentos, habilidades e competências a fim de integrar e monitorar comportamentos aceitáveis e inaceitáveis.

O tempo de convivência dos liderados com a sua equipe com resultado de 6 meses a 2 anos, e poucos de 2 anos em diante.

Quanto ao questionamento sobre a clareza e objetividade dos líderes na percepção dos liderados, o supervisor de produção I do setor de miúdos e bucharia, os 10 liderados votaram na opção “sim”, isto é a maioria avalia que o líder é objetivo e claro naquilo que precisa. Assim como os líderes de supervisão de produção IV todos os 7 liderados concordaram que o líder é claro e objetivo, e também os 14 liderados do setor de abate afirmar que o supervisor de produção V é objetivo e claro, contudo, apenas 1 discorda dessa questão. E o supervisor de produção III do departamento de manutenção 3 colaboradores concordaram que este é claro e objetivo por sua vez apenas 1 afirma que o líder não é claro e objetivo.

Da mesma forma que os líderes responderam, sobre a sua objetividade e clareza, se o líder é objetivo e claro naquilo que propõem a equipe, de ambos o grupo de líderes todos responderam positivamente, contudo na percepção dos líderes nem todos possuem essa visão.

Além disso os liderados em sua maioria, concordaram que a frequência de conflitos acontece raramente, essa avaliação é positiva para a gestão do líderes e o relacionamento com a equipe.

4.6 Percepção dos liderados quanto ao comportamento de seus líderes

No questionário foi apresentado um quadro contendo as alternativas que mais se assemelham aos líderes de acordo com seus liderados. Dentre essas opções a

tomada de decisões, o comportamento do líder, as divisões de tarefas que são feitas e a delegações dessas tarefas na visão dos liderados.

As tabelas são descritas a quantidade de liderados em cada alternativa votada, sendo assim considera-se o índice o Supervisor de Produção I do setor de miúdos e bucharia; Supervisor de Produção II do setor de expedição e varejo; Supervisor de Produção III do setor de expedição de carnes e miúdos e paletização; Supervisor de Produção IV do setor de Departamento técnico e; Supervisor de Produção V do setor de abate.

Tabela 5: Tomada de Decisões

Descrição	Quantidade de liderados e votos				
	A	B	C	D	E
A) O líder concede total liberdade para a equipe tomar as decisões quase nunca se intera das mesmas	1	-	-	-	2
B) Apenas o líder decide sem a participação da equipe	-	1	-	3	5
C) O seu supervisor estimula a equipe para participarem nas discussões e os orienta para tomada de decisões.	9	6	7	1	8
Total	10	7	7	4	15

Fonte: dados das pesquisas, 2019.

Dentre os 10 liderados entrevistados que compõem a equipe do setor de bucharia e miúdos, sob comando do supervisor de produção I, 9 liderados concordam que, na sua tomada de decisões, o líder estimula a equipe para participar nas discussões, isso caracteriza uma liderança participativa, isto é, a opinião de todos é válida.

Dentre os 7 liderados entrevistados que compõem a equipe do setor de expedição e varejo, sob comando do supervisor de produção II, 6 liderados concordam que, na sua tomada de decisões, o líder estimula a equipe para participar nas discussões, isso caracteriza uma liderança participativa, e apenas 1 opina que o líder toma a decisão sem a participação de outrem.

Seguindo esse raciocínio a equipe de liderados supervisão de produção III do setor de expedição de carnes e miúdos e paletização, as 7 pessoas que participaram da pesquisa concorda que o líder inclui a participação mutua da equipe na tomada de decisões, caracterizando-se dessa maneira, a liderança democrática ou participativa.

O líder supervisor de produção IV do setor de departamento técnico foi avaliado por 3 liderados, que este líder, na tomada de decisões, decide sem a participação da equipe, e apenas 1 concorda que o seu líder estimula a sua equipe para participarem das discussões e tomada de decisões.

O supervisor de produção V, do setor de abate, possui em seu quadro de liderados 15 pessoas que participaram da pesquisa, dentre as alternativas à sua maioria, de acordo com a tabela, 8 liderados concordam que o seu líder estimula a sua equipe para participarem das discussões e tomada de decisões, essa característica de liberação é atribuído a liderança democrática. Por outro lado, os 5 liderados concordam que apenas o líder decide sem a participação da equipe.

Tabela 6: Comportamento do Líder

Descrição	Quantidade de liderados e votos				
	A	B	C	D	E
A) O seu supervisor apenas atua quando é solicitado	1	-	-	-	2
B) O seu supervisor elogia ou critica as pessoas individualmente e não a equipe	8	6	1	2	7
C) O seu supervisor critica e elogia a equipe como um todo	1	1	6	2	6
Total	10	7	7	4	15

Fonte: dados das pesquisas, 2019.

Dentre os 10 liderados que participaram da pesquisa da equipe, do setor de bucharia e miúdos, sob comando do supervisor de produção I, 8 liderados concordam que, em relação ao comportamento do líder, elogia ou critica as pessoas individualmente, e apenas 1 concorda que este atua quando solicitado e também 1 esclarece que o supervisor crítica e elogia a equipe como um todo. Assim como os liderados do supervisor de produção II, 6 pessoas dizem que o seu supervisor elogia ou critica as pessoas individualmente e não a equipe.

E o supervisor de produção III é um supervisor que elogia ou critica as pessoas individualmente e não a equipe, de acordo com 6 liderados.

De forma parcial, 2 liderados da equipe de supervisão de produção IV, do setor de departamento técnico, consideram o comportamento do líder que elogia e critica individualmente sua equipe, e 2 pessoas concordam ao contratária, este elogia e critica a equipe como um todo.

Para os liderados 7 pessoas concordaram que o seu supervisor de produção do setor abata V, comporta-se de maneira a elogiar ou criticar as pessoas individualmente e não a equipe em si, isso demonstra que o líder possui a capacidade de parcialidade, isto é, busca dar *feedback* individualmente, evitando constrangimentos em equipe, quando trata de criticar construtivamente.

Ao se tratar de pessoas é necessário substituir velha gestão por liderança, os comportamentos, certas habilidades e competências não podem ser gerenciadas de maneira convencional ou padroniza-las. Apesar de que alguns comportamentos e ações podem ser controladas, tais como os horários de trabalho, de reuniões, métodos e procedimentos que podem ser gerenciados (CHIAVENATO, 2017).

Na divisão de tarefas, os líderes A, B e C (líderes talento interno) e D foram avaliados pelos liderados como o líder que escolhe as pessoas que deverão trabalhar juntas e as tarefas que serão executadas. Por sua vez o líder E do setor de abate, foi considerado pelos liderados como aquele líder participativo e com controle sobre a situação na divisão de tarefas. Como demonstra a tabela a seguir:

Tabela 7: Divisões de Tarefas

Descrição	Quantidade de liderados e votos				
	A	B	C	D	E
A) O seu supervisor orienta a equipe a dividir suas próprias tarefas e a escolher seu colega de trabalho	-	-	-	-	5
B) O seu supervisor escolhe quais pessoas deverão trabalhar juntas e as tarefas de deverão executar	9	6	5	4	6
C) O seu supervisor deixa que a equipe tome as decisões e a divisão de tarefas	1	1	2	-	4
Total	10	7	7	4	15

Fonte: dados das pesquisas, 2019.

Além disso foi abordado a delegação de tarefas e foi avaliado pelos liderados da forma demonstrada na tabela a seguir.

Na última avaliação sobre o líder na delegação de tarefas, o supervisor de produção I e II foram avaliados pelos seus liderados que eles orientam a equipe a traçar quais metas e objetivos devem alcançar.

Tabela 8: Delegação de Tarefas

Descrição	Quantidade de liderados e votos				
	A	B	C	D	E
A) O seu líder apenas orienta quando solicitado	-	-	-	-	3
B) O seu supervisor orienta a equipe para traçar quais metas e objetivos devem alcançar	10	7	6	3	12
C) O seu supervisor dá ordens para realização das tarefas sem explicá-las à equipe.	-	-	1	1	-
Total	10	7	7	4	15

Fonte: dados das pesquisas, 2019.

O supervisor de produção III do setor do setor de expedição de carnes e miúdos e paletização foi avaliado por 6 liderados que este é orientador e traça as metas que devem ser cumpridas, apenas 1 avaliou que o supervisor dá ordens para realização das tarefas sem explicar de como fazer.

Dentre os 15 liderados do setor de abate, 12 liderados avaliaram que o seu supervisor de produção V possui a capacidade de delegar tarefas de forma orientativa a equipe e 3 votaram que o supervisor orienta quando é solicitado pela equipe.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as constantes mudanças que ocorrem, acentuado pela dinâmica do mercado, da economia e do mundo, o que levou as organizações a se desenvolverem continuamente em vista da sua permanência no mercado competitivo, levando em consideração as pessoas que fazem parte da equipe, e em busca de bons resultados, aparece o papel da liderança como fonte importante nessa etapa.

Diante disso, este trabalho teve como objetivo analisar o perfil e as principais características de líderes e o comportamento da equipe como fator de mudança organizacional na empresa frigorífico x.

Com vistas nisso, um dos objetivos específicos deste trabalho buscou verificar os fatores influenciadores no comportamento da equipe da empresa x de Ponta Porã; identificar o tipo de líder existente na empresa; analisar os estilos de liderança e o papel e um líder na empresa. Propor sugestões de melhorias para aperfeiçoamento da capacitação dos líderes da empresa.

Foi possível observar, por meio da interpretação dos dados coletados, que a liderança é considerada, pelos supervisores, um fator importante para o alcance do sucesso empresarial. Devido a este fato, a empresa adota práticas em busca de desenvolver seus líderes na equipe de trabalho. A empresa busca apoiar-se na capacitação de líderes em busca de que os colaboradores possam exercer um papel importante no gerenciamento de cada departamento da empresa.

O desenvolvimento de líderes é processo longo e requer treinamento e acompanhamento do desempenho humano diariamente, os potenciais líderes e futuros líderes participam de várias etapas, sendo estes: tomar ciência sobre os indicadores da empresa, a maneira de tratar os liderados, o comportamento adequado, plano de desenvolvimento individual, elaboração da autoavaliação, *feedback*, para no fim buscar o desenvolvimento de líder.

Assim, a empresa visa desenvolver os colaboradores internos para o cargo de liderança, onde estes participam de etapas no processo de treinamento e capacitação, em busca da maximização de resultados por meio de desempenhos excelentes. Para tanto, é de suma importância o estudo feito à empresa, visto que o líder tem um papel

de influenciador na busca do alinhamento dos interesses individuais correlacionadas aos interesses gerais, portanto, diante dessa visão a empresa capacita seus líderes e desenvolve técnicas e treinamentos para que haja motivação e resultados surpreendentes na empresa.

Por meio da análise elaborada, o estudo evidencia a sua contribuição para verificar a importância do tema aos líderes e liderados da empresa, haja vista que se pode melhorar ainda mais o processo de liderança, com o propósito de incentivar ainda mais a equipe, buscando utilizar mais do capital humano em prol de resultados satisfatórios.

Com base no conhecimento construído a partir da pesquisa, é possível sugerir algumas recomendações às empresas a fim de tornar mais efetivo o desempenho das equipes de trabalho e desenvolvimento de líderes. Inicialmente, é necessário ampliar o conhecimento dos supervisores acerca da importância de liderar de forma efetiva para conseguir o desenvolvimento e aumento do desempenho dos liderados.

Recomenda-se implementar na gestão dos líderes o *feedback* de forma contínua, poderá auxiliar o funcionário na reflexão quanto a execução de suas atividades ajudando-o em seu desenvolvimento. E, melhorar a comunicação interna entre os subordinados e diretores, em busca de melhoria nos resultados, haja vista que auxilia no melhoramento das relações de trabalho podendo aumentar a motivação da equipe.

A elaboração deste estudo, tratando-se da liderança, finaliza ao atingir todos os objetivos específicos e geral e com base nisso o resultado da análise demonstra a importância de analisar a liderança, visto que é utilizado como instrumento de gestão para a busca da melhoria contínua, por isso o conceito de liderança deve ser seguido pelas organizações

REFERENCIAS

- ALCALDE, Elisângela de Aguiar et. Al. **O líder e a sua importância para a Empresa**. Disponível em: <<http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/sumario/2013/downloads/2013/3/66.pdf>> Publicado em 2010. Acesso em: mai. 2019.
- BASSO, C. **Perfil de liderança no Brasil: Quais os maiores desafios na gestão de líderes?** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/perfil-de-lideranca-no-brasil-quais-os-maiores-desafios-na-gestao-de-lideres/99104/> Publicado em 19 de out. 2016. Acesso em: mar. 2019.
- BRITO, Ediane Torres. **Liderança e a sua Interferência no Trabalho em Equipe nas Organizações**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/38516814.pdf>. Publicado em 2012. Acesso em: mai. 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: Transformado o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: Como incrementar talentos na empresa**. Barueri, SP: Manole, 2009
- CHIAVENATO. **Princípios da Administração: o essencial em teoria geral da administração**. 2ª Edição. Barueri, SP: Manole, 2012.
- FIEDLER, Fred E; CHEMERS, Martin M. **Liderança e Administração Eficaz**. São Paulo: Pioneira: Editora da Universidade de São Paulo, 1981.
- GARRETT, Alexandre; DIAS, Luis. **Grandes ideias Líderes especiais Empresas virtuosas: o ato de gerenciar pessoas com sucesso**. São Paulo: Gente, 2003.
- GEERHARDT, Tatiana Engel. SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. 2009. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>> Acesso em: ago. de 2019.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HEIL, Gary; PARKER, Tom; TATE, Rick. **A liderança e a revolução do cliente: O inevitável e imprevisível desafio de transformar a empresa voltada para o cliente em realidade**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1995.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004 p. 28.
- KIENBAUM CONSULTORIA. **5 Desafios no desenvolvimento de líderes**. Disponível em: <https://blog.kienbaum.com.br/5-desafios-no-desenvolvimento-de-lideres/>. Publicado em: 2018. Acesso em: mar. 2019.
- KNICKERBOCKER, Irving. **Liderança: Uma conceituação e algumas implicações** RAE-Revista de Administração de Empresas v. 1, n. 2, set-dez, p.137-162, 1961.

Disponível em: <https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901961000200009.pdf> Acesso em: abr. 2019.

KOUZES, James M. POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. 12 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAKATOS, Maria Eva; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARQUES, E. S.; DA SILVA, L. O; ESTENDER, A. C.; NERY, S.; BOCK, C. P. **A importância do desenvolvimento da liderança**. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/651889.pdf>> Publicado em: out. 2013. Acesso em: mar. 2019.

MARQUES, J. R. **Comportamento Humano no Trabalho**. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/comportamento-humano-no-trabalho/>. Publicado em jul. de 2015. Acesso em jun. 2019.

MONTANA, Patrick J. CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2 ed. São Paulo: Saraiva 2006.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: Dunod, 1995. APUD GERHARDT, Tatiana Engel. **Métodos de pesquisa**. Unidade 3, 2009.

RAMOS, Fábio Pestana. **Revista de Ciências gerenciais: Liderança e inteligência emocional no contexto da gestão de pessoas: um estudo de caso através do filme “mestre dos mares”**. Disponível em: file:///C:/Users/User/Downloads/2260-8697-1-PB.pdf. Vol, 14. Publicado em 2010. Acesso em: abr. 2019.

RODRIGUES, Jessica D. Brandão. **A prática da liderança**. Disponível em: file:///C:/Users/User/Downloads/0511210759.pdf Publicado em 2009. Acesso em 2019.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23ª ed: São Paulo: Cortez, 2007.

SOUZA, Marcelo Moreira De. **Liderança: Quais os impactos causados pela atuação dos líderes no ambiente organizacional?** Disponível em: http://bdm.unb.br/bitstream/10483/3110/1/2011_MarceloMoreiradeSouza.pdf. Publicado em 2011. Acesso em mai. 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Especial Liderança: A liderança aprendida**. Disponível em: <https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/4724.pdf> Publicado em: fev. 2007. Acesso em: 22 de abr. 2019.

OLIVEIRA, Marcos A. **Comportamento Organizacional para a Gestão de Pessoas: como agem as empresas e seus gestores**. São Paulo: Saraiva, 2010.

APÉNDICE

Apêndice A: Questionário aplicado aos liderados da empresa

Este questionário tem o objetivo de coletar informações que contribuam para o desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso, a fim de proporcionar conhecimentos tanto a empresa quanto ao meio acadêmico e ao meio empresarial. Solicitamos sua contribuição para o procedimento deste questionário, cuja pesquisa é para fins acadêmicos, realizado por Bruna Pereira Escobar, cursando o 4º ano do curso de administração na Faculdades Integradas de Ponta Porã/ Magsul. **Suas respostas serão mantidas em sigilo.**

IDENTIFICAÇÃO DE PERFIL DO LIDERADO	
Cargo:	
Setor:	
Superior imediato:	
Sexo:	<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
Tempo de trabalho na empresa:	<input type="checkbox"/> menos de 1 ano <input type="checkbox"/> mais de 1 ano <input type="checkbox"/> mais de 5 anos
Estado Civil:	<input type="checkbox"/> Solteiro/a <input type="checkbox"/> Casado/a <input type="checkbox"/> Divorciado/a <input type="checkbox"/> Viúvo/a <input type="checkbox"/> Outros
Faixa etária:	<input type="checkbox"/> entre 15 e 20 anos <input type="checkbox"/> entre 20 a 25 <input type="checkbox"/> entre 25 a 40 <input type="checkbox"/> mais de 40 anos
Escolaridade:	<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Completo <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Médio Incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Médio Completo <input type="checkbox"/> Ensino Superior Incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Superior Completo

1. Como você avalia seu relacionamento, com o responsável pelo setor em que trabalha?

<input type="checkbox"/> Ótimo	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Razoável	<input type="checkbox"/> Ruim	<input type="checkbox"/> Péssimo
--------------------------------	------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	----------------------------------

2. Quanto tempo de convivência com seu líder atual?

<input type="checkbox"/> menos de 6 meses	<input type="checkbox"/> 6 meses a 2 anos	<input type="checkbox"/> 2 a 5 anos	<input type="checkbox"/> mais de 5 anos
---	---	-------------------------------------	---

3. Seu supervisor é objetivo e claro naquilo que ele precisa?

Sim Não

4. Qual a frequência de situações de conflitos que ocorrem na empresa?

<input type="checkbox"/> Sempre	<input type="checkbox"/> Quase sempre	<input type="checkbox"/> Raramente	<input type="checkbox"/> Nunca
---------------------------------	---------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------

5. Como você avalia a comunicação dos colaboradores desta empresa?

<input type="checkbox"/> Ótimo	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Razoável	<input type="checkbox"/> Ruim	<input type="checkbox"/> Péssimo
--------------------------------	------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	----------------------------------

6. Na sua opinião marque (x) nas opções que correspondam ao seu supervisor:		
I. Tomada de decisões		
O líder concede total liberdade para a equipe tomar as decisões quase nunca se intera das mesmas	Apenas o líder decide sem a participação da equipe	O seu supervisor estimula a equipe para participarem nas discussões e os orienta para tomada de decisões.
A ()	B ()	C ()
II. Comportamento do líder (supervisor)		
O seu supervisor apenas atua quando é solicitado	O seu supervisor elogia ou critica as pessoas individualmente e não a equipe	O seu supervisor critica e elogia a equipe como um todo
A ()	B ()	C ()
III. Divisões de tarefas		
O seu supervisor orienta a equipe a dividir suas próprias tarefas e a escolher seu colega de trabalho	O seu supervisor escolhe quais pessoas deverão trabalhar juntas e as tarefas de deverão executar	O seu supervisor deixa que a equipe tome as decisões e a divisão de tarefas.
IV. Delegação de tarefas		
O seu líder apenas orienta quando solicitado	O seu supervisor orienta a equipe para traçar quais metas e objetivos devem alcançar	O seu supervisor dá ordens para realização das tarefas sem explica-las à equipe.
A ()	B ()	C ()

11. Na sua opinião, quais mudanças poderiam ocorrer para a melhoria na equipe de trabalho?

Apêndice B: Questionário aplicado aos líderes da empresa

Este questionário tem o objetivo de coletar informações que contribuam para o desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso, a fim de proporcionar conhecimentos tanto a empresa quanto ao meio acadêmico e ao meio empresarial. Solicitamos sua contribuição para o procedimento deste questionário, cuja pesquisa é para fins acadêmicos, realizado por Bruna Pereira Escobar, cursando o 4º ano do curso de administração na Faculdades Integradas de Ponta Porã/ Magsul. **Suas respostas serão mantidas em sigilo.**

IDENTIFICAÇÃO DE PERFIL DO LIDER	
Cargo:	
Setor:	
Superior imediato:	
Sexo:	<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
Tempo de trabalho na empresa:	<input type="checkbox"/> menos de 1 ano <input type="checkbox"/> mais de 1 ano <input type="checkbox"/> mais de 5 anos
Estado Civil:	<input type="checkbox"/> Solteiro/a <input type="checkbox"/> Casado/a <input type="checkbox"/> Divorciado/a <input type="checkbox"/> Viúvo/a <input type="checkbox"/> Outros
Faixa etária:	<input type="checkbox"/> entre 15 e 20 anos <input type="checkbox"/> entre 20 a 25 <input type="checkbox"/> entre 25 a 40 <input type="checkbox"/> mais de 40 anos
Escolaridade:	<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Completo <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Médio Incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Médio Completo <input type="checkbox"/> Ensino Superior Incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Superior Completo

1. Participou ou participa do programa de treinamento *Talento Interno* desenvolvida pela empresa?

Sim Não

2. Se sim, O que foi interessante nesse programa?

3. Como você avalia seu relacionamento, com os liderados pelo setor em que atua?

<input type="checkbox"/> Ótimo	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Razoável	<input type="checkbox"/> Ruim	<input type="checkbox"/> Péssimo
--------------------------------	------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	----------------------------------

4. Você se sente respeitado pela equipe de trabalho?

Sim Não

5. Você é objetivo e claro naquilo que precisa?

Sim Não

6. Como você avalia a comunicação dos colaboradores desta empresa?

<input type="checkbox"/> Ótimo	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Razoável	<input type="checkbox"/> Ruim	<input type="checkbox"/> Péssimo
--------------------------------	------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	----------------------------------

7. Você se sente motivado para executar suas tarefas?

Todas as vezes De vez em quando Nunca me sinto motivado

8. Na sua opinião que mudanças poderiam ocorrer para melhoria na equipe de trabalho?
