

**FACULDADE SENAC CONCÓRDIA**

**Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica de Pessoas**

**Bruna Carpeggiani**

**Kauane Graff Urbanski**

**Olga Maria Barbosa da Silva**

**ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇAS:  
SUAS INFLUÊNCIAS NO DESENVOLVIMENTO HUMANO**

**Concórdia**

**2023**

**Bruna Carpeggiani**  
**Kauane Graff Urbanski**  
**Olga Maria Barbosa da Silva**

**ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇAS:  
SUAS INFLUÊNCIAS NO DESENVOLVIMENTO HUMANO**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac Concórdia,  
como requisito parcial para obtenção do título de  
Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientadora: Me. Valdete Jane Cordeiro

**Concórdia**  
**2023**

Ficha de identificação da obra

C295a Carpeggiani, Bruna

Análise dos estilos de lideranças: suas influências no desenvolvimento humano / Bruna Carpeggiani, Kauane Graff Urbanski, Olga Maria Barbosa da Silva – Concórdia (SC): Faculdade Senac Concórdia, 2023.

63 p.: il. color.

Orientadora: Valdete Jane Cordeiro.

Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas) – Faculdade Senac Concórdia, 2023.

1. Liderança. 2. Estilos de liderança. 3. Equipe. I. Urbanski, Kauane, Graff. II. Silva, Olga Maria Barbosa da. III. Cordeiro, Valdete Jane. IV. Título.

CDD 22 ed.: 658.3

Ficha catalográfica elaborada pela Bibliotecária Jaqueline Turatto – CRB/SC 14/837



Creative Commons - Atribuição - Não Comercial CC BY-NC

**Bruna Carpeggiani**  
**Kauane Graff Urbanski**  
**Olga Maria Barbosa da Silva**

**ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇAS:  
SUAS INFLUÊNCIAS NO DESENVOLVIMENTO HUMANO**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac Concórdia,  
como requisito parcial para obtenção do título de  
Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientador: Me. Valdete Jane Cordeiro

**Professores:**

---

Me. Valdete Jane Cordeiro (Prof.<sup>a</sup> da Disciplina Integradora e Orientadora) –  
Faculdade Senac Concórdia.

---

Dra. Verônica Paz de Oliveira (Prof.<sup>a</sup> da Disciplina Técnicas de Pesquisa) –  
Faculdade Senac Concórdia.

---

Me. Vinícius Cadore Furlanetto – Faculdade Senac Concórdia

Concórdia, 10 de novembro de 2023.

## RESUMO

O presente estudo teve como objetivo identificar os estilos de liderança e suas influências em uma equipe de líderes do setor de alimentação e nutrição de uma indústria localizada no Oeste de Santa Catarina. A indústria de alimentação, objeto deste assunto, é uma organização responsável pela prestação de serviços de saúde, segurança e educação destinados a melhorar a vida das pessoas, sendo que, dentre os serviços prestados, encontra-se o da alimentação. A empresa possui unidades que oferecem refeições preparadas dentro ou fora das empresas, com o acompanhamento e a orientação de nutricionistas, com vistas a prestar a seus clientes um serviço de qualidade e comprometimento. A pesquisa possui uma abordagem qualitativa e exploratória, realizada por meio da aplicação de um questionário a um grupo de 5 líderes do setor alimentício. Os resultados obtidos demonstraram que o estilo de liderança democrático foi o mais evidente entre os pesquisados, e observou-se ausência de uma iniciativa de motivação por parte de seus líderes, trazendo desafios na dinâmica de trabalho em equipe, no departamento de nutrição. Outro fator encontrado foi a necessidade de aprimorar o processo de *feedback*, tanto do líder para a equipe, quanto entre os membros da equipe. Dessa forma, a pesquisa trouxe contribuições para a empresa na área de nutrição, fornecendo *insights* sobre suas lideranças e apresentando estratégias para promover um ambiente de trabalho mais motivador, uma equipe de nutrição mais unida e uma cultura de *feedback* mais eficiente. Tais aprimoramentos beneficiarão não apenas os líderes, mas também terão um impacto positivo no atendimento aos colaboradores e no alcance dos objetivos organizacionais.

Palavras-chave: Liderança. Estilos de Liderança. Equipe.

## **ABSTRACT**

The present study aimed to identify leadership styles and their influences on a team of leaders in the food and nutrition sector of an industry located in the west of Santa Catarina. The food industry, the subject of this subject, is an organization responsible for providing health, safety and education services designed to improve people's lives, and among the services provided is food. The company has units that offer prepared meals inside or outside the companies, with monitoring and guidance from nutritionists, with a view to providing its customers with a quality and committed service. The research has a qualitative and exploratory approach, carried out by applying a questionnaire to a group of 5 leaders in the food sector. The results obtained demonstrated that the democratic leadership style was the most evident among those surveyed, and there was a lack of motivational initiative on the part of their leaders, bringing challenges to the dynamics of teamwork in the nutrition department. Another factor found was the need to improve the feedback process, both from the leader to the team, and between team members. In this way, the research brought contributions to the company in the area of nutrition, providing insights into its leadership and presenting strategies to promote a more motivating work environment, a more united nutrition team and a more efficient feedback culture. Such improvements will not only benefit leaders, but will also have a positive impact on serving employees and achieving organizational objectives.

Keywords: Leadership. Leadership Styles. Team.

## LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Evolução das teorias da liderança.....	15
Quadro 2 - Competências essenciais de um líder.....	18
Quadro 3 - Competências essenciais de um líder.....	19
Quadro 4 - Diferentes estilos de liderança.....	20
Quadro 5 - Sujeitos pesquisados.....	26
Quadro 6 – Equipe do setor.....	30
Gráfico 1 – Resultados esperados pelos líderes.....	31
Gráfico 2 – Orientações do trabalho realizado.....	32
Gráfico 3 – Liberdade para contribuir.....	32
Gráfico 4 – Reconhecimento no trabalho.....	33
Gráfico 5 – Motivação da equipe.....	33
Gráfico 6 – Bem-estar do funcionário.....	34
Gráfico 7 – Estilo de liderança.....	34
Gráfico 8 – Estilo de liderança X tomada de decisão.....	35
Gráfico 9 – <i>Feedback</i> .....	35
Gráfico 10 – Gestão de conflito.....	36
Figura 1 - Conflitos.....	36
Gráfico 11 – Conversas paralelas X produtividade.....	37
Figura 2 – Conversas Paralelas.....	37
Gráfico 12 – Autonomia no trabalho.....	38
Gráfico 13 – Responsabilidade no trabalho.....	38
Gráfico 14 – Suporte no trabalho.....	39
Gráfico 15 – Trabalho em equipe.....	39
Gráfico 16 – Trabalho de qualidade.....	40
Gráfico 17 – Clima de trabalho.....	40
Gráfico 18 – <i>Feedback</i> de colegas.....	41
Gráfico 19 – Trabalho colaborativo.....	41
Figura 3 – Pontos fortes.....	42
Figura 4 – Legado.....	42
Quadro 7 – Plano de ação da ferramenta 5W2H.....	45

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 OBJETIVOS .....	11
1.1.1 Objetivo geral.....	11
1.1.2 Objetivos específicos.....	11
1.2 JUSTIFICATIVA .....	11
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>13</b>
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS .....	13
2.3 HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DE UM LÍDER.....	17
2.4 ESTILOS DE LIDERANÇA.....	20
2.5 A INFLUÊNCIA DE UM LÍDER NO DESEMPENHO DA EQUIPE .....	22
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>25</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	25
3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	26
3.3 FORMA DE ANÁLISE DOS DADOS.....	27
<b>4 CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS</b> .....	<b>29</b>
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	29
4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	30
<b>5 PROPOSIÇÃO DE PLANO DE ESTRATÉGIAS PARA UMA LIDERANÇA DE ALTO DESEMPENHO</b> .....	<b>45</b>
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>51</b>
<b>ANEXO A – Questionário utilizado para levantamento de dados da pesquisa..</b>	<b>55</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Discorrer sobre liderança tornou-se um dos assuntos mais mencionados e discutidos pelas pessoas e principalmente organizações nos últimos anos.

De acordo com Esteves (2012, p.15), “o líder é a pessoa responsável que, geralmente, serve de exemplo aos demais e que guia as ações da equipe como um todo”.

Com uma concorrência cada vez mais acirrada, as empresas disputam e lutam, com o objetivo de repassar uma boa imagem e obterem maiores lucros no intuito de se manterem no mundo dos negócios.

Costa e Costa (2015, p. 7), cita: "Por força do papel que a liderança desempenha em todos os setores da sociedade – e em particular no contexto organizacional e dos negócios - a questão liderança tornou-se a mola propulsora do desenvolvimento do mundo moderno".

Assim ocorrendo, sabe-se que, por trás de tudo isso, tem-se um grupo de pessoas, das mais diversas idades, etnias, gêneros e classes sociais trabalhando e batalhando, para juntos, entregarem os resultados esperados. Há de se levar em consideração, que esses grupos possuem pensamentos, ideias e costumes diferentes uns dos outros, e que, para que haja organização dentro de uma empresa é preciso ter líderes capacitados para gerenciar os projetos e, principalmente, influenciar os liderados a atingirem os objetivos propostos.

“Com essas afirmações, um líder tem que focar na teoria das relações humanas, visando o social, priorizando a humanização do colaborador em todas as interações, não pensando somente nos lucros da empresa, no processo e no produto. O processo de liderança sempre incorpora o cuidado com o bem-estar e qualidade de vida dos funcionários” (SOUZA; SANTO, 2010, p.3).

Há muito tempo, tinha-se a concepção de que um líder já nascia pronto, com todas as características e habilidades necessárias para exercer a função de liderança. Contudo, com o passar dos anos e estudos realizados nesse tema, percebeu-se que, nos dias atuais, esse pensamento já não corresponde mais, pois não existe uma relação diretamente ligada com um traço de personalidade específico e ser um líder. Com isso, passou-se a estudar os diferentes estilos de liderança existentes, a forma com que cada profissional lidera seu grupo, sua conduta e personalidade, uma vez

que esses fatores possuem impacto direto no engajamento de seus liderados e na geração de resultados. Portanto, torna-se de extrema relevância a identificação de cada traço característico do líder dentro das empresas.

Sendo assim, procurou-se analisar: qual a influência dos estilos de liderança no setor de alimentação em uma indústria localizada no Oeste de Santa Catarina?

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar a influência dos estilos de liderança no setor de alimentação em uma indústria localizada no Oeste de Santa Catarina.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Descrever os estilos de liderança Autocrático, Democrático e Liberal;
- Demonstrar a influência de um líder no desenvolvimento das equipes;
- Identificar os estilos de liderança existentes no setor de alimentação;
- Elaborar estratégias de acordo com os estilos de liderança identificados no setor de alimentação.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Buscou-se, através da realização deste projeto, compreender o funcionamento da Gestão estratégica de Pessoas em sua forma prática, acarretando maior conhecimento através da vivência no âmbito organizacional.

Como relevância acadêmica, procurou-se aprofundar os estudos sobre Liderança e seus diferentes estilos, além de buscar estratégias eficazes para desenvolver uma equipe de alto desempenho.

Para a empresa, na qual foi realizado o estudo, o projeto, trará como benefícios uma maior percepção sobre seus líderes, bem como, sobre o trabalho desenvolvido e o tema abordado.

Portanto, é de fundamental importância a execução deste projeto, uma vez que visa agregar conhecimento teórico e prático em uma área específica de uma empresa, desenvolver habilidades práticas e analíticas, além de proporcionar um portfólio que pode ser apresentado a futuros alunos e empregadores beneficiando a organização da Faculdade Senac, Concórdia.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, serão abordados assuntos relacionados à gestão estratégica de pessoas, elencando o tema liderança e os diferentes estilos existentes, entendendo as habilidades e competências necessárias de um líder, ressaltando a influência que ele pode gerar no desenvolvimento de equipes.

### 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

O ambiente organizacional está cada vez mais competitivo e desafiador, exigindo cada vez mais das pessoas, principalmente, na parte de desenvolvimento comportamental e intelectual. A relação entre colaboradores e as empresas nem sempre é satisfatória, os conflitos e o não cooperativismo entre as partes geram a necessidade de movimentos estratégicos nas organizações. (VIEIRA; CARVALHO, 2015).

De acordo com Viscaino e Estork (2007, p.1):

O departamento de pessoal antigamente era significativo somente para a contabilização de faltas e atrasos, folhas de pagamentos, etc., sinônimo de “frieza” ao realizar as suas atividades com relação aos colaboradores. As pessoas sentiam certo receio, pois quando eram chamadas à sala do departamento de pessoal já imaginavam que seriam demitidas naquele momento. Atualmente, existem muitas empresas que ainda persistem nesse modelo de departamento de pessoal.

Por meio de estudos é possível afirmar que, quando o assunto está relacionado ao colaborador e à empresa, a gestão de pessoas torna-se um tema amplo e essencial para as organizações, e por isso, vem evoluindo, ao longo do tempo, para atender s mudanças nas dinâmicas organizacionais e as expectativas dos colaboradores. Desempenhada tanto pelo profissional de Recursos Humanos quanto pelos líderes da empresa, a gestão de pessoas tem como objetivo oferecer ao colaborador um clima organizacional saudável um local tranquilo e acolhedor para o trabalhador, e, ainda, focar em treinamentos e desenvolvimento aos colaboradores aprimorando cada vez mais os processos da organização. (VIEIRA; CARVALHO, 2015).

A gestão de pessoas, quando atrelada à cultura organizacional, tem um resultado mais eficiente com relação aos objetivos e metas que a organização possui. As pessoas se tornaram os ativos mais relevantes para a construção do potencial das organizações, por isso, é primordial o investimento e valorização dos mesmos (SANTOS *et al*, 2014).

De acordo com Theodorovicz, Oliveira e Azeredo (2019, p.7), “a Gestão de Pessoas passou por várias transformações, e nos dias de hoje, exerce uma função estratégica nas organizações”. Nesse sentido, a área trabalha os objetivos organizacionais, descrevendo as pessoas como seres humanos, através de talentos, desempenho, competência e motivação (THEODOROVICZ; OLIVEIRA; AZEREDO, 2019).

Gerir pessoas se tornou o desafio de muitas organizações, quando visam assegurar o comprometimento e o desenvolvimento de ativo humano para a implementação de objetivos estratégicos e busca de melhores resultados. É um processo complexo que deve ser arquitetado (BIANCHI, 2008).

Essa é uma abordagem que visa alinhar as práticas e políticas de recursos humanos com a estratégia geral da empresa. Em outras palavras, reconhece que os funcionários são um recurso essencial para o sucesso da empresa e, portanto, suas habilidades, motivação e desenvolvimento são considerados fatores chave para impulsionar o desempenho e alcançar os resultados (KOPS; SILVA; ROMERO, 2013).

A Gestão Estratégica de Pessoas é uma forma de aumentar a vantagem competitiva das organizações. Incluir a Gestão de Pessoas alinhando pessoas ao negócio é um dos grandes desafios dos gestores nos dias atuais. Manter os focos estratégicos em processos, operacionalização, pessoas e futuro é uma forma de as organizações se manterem competitivas. Cabe salientar a importância do gestor de pessoas, toda pessoa que ocupa cargo de comando, na condução e na prática das estratégias e políticas na organização (KOPS; SILVA; ROMERO, 2013, p.45).

Líderes desempenham um papel fundamental na gestão de pessoas. Eles influenciam pessoas e buscam agir coerentemente, nas mais diversas situações e práticas de recursos humanos, alinhados às estratégias organizacionais, buscando proporcionar oportunidades de aprendizado e capacitação aos colaboradores da empresa. Também são encarregados por avaliar o desempenho de seus colaboradores, comunicando-se com eficiência, mantendo-se abertos para uma escuta ativa, ao ouvir as preocupações e ideias de seus colaboradores. Em resumo,

líderes são peças-chave na gestão de pessoas, pois quando bem capacitados, podem criar equipes de alto desempenho. (GARCIA; BARBOSA; OLIVEIRA, 2020).

## 2.2 LIDERANÇA

O enfoque da liderança alterou-se por diversas vezes, passando de teorias que descreviam os traços e características necessárias, para ações fundamentais que precisavam possuir, chegando-se ao modelo atual com métodos flexíveis e de fácil adaptação diante das constantes mudanças nas organizações (BOTELHO; KROM, 2021).

O quadro 1 apresenta uma breve cronologia referente à evolução dos estudos sobre a liderança.

Quadro 1 - Evolução das teorias da liderança

Ano	Acontecimento
<b>1930 a 1940</b>	- Teoria dos traços de Liderança - Líder possui características inatas
<b>1940 a 1960</b>	- Teorias Comportamentais - Líder tem comportamentos específicos - (voltado para tarefa ou para pessoas)
<b>Fim dos anos 60</b>	- Teorias Contingenciais - Modelo da contingência de Fiedler / Teoria do recurso cognitivo - Teoria da Liderança Situacional: liderança dependendo da situação - Teoria da troca entre líderes e liderados: líderes criam grupos dos de dentro e dos de fora - Teoria da meta e do caminho: líder deve ajudar subordinados no alcance de metas - Participação e Liderança: comportamento da liderança e do compartilhamento ou não do processo decisório
<b>A partir de 1990</b>	Teorias Neocarismáticas - Liderança carismática: seguidores do líder atribuem características heroicas a ele - Liderança transacional: motivam seus seguidores na direção das metas - Liderança transformacional: possuem carisma e oferecem consideração individualizada a seus liderados - Liderança visionária: cria e articula uma visão de futuro

Fonte: Robbins (2002 apud BOTELHO; KROM 2021, p.2).

Com um mercado cada vez mais competitivo e acirrado, no qual as empresas precisam se adaptar devido às constantes mudanças, os profissionais que ocupam cargos de liderança precisam se reinventar e buscar por ações estratégicas para obter resultados mais efetivos (ROCHA,2009).

Liderança é a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos. Liderar é ter uma visão de um todo e influenciar um determinado grupo, auxiliando-o em momentos de dificuldades enfrentadas no dia a dia, pois seu comportamento irá influenciar diretamente os resultados da empresa (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Para alguns autores, como Hunter (2004, p. 25), liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Segundo Hunter (2004), liderar é estar a serviço de pessoas, agindo de maneira entusiástica, tendo como objetivo despertar o melhor delas em busca de atingir resultados, promovendo um ambiente saudável, leve e colaboradores mais produtivos.

“A liderança pode levar os seguidores a níveis superiores de consciência, como liberdade, justiça e auto realização” (BENNIS; NANUS,1988, p.183). Ainda, os líderes têm dispositivos para ensinar suas organizações a perceber, pensar, sentir e se comportar, baseados em suas próprias convicções conscientes.

Como trazem Bennis e Nanus (1988), os líderes possuem a incumbência de possuir habilidades de repassar conhecimento e delegar as funções, dando oportunidade aos seus liderados de exercerem suas funções com autonomia e responsabilidade, bem como, tendo a sabedoria em cobrar quanto às delegações, uma vez que possui responsabilidade direta com os resultados de uma empresa.

Em suma, liderança é muito mais do que apenas exercer autoridade. O líder deve estar a serviço de seus liderados, influenciando-os a trabalharem com entusiasmo, sendo empático e tendo habilidades para despertar o melhor nos seus colaboradores, visando torná-los mais produtivos para juntos atingirem objetivos em comum.

## 2.3 HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DE UM LÍDER

Com o final do século XX e início do XXI as empresas precisaram reinventar sua administração, impactando diretamente nos líderes e em sua influência sobre a organização e seus processos de mudanças (COSTA; COSTA, 2015).

Desse modo, os novos processos organizacionais exigem pessoas com habilidades para interpretar, modificar, corrigir e repensar o conhecimento. Pessoas com atitudes proativas, comprometidas e abertas a novas ideias, ao diálogo, pessoas capazes de reformular valores, estratégias e relações sociais de trabalho (COSTA; COSTA, 2015, p.2).

Sendo assim, o novo líder é aquele possui a capacidade de influenciar um grupo de pessoas, tornando-os agentes de mudanças, transformando o ambiente organizacional em um local favorável para trabalhar.

Para Minarelli (1995, p. 52), “competência é sinônimo de capacitação profissional. Com ela você compete no mercado, pois compreende os conhecimentos adquiridos, as habilidades físicas e mentais, o jeito de atuar e a experiência”.

Conforme Soto (2002, p.217):

Uma liderança bem-sucedida depende de comportamentos, habilidades e ações apropriadas e não de características pessoais. Os três tipos de habilidades que os líderes utilizam são: as técnicas, as humanas e as conceituais. A habilidade técnica se refere ao conhecimento e à capacidade de uma pessoa em qualquer tipo de processo ou técnica. A habilidade humana é a capacidade para trabalhar de maneira eficaz, com as pessoas, para obter resultados no trabalho em equipe. A habilidade conceitual é a capacidade para pensar em termos de modelos, marcos diferenciadores e relações amplas.

Uma das habilidades mais essenciais e comentadas que um líder precisa ter é a capacidade de motivar as pessoas, sendo ele um processo fundamental no desenvolvimento e competência daqueles que fazem parte (BERGAMINI, 1993).

Bergamini (1993, p.38) define motivação como:

Uma "força propulsora" que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos. A motivação no trabalho leva gestores e colaboradores, além de buscarem satisfações pessoais, a realizarem os objetivos da organização. “Motivação é uma energia interna, algo que vem de dentro do indivíduo fazendo com que ele se coloque em ação”.

Esses motivos podem ser desejos, objetivos ou necessidades básicas ou sociais de pessoas, são os porquês dos comportamentos destas, sendo necessário um líder conhecer estes motivos, pois eles irão influenciar no comportamento e interação com o grupo (BLANCHARD; HERSEY, 1992).

Além disso, o documento Competências Essenciais de Liderança para o Setor Público Brasileiro, publicado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2021), estruturou uma série de competências essenciais para a liderança, a partir das boas práticas de instituições nacionais e internacionais e de experiências de países com reconhecido conhecimento na área de gestão por competência.

Quadro 2 - Competências essenciais de um líder

<b>Visão de Futuro</b>	<b>Inovação e Mudança</b>	<b>Comunicação estratégica</b>	<b>Geração de valor para o usuário</b>	<b>Gestão para resultados</b>
Entendida como a capacidade para imaginar e prospectar futuros, de traçar diretrizes estratégicas para a organização e para a sociedade;	Definida como capacidade de questionar abordagens convencionais na solução de problemas, de adotar novos insights à sua ação, de criar um ambiente propício à experimentação e à melhoria contínua;	Definida como capacidade de desenvolver conceitos e ideias com clareza, de comunicar propósitos, planos e estratégias e inspirar confiança, de estabelecer uma comunicação empática, persuasiva e influente, de construir narrativas que representem e legitimem a atuação da organização;	Definida como capacidade e sensibilidade para compreender as necessidades e expectativas dos usuários em relação aos serviços do Estado, de orientar a atividade da organização para o resultado, e de buscar o envolvimento da sociedade no processo de formulação e implementação da política e dos serviços públicos;	Definida como capacidade de atuar com base em desempenho, metas, resultados e impactos, construídos de forma aderente ao contexto organizacional e social existente;

Fonte: Adaptada de ENAP (2021).

Quadro 3 - Competências essenciais de um líder

<b>Gestão de crises</b>	<b>Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal</b>	<b>Engajamento de pessoas e equipes</b>	<b>Coordenação e colaboração em rede</b>
Definida como capacidade de antecipar, identificar e administrar a ocorrência de situações de risco, de construir soluções criativas, estratégicas e tempestivas adequadas ao contexto;	Definida como capacidade de empregar o autoconhecimento e a inteligência emocional na construção de sua identidade de líder, de reconhecer intimamente suas forças e fraquezas de ordem comportamental, de administrar suas emoções de modo a construir uma cultura organizacional fundada em valores humanos. Capacidade de identificar suas capacidades e limitações, e de assumir o compromisso pelo próprio desenvolvimento, mediante a adoção de uma postura de abertura à aprendizagem contínua;	Definida como capacidade de conduzir as pessoas ao encontro da visão, missão e objetivos organizacionais, de atuar como líder agregador, engajador, incentivador e empoderador, que construa um ambiente inclusivo, favorável à cooperação e ao trabalho em equipe. Capacidade de promover uma liderança que associe o alto desempenho da equipe ao bem-estar dos indivíduos em sua rotina de trabalho. Capacidade de valorizar o capital humano da organização, propiciando à equipe oportunidades de formação e compartilhamento do conhecimento no espaço organizacional, e promovendo uma cultura institucional propícia à aprendizagem contínua e ao desenvolvimento de pessoas orientado para os resultados;	Entendida como a capacidade de coordenar interesses à gestão de conflitos, favorecendo a governabilidade por meio da construção de coalizões e consensos em torno de agendas de interesse comum. Capacidade de construir, mobilizar e manter redes confiáveis e abertas com stakeholders que são, ou podem vir a se tornar, atores importantes para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Capacidade de atuar em um ambiente de governança em rede, construindo parcerias e fortalecendo as relações institucionais.

Fonte: Adaptada de ENAP (2021).

Com base no exposto acima, para um líder possuir uma equipe de alto desempenho é preciso, acima de tudo, possuir certas habilidades e competências as

quais o ajudarão a influenciar e gerir as pessoas de seu time, conseguindo administrar possíveis conflitos e obtendo engajamento da equipe.

## 2.4 ESTILOS DE LIDERANÇA

A pesquisa realizada foi centrada na teoria dos estilos de liderança de Lewin, Lippitt e White (1939), que classificam os estilos de liderança em autoritário, democrático e liberal.

Estilo de liderança são as maneiras pelas quais uma pessoa, em uma posição de líder, influencia as demais. Os estilos de liderança consistem nas atitudes de um líder em relação aos seus colaboradores (BOTELHO; KROM, 2016).

Segundo os autores Lewin, Lippitt e White *apud* Menezes e Gomes (2010, p.4) “existem vários estilos de liderança que o líder pode utilizar, e que os principais são: o autocrático, o democrático e o *laissez-faire* (liberal) ”.

Quadro 4 - Diferentes estilos de liderança

<b>Líder Autocrático</b>	<b>Líder Democrático</b>	<b>Líder Liberal ou <i>Laissez-faire</i></b>
<p>O nível de intervenção do líder é alto.</p> <p>O líder toma as decisões sem consultar o grupo.</p> <p>O líder fixa as tarefas de cada um e determina o modo de concretizá-las.</p> <p>O líder é centralizador, impondo as suas ordens ao grupo.</p> <p>O líder determina qual tarefa que cada um deverá executar e qual o companheiro de trabalho.</p> <p>A presença do líder é fundamental na execução das tarefas. O líder autocrático decide e estabelece as normas sem qualquer participação do grupo.</p>	<p>Nível médio de intervenção do líder.</p> <p>O líder esclarece as tarefas a serem executadas, eliminando os obstáculos.</p> <p>O líder compartilha com os empregados sua responsabilidade de liderança. O grupo participa da discussão da programação do trabalho, da divisão das tarefas, e as decisões são tomadas com base nas discussões do grupo.</p> <p>O líder democrático conduz o grupo, incentiva a participação dos membros do</p>	<p>Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. O grupo levanta os problemas, discute as soluções e decide.</p> <p>O líder não interfere na divisão de tarefas, limitando-se fornecer informações, se a sua intervenção for requerida.</p> <p>O líder liberal delega todas as decisões ao grupo; inexistente o controle.</p> <p>Existe um individualismo agressivo e o líder é pouco respeitado.</p> <p>O grupo tem liberdade na divisão de tarefas e na escolha</p>

	grupo nas decisões. As comunicações são francas e cordiais, e existe a formação de relacionamento de amizade. O grupo traça as providências e meios para atingir os objetivos, com a orientação do líder quando necessário.	dos colegas, e não há qualquer participação do líder.
--	---	---

Fonte: Adaptado de Lewin, Lippitt e White (1939) e Chiavenato (1983, p. 129).

Sob a ótica de Maximiano apud Souza e Santo (2010) o líder pode ser democrático, autocrático ou liberal, conforme as seguintes características:

- a) Autocrático - usa da autoridade formal para incitar a participação dos subordinados no processo decisório, iniciando pela orientação ao grupo, em que, o líder define, antecipadamente, as tarefas desempenhadas pelos subordinados e, por vezes, utiliza do abuso de autoridade para garantir seu cumprimento;
- b) Democrático - pressupõe a participação dos subordinados no processo de decisão e uso da autoridade por parte do líder, aproximando-se de um processo de participação e envolvimento coletivo. A participação e a conversação são essenciais;
- c) Liberal - o líder não utiliza de sua autoridade, delegando obrigações aos seus subordinados.

Com base na literatura, quando há, dentro de uma organização, uma liderança democrática é provável que ocorra uma maior participação dos colaboradores frente às comunicações e maior interação com o grupo. Já a liderança democrática tem um perfil de colaboradores mais participativos, o que tende a aumentar a união do grupo.

Maslow apud Cobra (1997, p. 45):

Uma das necessidades mais difíceis de serem definidas e compreendidas diz respeito à autorrealização. Maslow apresenta alguns tipos de necessidades que podem ser colocados neste nível: perfeição, justiça, beleza, individualidade, verdade e autonomia. Elas representam nossos mais altos anseios.

Um líder liberal tem suas decisões, levando os colaboradores também a uma acomodação. Não há um foco, um objetivo traçado. O que tende a aumentar o conflito, acúmulo de energia impedindo o foco nas atividades que precisam ser realizadas (ARAÚJO, 2006).

A Liderança Autocrática tem como característica uma comunicação mais superficial e padronizada, mas não há comunicação informal. Desse modo, por muitas vezes, o grupo não tende a se responsabilizar pelos atos (ARAÚJO, 2006).

Com base no exposto acima, ambos estilos têm suas vantagens e desvantagens, e a eficácia de cada abordagem dependerá do contexto específico em que é aplicada. Um líder eficaz pode adaptar seu estilo de liderança de acordo com a situação, promovendo um ambiente de trabalho positivo e incentivando o crescimento e o sucesso da equipe.

## 2.5 A INFLUÊNCIA DE UM LÍDER NO DESEMPENHO DA EQUIPE

Um dos principais papéis de um líder é desenvolver, orientar e estimular sua equipe, mas é possível alegar que, atualmente, no mercado de trabalho, essa tarefa está cada vez mais desafiadora, principalmente no que diz respeito a formar equipes que tragam resultados consistentes para a organização (ROCHA, 2011).

Seguindo o raciocínio de Rocha (2011) e Alves (2013), um líder é identificado por aquele que consegue apoio diante de suas ideias, trazendo segurança e gerando motivação para aqueles a sua volta, sendo ele, visto como o principal realizador dos objetivos.

A capacidade de influenciar pessoas está diretamente relacionada às competências e habilidades que o líder deve exercer, pois em um mundo em que as mudanças ocorrem de forma imprevisível e rápida, a tarefa do líder não deve ser apenas controlar a situação, mas principalmente mobilizar recursos para que a organização possa sobreviver (BUNN; FUMAGALLI, 2016, p.137).

De acordo com Banov (2013, p.31) “estilo de liderança é a maneira como os líderes se comportam e o que usam para controlar o comportamento de seus liderados”.

Esta teoria trata de três estilos abordados sendo:

- Autocrático: o grau de intercessão do líder é alto, nesse caso, o líder decide sem consultar a equipe, determina as tarefas de cada um e define o modo de concretizá-las. (ARAUJO apud BOTELHO; KROM, 2021)

Entende-se que este tipo de liderança afeta diretamente o clima organizacional e os resultados da empresa, consequência de desmotivação de seus funcionários, e assim é incontestável que haverá uma queda de rendimento em suas atividades diárias, impactando na redução de qualidade e produtividade de processos rentáveis. A inflexibilidade no relacionamento com os colaboradores gera uma redução que choca até no desenvolvimento profissional do colaborador, visando que através deste modelo de liderar o empregador deteriora a vontade de crescer na empresa futuramente. (MAGALHÃES; SOARES, 2019, p. 622).

- Democrático: Grau médio de intercessão do líder, também chamado de estilo participativo, pelo fato de o líder compartilhar com a equipe suas responsabilidades, permitindo a iteração da equipe na tomada de decisão (ARAUJO apud BOTELHO; KROM, 2021).

Uma liderança democrática é a mais aceita e recomendada para utilização no ato de liderar, reconhecendo os pontos positivos no clima organizacional com empregados motivados, satisfeito, e um alto nível de envolvimento pessoal, este estilo é marcado pela liberdade e ao mesmo tempo limita a um nível que causa satisfação de ambos os lados, assim que o líder ouve opiniões de modos de execução de seus colaboradores, isso causa uma satisfação do mesmo, mas limita esta liberdade no ponto em que o líder assimila e decide se é viável ou não o modo proposto pelos colaboradores, causando um equilíbrio na hora de decidir e executar atividades. (MAGALHÃES; SOARES, 2019, p. 623).

- Liberal: De intercessão quase nula, neste estilo, o líder não interfere na divisão das atividades tendo sua intervenção quando exigida, sendo a equipe quem levanta os problemas e discute as soluções (ARAUJO apud BOTELHO; KROM, 2021).

Diante das peculiaridades da liderança liberal, os colaboradores têm mais espaços para estimular sua criatividade e inovação pessoal, consequência de o líder que dá liberdade e não impõe atividades a serem realizadas, deixam os objetivos descritos superficialmente abrindo lacunas para interpretação de cada um que realizará a atividade, como impacto emocional causa insatisfação e não contribuição de todos de um bem comum, essa forma de atuação da liderança limita processos lucrativos que necessitam de alto nível de criatividade de seus funcionários. (MAGALHÃES; SOARES, 2019, p. 622).

Uma grande qualidade de um líder competente é saber conquistar o respeito da equipe por meio da influência, não pela sua posição, mas pela sua ética e exemplo. Isso é extremamente edificante e um grande fator de satisfação no âmbito organizacional. (MARINHO; MOURO; KONTOYANNOPOULOS, 2022).

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta seção buscou-se por apresentar os métodos e ferramentas utilizadas para realizar o levantamento de dados com os pesquisados. Contendo as informações pertinentes dos participantes e forma de análise dos resultados obtidos.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa realizada caracteriza-se como exploratória, bibliográfica, bem como elaborado um questionário contendo pergunta quantitativas e qualitativas.

A pesquisa foi construída com base em um estudo sobre a liderança em uma empresa de ramo alimentício. Para a construção do referencial teórico, foi realizada uma pesquisa bibliográfica utilizando literaturas pertinentes ao assunto. A teoria metodológica do trabalho foi realizada em fontes como: livros, artigos, revistas e relatórios científicos.

[...] A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas ideológicas, bem como aquelas que se propõem a análise das diversas posições a cerca de um problema, também costumam ser desenvolvidas quase exclusivamente fontes bibliográficas (GIL, 2002, p.44).

A pesquisa qualitativa relaciona-se ao significado que as pessoas relacionam as suas vivências no mundo social e como essas compreendem o mesmo. Na tentativa de interpretar e entender suas interações, comportamentos, etc, em termos de sentidos que as pessoas lhes dão; em função disso, é comumente referida como pesquisa interpretativa (BRANDÃO, 2001).

A pesquisa quantitativa traz uma abordagem de quantificação, ou seja, faz referência com dimensões de intensidade, onde foco do pesquisador se orienta por dimensionar, analisar e avaliar a aplicabilidade de recursos ou técnicas ou até mesmo introduzir uma variável na coleta de dados para um registro quantitativo. Ainda, o pesquisador precisa assumir uma postura de distanciamento entre o mesmo e o objeto de pesquisa (OLIVEIRA, RORIGUES, SANTOS, 2021).

Segundo Gil (2002, p.41) pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, inclui levantamento bibliográfico e entrevistas

Esta pesquisa contribuirá para uma compreensão mais holística dos estilos de liderança, indo além da mera classificação e categorização. Ao explorar as percepções e experiências dos líderes e seguidores em contextos reais de trabalho, espera-se que este estudo revele *insights* valiosos para a prática de liderança, bem como para o desenvolvimento de líderes e estratégias de gestão organizacional.

### 3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A pesquisa foi conduzida por meio de um questionário realizado com líderes de um setor de serviço de alimentação de uma indústria

Os sujeitos da pesquisa foram definidos *a priori*, atendendo os seguintes critérios de inclusão: indivíduos acima de 18 anos, nutricionistas e que possuem cargo de liderança no setor de alimentação. O questionário será aplicado ao todo com 5 sujeitos. Justifica-se a escolha desse setor por sua relevância na empresa.

Os instrumentos utilizados na coleta de dados da pesquisa foram: um questionário contendo questões quantitativa e qualitativa, composto de questões de múltipla escolha e abertas, cuja interpretação foi feita tendo como base o levantamento das respostas dadas a cada uma das opções apresentadas para os respondentes.

Marconi e Lakatos (1999, p.200) declaram que,

Para a confecção de um bom questionário é necessário seguir algumas dicas: (1) O assunto adotado deve estar de harmonia com o objetivo de pesquisa escolhido, (2). Deve haver uma restrição quanto a extensão do questionário, pois se for um questionário muito longo causa desapeço a quem vai responder e sendo um questionário muito curto pode não oferecer a quantidade de informações suficientes e (3). É importante considerar a aparência e o aspecto utilizado.

#### Quadro 5 – Sujeitos pesquisados

<b>Nutricionista</b>	<b>Setor</b>	<b>Tempo de empresa</b>	<b>Quantos liderados</b>
A	Gestora	6 anos	4
B	Aves	1 ano e 10 meses	12
C	Presunto	2 anos	7
D	Central – turno um	1 ano e 9 meses	28
E	Central – turno dois	1 ano e 2 meses	17

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

Para a coleta de dados, foi elaborado um questionário eletrônico. A disponibilização deste formulário, foi *online* por meio do *Google Forms*, constituído de 31 questões, sendo 29 de múltipla escolha ou dicotômicas e 2 abertas, assim distribuídas:

- Bloco I - Liderança / Estilos de Liderança: 15 questões de múltipla escolha e dicotômicas;
- Bloco II - Gestão de Clima: 7 questões de múltipla escolha e dicotômicas;
- Bloco III – Equipe: 7 perguntas de múltipla escolhas e 2 abertas.

Pelas particularidades de cada estilo de liderança estudado (autocrático, democrático e liberal) e referente à qualidade de vida no trabalho de forma aleatória, sendo que para cada questionamento houve de 3 a 5 opções de respostas, variando entre discordância total até concordância total, além das perguntas abertas. O questionário foi elaborado pelas pesquisadoras, tendo como auxílio o livro *Gestão do Clima Organizacional*, do autor Luz (2003), servindo como base para a elaboração das perguntas conforme -se o objetivo da pesquisa.

### 3.3 FORMA DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados para esta pesquisa foram coletados por meio de um questionário online disponibilizado no *Google Forms*, no qual os participantes responderam às perguntas relacionadas à liderança, estilos de liderança, equipe e gestão de clima, percebidos em seus ambientes de trabalho e suas necessidades.

Para a análise dos dados foi realizada uma abordagem quantitativa para identificar a prevalência dos estilos de liderança percebidos pelos respondentes. Sendo empregada uma análise descritiva para calcular as frequências e porcentagens das respostas relacionadas à liderança democrática.

Para compreender mais profundamente as necessidades percebidas pelas equipes, realizou-se uma análise qualitativa das respostas abertas fornecidas pelos participantes. Utilizou-se a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977, p.74) para categorizar e codificar as respostas, identificando temas recorrentes relacionados à motivação, trabalho em equipe e *feedback*.

Foi realizada uma análise exploratória com o fim de examinar a existência e associação significativa entre os estilos de liderança percebidos e as necessidades relatadas pelas equipes.

Com base na análise dos dados, foram elaboradas conclusões sobre a congruência ou divergência entre os estilos de liderança e as necessidades das equipes. Também foram formuladas recomendações práticas para líderes e gestores visando melhorar a motivação, o trabalho em equipe e o fornecimento de *feedback* nas organizações.

## 4 CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS

Nesta seção buscou-se abordar a contextualização quanto ao local em que foi realizada a pesquisa e apresentar os resultados obtidos com a aplicação.

### 4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A empresa X, situada na cidade de Concórdia/SC sendo uma das variadas unidades espalhadas pelo estado de Santa Catarina, é uma organização responsável pela prestação de serviços de saúde, segurança e educação destinados a melhorar a vida das pessoas.

Como missão, promove a competitividade da indústria catarinense de forma sustentável e inovadora, influenciando a criação de um ambiente favorável aos negócios e ao desenvolvimento humano e tecnológico. Criada em 6 de dezembro de 1951, a empresa já possui mais de 70 anos de experiência e conta, atualmente, com mais de 5 mil colaboradores.

Sua estrutura é dividida em unidades regionais que cobrem cerca de mil pontos no estado, prestando diariamente mais de 300 mil atendimentos. Ao longo da sua história, a empresa acompanhou o crescimento econômico do setor industrial, sempre disponibilizando serviços e estruturas para assegurar a melhoria de vida das pessoas. No decorrer dos anos, a entidade tem evoluído e inovado em resposta às novas tendências e realidades dos ambientes e das relações de trabalho.

Dentre os serviços prestados, encontra-se o da alimentação, no qual a empresa possui unidades que oferecem refeições preparadas dentro ou fora das empresas, sempre com o acompanhamento e a orientação de nutricionistas. Garante muitas opções, que vão desde pratos tradicionais aos mais refinados, passando por cozinhas temáticas e lanches.

A unidade onde foi realizado o projeto, encontra-se prestando seu serviço como terceira a uma indústria de alimentos da cidade de Concórdia/SC, tendo seu início de contrato no ano de 2003, realizando a entrega de quase 4 mil refeições diárias, sendo ofertados, café da manhã, almoço, lanche da tarde e jantar.

A unidade conta com uma equipe composta por:

Quadro 6 – Equipe do setor

01	Gestora Nutricionista
04	Nutricionistas
01	Assistente Administrativo
01	Almoxarife
01	Chef de Cozinha
04	Cozinheiras I
07	Cozinheiras II
64	Auxiliares de Cozinha

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

A pesquisa buscou compreender a dinâmica dos líderes desse setor, analisando seus estilos de liderança presentes e o impacto destas para o desempenho das equipes.

#### 4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Com base na pesquisa realizada para identificar estilos de liderança, foram desenvolvidos três blocos distintos, cada um deles abordando aspectos fundamentais relacionados à liderança e ao contexto organizacional. Os blocos foram divididos nos seguintes temas:

**BLOCO I - LIDERANÇA E ESTILOS DE LIDERANÇA:** Este bloco explora conceitos e teorias de liderança, bem como a identificação e análise dos diferentes estilos de liderança adotados em ambientes corporativos.

**BLOCO II - GESTÃO DE CLIMA:** Neste bloco, abordaram-se estratégias e práticas para a gestão eficaz do clima organizacional, examinando como os líderes influenciam diretamente o ambiente de trabalho e o bem-estar dos colaboradores.

**BLOCO III - EQUIPE:** O terceiro bloco concentra-se na dinâmica de equipe, destacando a importância da liderança na formação, motivação e desempenho das equipes de trabalho.

O questionário elaborado contou com um total de 31 questões. Contudo, após uma análise criteriosa foram selecionadas 21 questões que demonstraram maior relevância e consistência com os objetivos da pesquisa.

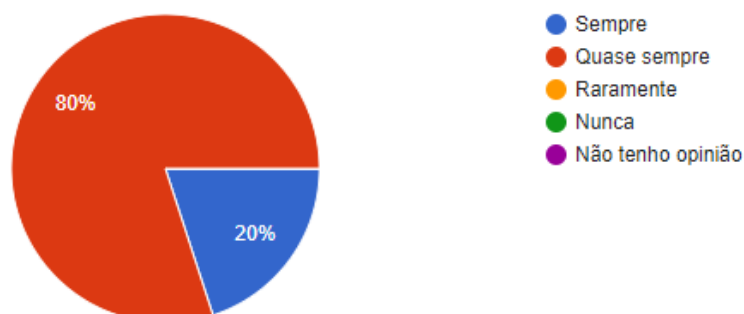
Essa seleção rigorosa garante que as respostas obtidas forneçam informações valiosas para o estudo dos estilos de liderança e sua influência nos aspectos relacionados ao clima organizacional e ao desempenho da equipe.

## BLOCO I – LIDERANÇA E ESTILOS DE LIDERANÇA

Gráfico 1 – Resultados esperados pelos líderes

Você tem clareza sobre os resultados esperados pelo seu líder imediato?

5 respostas



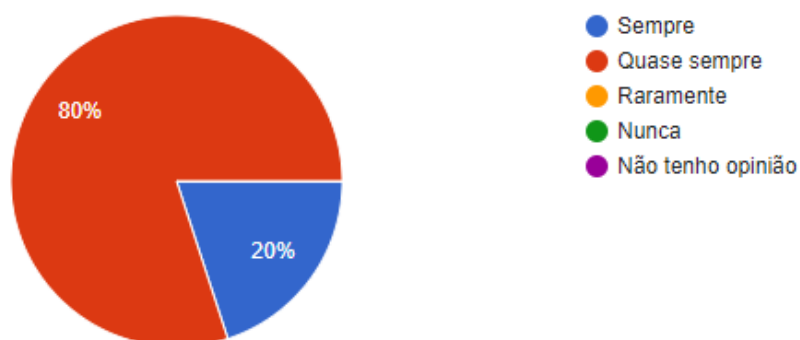
Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A questão 1 procurou entender se os avaliados possuem clareza sobre os resultados que são esperados de seus líderes, sendo que, em sua maioria (80 %) informou que quase sempre possuem conhecimento e os demais (20%) sempre recebem as informações com clareza.

### Gráfico 2 – Orientações do trabalho realizado

As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?

5 respostas



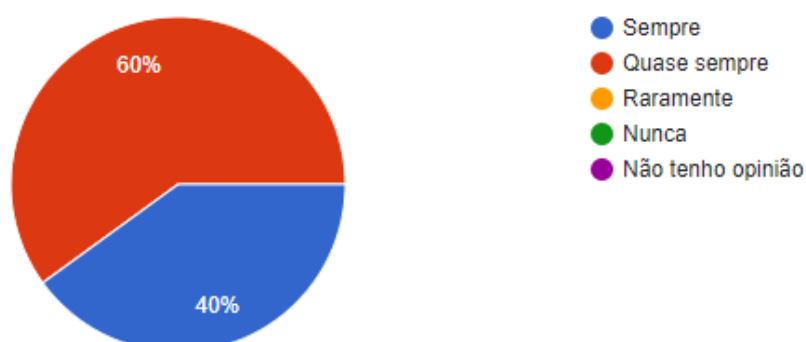
Fonte: Dados da pesquisa (2023).

De acordo com a questão, pode-se perceber que 80% dos participantes possuem clareza sobre as orientações recebidas e o restante, 20%, informou que as orientações são sempre repassadas com objetividade.

### Gráfico 3 – Liberdade para contribuir

Seu líder imediato é aberto a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários?

5 respostas



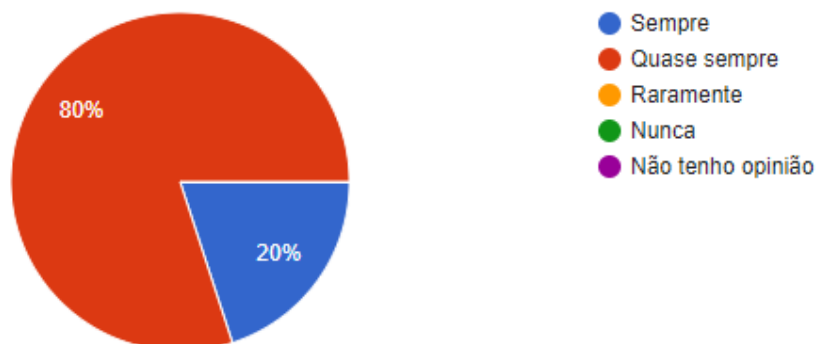
Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A questão 3 buscou saber se o líder imediato adere as opiniões sugeridas pelos liderados, em que, 60% trouxe que o líder quase sempre é receptivo e 40% informou que este é adepto às contribuições.

#### Gráfico 4 – Reconhecimento no trabalho

Existe reconhecimento pelos trabalhos bem-feitos pelos funcionários?

5 respostas



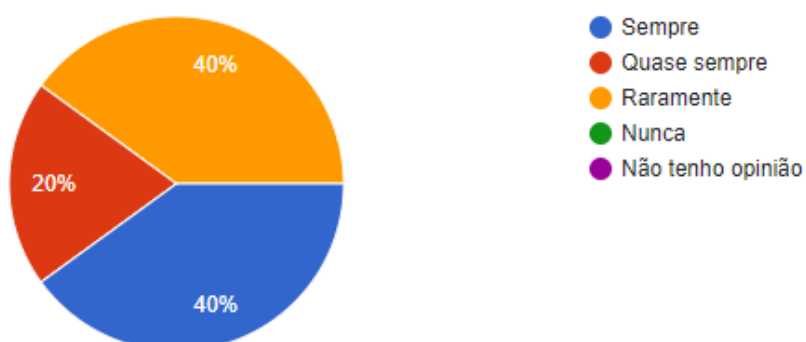
Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Na questão 4, a maioria (80%) informou que seus trabalhos quase sempre possuem reconhecimento e os demais (20%) trouxe que sempre são reconhecidos por suas tarefas entregues.

#### Gráfico 5 – Motivação da equipe

O quanto o seu superior imediato busca por motivar a equipe?

5 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Com base nas respostas obtidas na questão 5, pode-se perceber que para 40% dos participantes, raramente o líder busca por motivar a equipe e 20% trouxe que

quase sempre observam essa iniciativa por parte do líder, entretanto, 40% informou que seu superior busca sempre motivar a equipe.

Gráfico 6 – Bem-estar do funcionário

Pessoalmente, o bem-estar do funcionário é importante para você?

5 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Na questão 6, é possível notar uma concordância total dos participantes, no qual, o bem-estar dos funcionários é um fator primordial dentro da organização.

Gráfico 7 – Estilo de liderança

Qual o estilo de liderança que você mais se identifica?

5 respostas



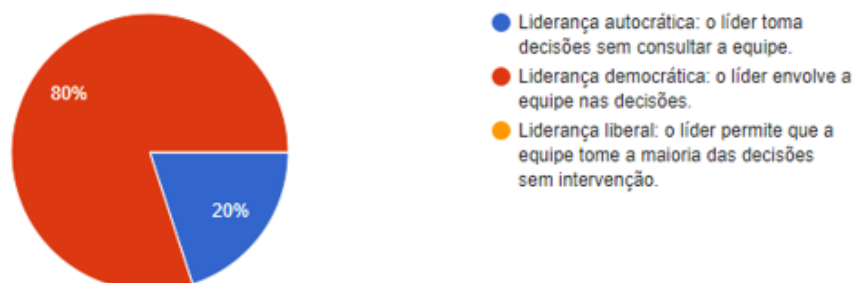
Fonte: Dados da pesquisa (2023).

No que diz respeito à identificação dos participantes quanto aos estilos de liderança abordados, foi perceptivo na questão 7, que 100% deles se percebem exercendo uma Liderança Democrática dentro da organização.

### Gráfico 8 – Estilo de liderança X tomada de decisão

Qual seria um estilo de liderança ideal para lidar com conflitos e decisões difíceis?

5 respostas



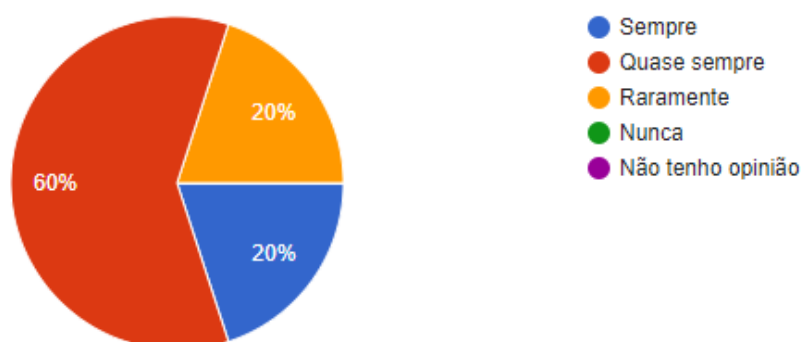
Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Em contrapartida com o resultado da questão anterior, é possível perceber que na pergunta 8, 20% utilizaria da Liderança Autocrática em situações de conflitos e tomada de decisões. Já, 80% se identificam com a Liderança Democrática.

### Gráfico 9 – Feedback

Seu líder dá feedback construtivo sobre o seu desempenho regularmente?

5 respostas



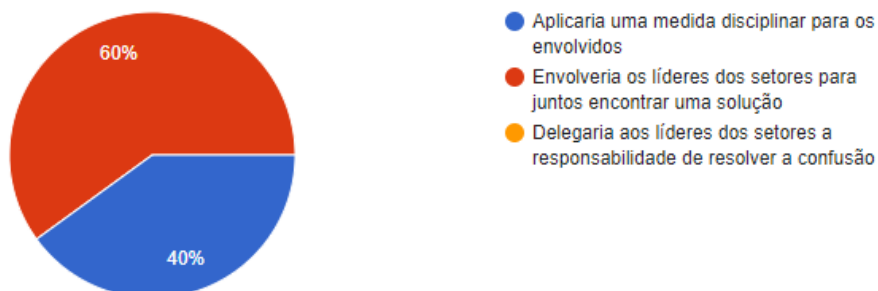
Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Quando se trata de *feedback* construtivo, a questão 9 traz que para 60% dos participantes esta abordagem é quase sempre realizada pelo seu líder, enquanto, 20% traz que sempre possui o retorno e os demais 20% raramente percebem está prática vinda de seu superior.

### Gráfico 10 – Gestão de conflito

Levando em consideração a charge abaixo, você se encontra em uma situação onde é chamado para resolver uma confusão gerada entre alguns colaboradores de dois setores da empresa, sendo o assunto folha de pagamento o causador deste fato. Sendo assim, qual atitude você tomaria?

5 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Figura 1 – Conflitos



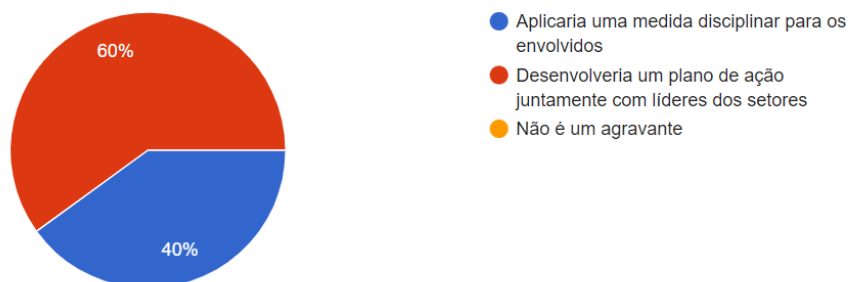
Fonte: Manhães (2021).

A questão 10 utiliza uma charge que aborda qual atitude a ser tomada diante dos possíveis conflitos ocorridos nas organizações, tendo como causador assuntos pertinentes à folha de pagamento, em que, 60% dos participantes teriam como ação envolver os demais líderes dos setores envolvidos e juntos encontrar uma solução e 40% trouxe que a melhor abordagem seria aplicar uma medida disciplinar aos envolvidos.

### Gráfico 11 – Conversas paralelas X produtividade

Com base na charge abaixo, como você administra conversas paralelas em seu setor, tendo como objetivo não deixar as mesmas influenciarem na produtividade destes?

5 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

### Figura 2 – Conversas paralelas



Fonte: Cabral (2013).

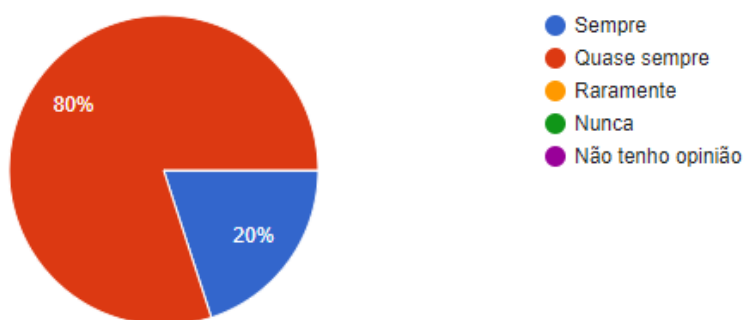
Seguindo a mesma abordagem da questão anterior, a pergunta de número 11, busca entender qual a iniciativa utilizada para gerenciar conversas paralelas presentes nos setores, tendo como objetivo evitar que as mesmas atrapalhem a produtividade dos colaboradores, sendo assim, a maioria (60%) informou que desenvolveria ações juntamente com os demais líderes para minimizar o impacto desse problema e os demais (40%) aplicariam uma medida disciplinar ao envolvidos.

## BLOCO II - GESTÃO DE CLIMA

Gráfico 12 – Autonomia no trabalho

Você tem liberdade/autonomia para tomar decisões em seu trabalho?

5 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Com base no enunciado da questão 12, 80% dos participantes acreditam que possuem autonomia para tomada de decisões, enquanto os demais 20% trouxe que sempre possuem liberdade para tomar decisões no trabalho.

Gráfico 13 – Responsabilidade no trabalho

Você se sente apto para assumir maiores responsabilidades do que as que possui atualmente?

5 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

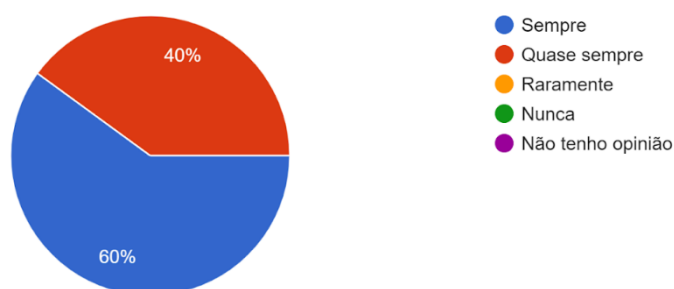
Na questão 13, percebe-se que 100% dos participantes acreditam que, estão aptos para assumir maiores responsabilidades no trabalho atualmente.

## BLOCO IV – EQUIPE

Gráfico 14 – Suporte no trabalho

Sua equipe fornece suporte no trabalho sempre que necessário?

5 respostas



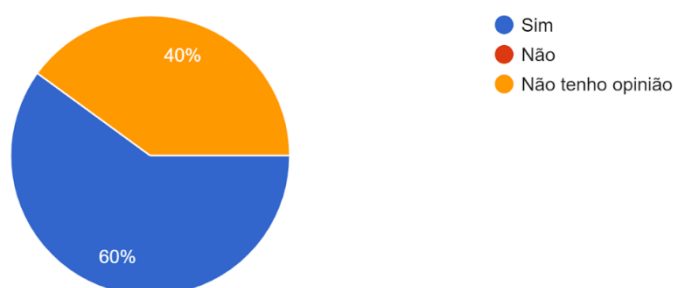
Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Quando falado de suporte no ambiente de trabalho, a questão 14 do bloco em referência traz que 60% dos participantes percebem esse suporte enquanto 40% relatam que quase sempre.

Gráfico 15 – Trabalho em equipe

O seu superior imediato incentiva o trabalho em equipe?

5 respostas

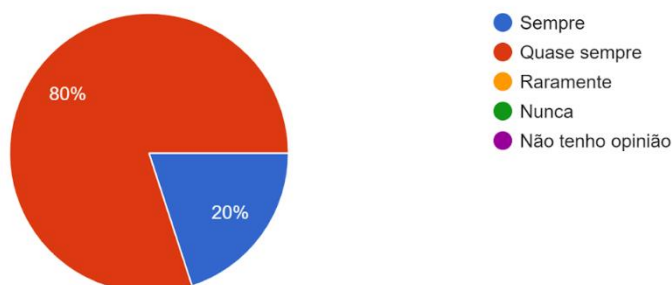


Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Com base nas respostas obtidas na questão 15, pode-se perceber que 40% dos participantes, demonstram não ter uma opinião formada sobre o assunto abordado na pergunta, em contrapartida 60% traz que o seu gestor imediato sempre incentiva o trabalho em equipe.

### Gráfico 16 – Trabalho de qualidade

Seus colegas de trabalho estão comprometidos em realizar um trabalho de qualidade?  
5 respostas

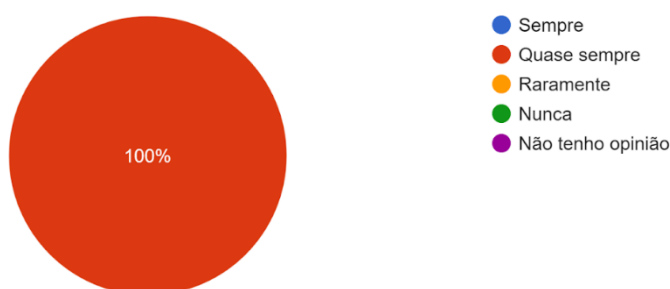


Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A questão 16 traz que 80% dos avaliados percebem que seus colegas estão quase sempre comprometidos em realizar um trabalho de qualidade na empresa. Em contrapartida, 20% relataram total comprometimento dos colegas em realizar um trabalho de qualidade.

### Gráfico 17 – Clima de trabalho

O clima de trabalho da minha equipe é bom?  
5 respostas



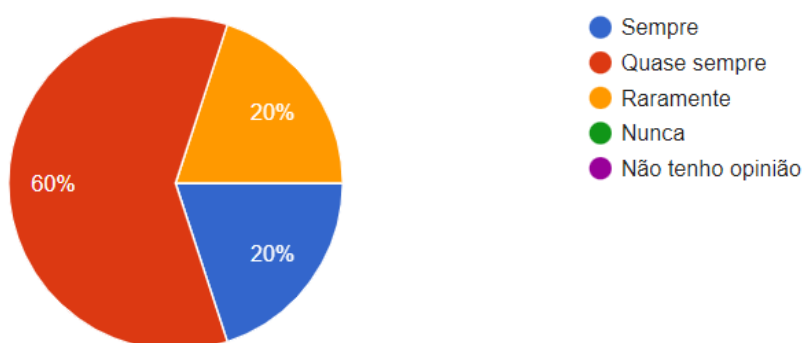
Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Na questão 17, é possível notar uma concordância total dos participantes, quando abordado sobre a equipe quanto ao clima.

### Gráfico 18 – *Feedback* de colegas

Recebe *feedback* dos seus colegas com frequência?

5 respostas



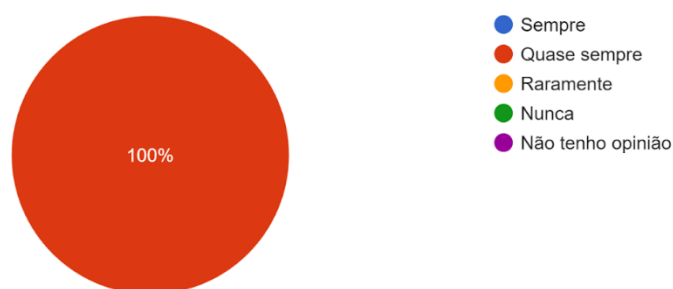
Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Quando se trata de *feedback*, a questão 18 traz que para 60% dos participantes esta abordagem é quase sempre realizada pelos seus colegas, enquanto 20% disse que sempre possui o retorno e os demais 20% raramente percebem esta prática vinda de seus colegas, que não é algo muito praticado.

### Gráfico 19 – Trabalho colaborativo

Você se sente conectado o suficiente com seus companheiros de equipe?

5 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

De acordo com a questão 19, pode-se perceber que 100% dos participantes dizem estar quase sempre conectados com seus companheiros de equipe.

### Figura 3 – Pontos fortes

Como você ajuda seu time a potencializar os pontos fortes de cada um?

5 respostas

Buscado entender as necessidades de cada uma, ouvindo as dificuldades, estimular a superar seus limites e explorar seus potenciais.

Motivação, troca de experiências, apoio, suporte

Através de conversas, elogios e cobranças !

Realizando o rodízio de atividades para descobrir as habilidades individuais e incentivando o desenvolvimento da mesma dentro da empresa.

Conversando

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Quando abordado na questão 20 sobre desenvolvimento do time para potencializar os resultados, as respostas nos trazem que 1 dos líderes busca entender e decifrar as necessidades de seu time, procurando auxiliá-los a superarem seus limites e explorarem seus potenciais. Outra líder busca incentivar a equipe a fazer uma troca de experiências e auxiliar prestando o suporte necessário. Observando as respostas obtidas foi possível notar que uma líder tem como hábito conversar, elogiar, mas também fazer cobranças. Ainda, tem-se como estratégia de uma das líderes a prática de descobrir as habilidades individuais de sua equipe e a partir disso incentivar o desenvolvimento destas dentro da empresa. Existem várias estratégias identificadas e pode-se observar que uma líder tem o costume de potencializar sua equipe apenas por meio de diálogo.

### Figura 4 – Legado

Qual seu legado para o time e para a empresa nesse ano?

5 respostas

Melhorar os indicadores de qualidade e satisfação  
Alcançar os resultados operacionais  
Contribuir para melhorar o ambiente de trabalho e clima da equipe

Dedicação

Comprometimento com cada fase da produção

Desenvolver habilidades e melhoria de resultados

Em melhoria.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Ao se tratar sobre legado, as respostas obtidas na questão 21 foram: a melhoria dos indicadores, o alcance dos resultados operacionais, a contribuição para um ambiente de trabalho melhor, o comprometimento com cada fase de produção e o desenvolvimento de habilidades e resultados.

#### 4.3 ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS

Levando em consideração a pesquisa realizada na empresa de saúde, com foco específico na área de nutrição, sobre os estilos de liderança adotados, identificaram-se três áreas que demandam uma abordagem mais eficaz e uma ênfase maior no desenvolvimento de estratégias, conforme exposto acima. Esses pontos são:

**Motivação:** Pelo questionário, observou-se que muitos dos entrevistados relataram a ausência de uma iniciativa de motivação por parte de seus líderes, o que é prejudicial tanto para o desempenho da equipe quanto para a entrega de resultados. Porém, houve também outra parte que mencionou que seu líder os motiva a realizarem um excelente trabalho, o qual é fundamental para obter bons resultados.

A importância da motivação no ambiente de trabalho é amplamente reconhecida e pode ser contextualizada como a força propulsora que leva as pessoas e empresas a alcançarem seus objetivos de vida, sejam eles pessoais ou profissionais. Embora a liderança desempenhe um papel fundamental na motivação, identificou-se a necessidade de estratégias mais direcionadas para inspirar e engajar a equipe de nutricionistas.

**Trabalho em Equipe:** A pesquisa evidenciou desafios na dinâmica de trabalho em equipe dentro do departamento de nutrição. A colaboração eficaz é essencial para o sucesso no setor de saúde, e é necessário implementar estratégias específicas para melhorar a coesão da equipe e a colaboração entre os membros.

**Feedback:** Ficou evidente que o processo de feedback, tanto do líder para a equipe quanto entre os membros da equipe, precisa ser aprimorado. Um feedback construtivo e eficaz desempenha um papel vital no desenvolvimento individual e no aperfeiçoamento do trabalho em equipe.

**Liderança Democrática:** De acordo com o resultado alcançado, dentre os três estilos de liderança abordados, a liderança democrática foi a que se destacou. Esse estilo é caracterizado pela participação da equipe na tomada de decisões, com as

demandas sendo compartilhadas entre os grupos, mas sempre com a supervisão do líder. O líder democrático se destaca pelo incentivo que proporciona aos seus subordinados, dando-lhes liberdade e autonomia para tomar decisões. Isso resulta em colaboradores motivados e mais produtivos em suas atividades.

Para abordar esses desafios, serão implementadas estratégias diferenciadas em cada uma dessas áreas, buscando fortalecer a liderança, melhorar a colaboração da equipe e aprimorar o processo de feedback. Essas medidas visam não apenas melhorar a eficácia da liderança na área de nutrição, mas também contribuir para a excelência no alcance dos objetivos organizacionais.

## 5 PROPOSIÇÃO DE PLANO DE ESTRATÉGIAS PARA UMA LIDERANÇA DE ALTO DESEMPENHO

Segundo os resultados da pesquisa realizada, foi sugerida a realização de ações abordando os assuntos motivação, trabalho em equipe, prática de feedback e estilos de liderança com foco na liderança democrática.

Segundo Marshall Junior (2008) a ferramenta 5W2H é utilizada, principalmente, no mapeamento e padronização de processos; através dos indicadores são elaborados planos de ação. É de fácil entendimento, através de responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos.

Esta ferramenta tem como objetivo auxiliar na elaboração de estratégias, buscando proporcionar o máximo de transparência e efetividade.

Quadro 7 – Plano de ação da ferramenta 5W2H.

<b>AÇÃO 1</b>	
<b>CONHECENDO OS ESTILOS DE LIDERANÇA</b>	
<b>What? (O quê?)</b>	Apresentar os estilos de liderança, tendo como foco a liderança democrática.
<b>Why? (Por que?)</b>	Para conhecimento pessoal e profissional e aprimoramento das técnicas de liderança.
<b>Where? (Onde?)</b>	Na indústria prestadora de serviços de alimentação e nutrição localizada no Oeste de Santa Catarina.
<b>When? (Quando?)</b>	Outubro de 2023.
<b>Who? (Quem?)</b>	Acadêmicas da Pós Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas e líderes do setor.
<b>How? (Como?)</b>	Através de uma apresentação e dinâmicas abordando os estilos de liderança.
<b>How Much? (Quanto)</b>	R\$ 300,00

<b>AÇÃO 2</b>	
<b>MOTIVAÇÃO E TRABALHO EM EQUIPE</b>	
<b>What? (O quê?)</b>	Promover treinamento com o tema motivação e trabalho em equipe com o intuito de obter colaboradores com maior nível de satisfação.
<b>Why? (Por que?)</b>	Para estimular maior envolvimento dos liderados ao desempenharem as funções, alcançando melhores resultados.
<b>Where? (Onde?)</b>	Na indústria prestadora de serviços de alimentação e nutrição localizada no Oeste de Santa Catarina.
<b>When? (Quando?)</b>	Promover mensalmente uma atividade conjunta com toda a equipe, com o objetivo de estimular o envolvimento e incentivar a motivação do grupo.
<b>Who? (Quem?)</b>	Analista de Gestão de Pessoas da unidade e líderes e liderados do setor.
<b>How? (Como?)</b>	Encontros mensais na unidade de serviço de alimentação.
<b>How Much? (Quanto)</b>	R\$ 300,00

<b>AÇÃO 3</b>	
<b>FEEDBACK EFICAZ</b>	
<b>What? (O quê?)</b>	Promover a prática do Feedback com os colaboradores.
<b>Why? (Por que?)</b>	Essencial para o progresso individual e profissional, assim como para o avanço da empresa.

<b>Where? (Onde?)</b>	Na indústria prestadora de serviços de alimentação e nutrição localizada no Oeste de Santa Catarina.
<b>When? (Quando?)</b>	Realizar um feedback trimestral
<b>Who? (Quem?)</b>	Líderes e liderados.
<b>How? (Como?)</b>	Conversas a cada 3 meses
<b>How Much? (Quanto)</b>	Faz parte da atribuição do colaborador

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

A seguir serão apresentadas as ações contendo maiores informações propostas para a organização utilizando a ferramenta 5W2H, que é essencial para mapear e padronizar processos por meio de indicadores.

### **Ação 1 – Conhecendo os Estilos de Liderança:**

O objetivo desta ação é apresentar os estilos de liderança Autocrático, Democrático e Liberal, fornecendo uma análise sobre as características de cada estilo e oferecendo estratégias que podem ser utilizadas na gestão de equipes, com maior ênfase no líder democrático, uma vez que este foi o estilo mais evidente de acordo com a pesquisa realizada. Essa iniciativa proporcionará aos líderes um conhecimento mais vasto em nível pessoal e profissional, trazendo benefícios significativos para a capacidade de liderança na empresa.

### **Ação 2 – Motivação e Trabalho em Equipe:**

Com a intenção de estimular o maior envolvimento da equipe e a motivação dos colaboradores ao desempenharem suas funções, foi proposta a realização mensal de ações e dinâmicas com colaboradores e líderes, visando um maior engajamento da equipe para aumentar a satisfação no trabalho e, conseqüentemente afetar diretamente o desempenho e produtividade da equipe, trazendo resultados positivos.

### **Ação 3 – Feedback Eficaz:**

O *feedback* desempenha um papel muito importante para o desenvolvimento profissional e o crescimento contínuo das pessoas.

Existem várias dicas de como realizar um feedback de forma eficiente e não constrangedor. É papel do líder sempre manter sua equipe informada sobre as metas, planejamento, objetivos da empresa, etc.

Além disso, é importante ressaltar que o feedback tem por objetivo trazer para o colaborador o resultado do que está sendo executado, de como está sendo a sua postura frente às atividades que são de sua responsabilidade.

O *feedback* é uma ferramenta verbal que deve ser utilizada com periodicidade, a fim de trazer à tona os elogios, as ideias e os erros, que serão apontados a fim de demonstrar estratégias diferenciadas para obtenção de melhores resultados.

## 6 CONCLUSÃO

A liderança desempenha um papel fundamental em qualquer organização. A pesquisa realizada na empresa de saúde com foco na área de nutrição revelou importantes insights sobre os estilos de liderança e áreas críticas que necessitam de aprimoramento.

Explorar em profundidade o papel do líder nas organizações, examinar e familiarizar-se com os diferentes estilos de liderança, tanto teoricamente, quanto na prática, com o objetivo principal de identificá-los em um setor alimentício de uma indústria, proporcionou amplas aprendizagens e conhecimentos para as estudantes e para o grupo analisado. Isso permitiu uma percepção de como esses estilos são aplicados na experiência cotidiana e agem de acordo com suas características individuais. Nesse grupo de líderes, foi constatado que o estilo de liderança democrática se mostrou mais frequente.

Primeiramente, a pesquisa identificou três áreas principais de foco: motivação, trabalho em equipe e feedback. Cada uma dessas áreas é essencial para o sucesso da equipe de nutrição.

No que diz respeito à motivação, ficou claro que a liderança precisa adotar estratégias mais eficazes para inspirar e engajar os colaboradores. A motivação é um fator-chave para o desempenho excepcional e a liderança desempenha um papel crucial em cultivar um ambiente de trabalho motivador.

No tocante ao trabalho em equipe, os desafios identificados na pesquisa ressaltaram a necessidade de melhorar a colaboração e a coesão entre os membros da equipe de nutrição. Isso requer a implementação de estratégias que promovam a comunicação eficaz e a cooperação entre os profissionais de saúde.

Finalmente, o *feedback* emergiu como uma área que requer aprimoramento e também continuidade. O feedback construtivo e eficaz é fundamental para o crescimento individual e o aperfeiçoamento da equipe. Portanto, estratégias eficazes de feedback devem ser desenvolvidas tanto para o líder como entre os membros da equipe.

Em resumo, a pesquisa oferece uma oportunidade para a empresa na área de nutrição implementar melhorias significativas em sua liderança e dinâmica de equipe. As estratégias diferenciadas propostas para abordar esses desafios podem contribuir

para um ambiente de trabalho mais motivador, uma equipe de nutrição mais coesa e uma cultura de feedback mais eficaz. Essas melhorias não apenas beneficiarão os líderes, mas também terão um impacto positivo no atendimento aos colaboradores e no alcance dos objetivos organizacionais.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Fernanda. **Motivação e liderança**: um estudo analisando a importância de um líder na motivação de sua equipe. Criciúma: UNESC, 2013.  
Disponível em:  
<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/1765/1/Fernanda%20Alves.pdf>  
Acesso em: 19 set. 2023.
- BANOV, Marcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 1.ed. Lisboa: Edições 70,1977.
- BERGAMINI, Cecília. **Motivação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina. **Alinhando estratégia de negócios e gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva**. Universidade de São Paulo, SP, Brasil, 2008.  
Disponível em: [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-07102008-101426/publico/DISSERTA\\_PARTE\\_3.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-07102008-101426/publico/DISSERTA_PARTE_3.pdf)  
Acesso em: 14 mar. 2023.
- BOTELHO, Julio Cezar; KROM, Valdevino. **Os estilos de liderança nas organizações**. Universidade do Vale do Paraíba, São José dos Campos: 2021.  
Disponível em:  
[https://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2010/anais/arquivos/0003\\_0494\\_01.pdf](https://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0003_0494_01.pdf)  
Acesso em: 03 mar. 2023.
- BRANDÃO, Zaia. **A dialética macro/micro na sociologia da educação**. Cadernos de Pesquisa. São Paulo, SP, n. 113, p. 153-165, jul. 2001.
- BUNN, Fernanda; FUMAGALLI, Luis Andre Werneck. A importância do líder na organização: influenciando pessoas para o atingimento dos resultados. **FAE**, Curitiba, v. 19, 2016.  
Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/173/314>  
Acesso em: 19 set. 2023.
- COBRA, Marcos. **Marketing básico**: uma perspectiva brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- COSTA, Robson Antonio Tavares; COSTA, Nadiane de Aguiar Coutinho. Habilidades e competências do líder na gestão contemporânea. **Revista de Administração Geral**. Amapá, v. 1, n. 2, p. 84-100, 2015.  
Disponível em:  
<https://periodicos.unifap.br/index.php/administracao/article/viewFile/2113/1164>  
Acesso em: 30 mar. 2023.
- ENAP, Escola Nacional de Administração Pública. **Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro**. Brasília, 2021.

Disponível em:

[https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5715/4/2\\_Compet%  
c3%aancias%20essenciais%20de%20lideran%c3%a7a%20para%20o%20setor%20p%c3%bablico%20brasileiro\\_16.12.2021\\_compressed.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5715/4/2_Compet%c3%aancias%20essenciais%20de%20lideran%c3%a7a%20para%20o%20setor%20p%c3%bablico%20brasileiro_16.12.2021_compressed.pdf)

Acesso em: 10 abr. 2023.

ESTEVES, Edgar Rossi. **O Líder e sua importância na formação de equipes eficazes**. São Paulo: Mackenzie, 2012.

Disponível em: [https://adelpha-](https://adelpha-api.mackenzie.br/server/api/core/bitstreams/26ae85fb-5d50-42b1-87f2-f7b285b2742f/content)

[api.mackenzie.br/server/api/core/bitstreams/26ae85fb-5d50-42b1-87f2-f7b285b2742f/content](https://adelpha-api.mackenzie.br/server/api/core/bitstreams/26ae85fb-5d50-42b1-87f2-f7b285b2742f/content). Acesso em: 25 abr. 2023.

GARCIA, Bárbara Alquimim; BARBOSA, Rafaela Camerero; OLIVEIRA, João Paulo Leonardo de. O papel da liderança para a melhoria de resultados e das equipes comerciais. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.6, n.10, 2020.

Disponível em:

<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/17972/14548>.

Acesso em: 25 jul. 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. H. **Psicologia dos administradores**. São Paulo: EPU, 1986.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KOPS, Lucia Maria Horn; SILVA, Selma França da Costa e; ROMERO, Sonia Maria Thater. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias**. 1. ed. Curitiba: Editora Intersaberes, 2013.

LEWIN, Kurt. **Princípios de psicologia topológica**. São Paulo: Cultrix, 1973.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAGALHAES, Christian; SOARES, Nathalia Maria. Estilos de liderança e sua importância no ambiente organizacional. São Paulo: **FATEC**, 2019, 618-628.

Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/578/395>

Acesso em: 19 set. 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: ATLAS, 2003.

MARINHO, Matheus Monteiro Gonçalves; MOURA, Maria Lucia Costa de; KONTOYANNOPOULOS, Rebeca de Mendonça. A influência do líder na formação de equipe de alta performance: uma revisão bibliográfica. **Glob Clin Res**. n. 2, v.1, 2022.

Disponível em:

<https://www.globalclinicalresearchj.com/index.php/globclinres/article/view/29/40>

Acesso em: 26 set. 2023.

MARSHALL JUNIOR, Isnard *et al.* **Gestão da qualidade**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

MENEZES, Igor Gomes; GOMES, Ana Cristina Passos. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Pepsic**, 2010.

Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-11682010000100011#:~:text=Com%20base%20na%20introdu%C3%A7%C3%A3o%20de,dentro%20de%20um%20ambiente%20controlado](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682010000100011#:~:text=Com%20base%20na%20introdu%C3%A7%C3%A3o%20de,dentro%20de%20um%20ambiente%20controlado)

Acesso em: 15 abr. 2023.

ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, Izabella dos Santos. **Líder coaching e equipes de alto desempenho**. Brasília: UNICEUB, 2011.

Disponível em:

<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/9121/1/20716151.pdf>

Acesso em: 28 abr. 2023.

ROCHA, Lygia Carvalho. **Criatividade e inovação**: como adaptar-se às mudanças. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

SANTOS, Nathália de Melo et al. Cultura organizacional, estrutura organizacional e gestão de pessoas como bases para uma gestão orientada por processos e seus impactos no desempenho organizacional. **Brazilian Business Review**, v.11,n.3, 2014.

Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1230/123031118005.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2023.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SOUZA, João Paulo Santos; SANTO, Eniel Espirito. **Uma análise dos estilos de liderança organizacional**. *Biblionline: João Pessoa*, v. 6, n. 1, 2010.

Disponível em:

[https://www.brapci.inf.br/\\_repositorio/2010/11/pdf\\_4c896e453d\\_0013049.pdf](https://www.brapci.inf.br/_repositorio/2010/11/pdf_4c896e453d_0013049.pdf)

Acesso em: 29 abr. 2023.

RODRIGUES, Tatiane Daby de Fatima Faria; OLIVEIRA, Guilherme Saramango de; SANTOS, Josely Alves dos. As pesquisas qualitativas e quantitativas na educação. **Revista Prisma**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 154-174, 2021.

Disponível em: [file:///C:/Users/User/Downloads/49-Texto%20do%20artigo-151-1-10-20211225%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/49-Texto%20do%20artigo-151-1-10-20211225%20(1).pdf)

Acesso em: 20 nov.2023.

THEODOROVICZ, James Carlo; OLIVEIRA, Leticia Calsavara; AZEREDO, Abel Dionizio. Gestão de pessoas na administração pública. **Revista de Administração e Contabilidade**, v. 11, Feira de Santana: 2019.

Disponível em: <http://reacfat.com.br/index.php/reac/article/viewFile/213/234>  
Acesso em: 30 mar. 2023.

VIEIRA, Lidiane; CARVALHO, Nerci Maria Rezende. A importância de gestão de pessoas nas organizações. **Revista Unitins, Humanidades e Inovação**, Palmas, v. 2, n. 2, jan./jul. 2015.

Disponível em: <https://revista.unitins.br/>. Acesso em: 11 set. 2023

VISCAINO, Cassiana Cristina Lorezon; ESTORK, Leandro Augusto. Gestão de pessoas: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais. **Revista Científica Eletrônica de Administração**. Garça. Ano VII, nº 13. 2007. Acesso em: 05 mai.2023.

**ANEXO A – Questionário utilizado para levantamento de dados da pesquisa**  
**BLOCO I: LIDERANÇA E ESTILOS DE LIDERANÇA**

Você tem clareza sobre os resultados esperados pelo seu líder imediato?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

Seu líder imediato é aberto a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

Existe reconhecimento pelos trabalhos bem-feitos pelos funcionários?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

A organização forma líderes internamente?

- Sim

- Não
- Mais ou menos
- Não tenho opinião

O quanto o seu superior imediato busca por motivar a equipe?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

Pessoalmente, o bem-estar do funcionário é importante para você?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

Qual o estilo de liderança que você mais se identifica?

- Liderança autocrática: o líder toma decisões sem consultar a equipe.
- Liderança democrática: o líder envolve a equipe nas decisões.
- Liderança liberal: o líder permite que a equipe tome a maioria das decisões sem intervenção.

Qual seria um estilo de liderança ideal para lidar com conflitos e decisões difíceis?

- Liderança autocrática: o líder toma decisões sem consultar a equipe.
- Liderança democrática: o líder envolve a equipe nas decisões.
- Liderança liberal: o líder permite que a equipe tome a maioria das decisões sem intervenção.

Seu líder dá feedback construtivo sobre o seu desempenho regularmente?

- Sempre
- Quase sempre

- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

Levando em consideração a charge abaixo, você se encontra em uma situação onde é chamado para resolver uma confusão gerada entre alguns colaboradores de dois setores da empresa, sendo o assunto folha de pagamento o causador deste fato. Sendo assim, qual atitude você tomaria?



- Aplicaria uma medida disciplinar para os envolvidos
- Envolveria os líderes dos setores para juntos encontrar uma solução
- Delegaria aos líderes dos setores a responsabilidade de resolver a confusão

Com base na charge abaixo, como você administra conversas paralelas em seu setor, tendo como objetivo não deixar as mesmas influenciarem na produtividade destes?



- Aplicaria uma medida disciplinar para os envolvidos

- Desenvolveria um plano de ação juntamente com líderes dos setores
- Não é um agravante

Os gestores da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

Considerando o comportamento das pessoas que trabalham no mesmo departamento que você, qual estilo de liderança acredita ser o mais apropriado?

- Liderança autocrática: o líder toma decisões sem consultar a equipe.
- Liderança democrática: o líder envolve a equipe nas decisões.
- Liderança liberal: o líder permite que a equipe tome a maioria das decisões sem intervenção.

Ordene as características que, em sua opinião, mais se destacam em um bom gestor, sabendo que não é possível repetir o mesmo grau em mais que uma questão:

1. Carisma	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/> 1	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Capacidade de delegar e dividir tarefas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/> 2	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Capacidade de gerenciar conflitos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/> 3	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Capacidade de reconhecer pessoas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/> 4	<input checked="" type="checkbox"/>
5. Confiança na equipe	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/> 5	<input checked="" type="checkbox"/>
6. Flexibilidade	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/> 6	<input checked="" type="checkbox"/>
7. Envolvimento com o trabalho	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/> 7	<input checked="" type="checkbox"/>
8. Pro atividade	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/> 8	<input checked="" type="checkbox"/>

Em sua opinião, um líder deve ser mais focado nas tarefas ou nas pessoas que compõem sua equipe?

- Mais focado nas tarefas
- Mais focado nas pessoas
- Deve haver um equilíbrio
- Não tenho opinião

De acordo com os itens citados de abaixo, elenque por grau de importância o qual você considera, sabendo que não é possível repetir o mesmo grau em mais que uma questão:

Linhas		Colunas	
1. Motivação da equipe	X	<input type="radio"/> 1	X
2. Foco em Resultados	X	<input type="radio"/> 2	X
3. Resolução de problemas	X	<input type="radio"/> 3	X
4. Crescimento profissional	X	<input type="radio"/> 4	X
5. Bem-estar	X	<input type="radio"/> 5	X

## BLOCO II - GESTÃO DE CLIMA

Você tem liberdade/autonomia para tomar decisões em seu trabalho?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

Você se sente apto para assumir maiores responsabilidades do que as que possui atualmente?

- Sim
- Não
- Não tenho opinião

Você teria interesse em participar de um programa de bem-estar no trabalho?

- Sim

- Não
- Não tenho opinião

Você se sentiria confortável em fazer terapia?

- Sim
- Não
- Não tenho opinião

A cultura da organização promove um ambiente de trabalho confortável e de apoio?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

Está satisfeito com o pacote de benefícios da organização?

- Sim
- Não
- Não tenho opinião

O seu salário satisfaz as suas necessidades básicas de vida?

- Sim
- Não
- Não tenho opinião

Você vê possibilidade de crescimento de carreira, a curto ou médio prazo, na empresa?

- Sim
- Não
- Não tenho opinião

O bem-estar do funcionário é importante para você?

- Sempre

- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

Você acha que o ambiente de trabalho o ajuda a encontrar o equilíbrio certo entre sua vida profissional e pessoal?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

A atuação da empresa é guiada por valores éticos?

- Sim
- Não
- Não tenho opinião

É fácil “desligar o modo de trabalho” no final do dia?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

### BLOCO III – ESTRUTURA

Você tem os materiais e equipamentos que necessita para realizar seu trabalho?

- Sim
- Não
- Não tenho opinião

As condições ambientais do seu local de trabalho são satisfatórias:

Linhas		Colunas
1. Temperatura	X	<input type="radio"/> Sim
2. Espaço	X	<input type="radio"/> Não
3. Mobiliário	X	<input type="radio"/> Não tenho opinião
4. Higiene	X	<input type="radio"/> Adicionar coluna
5. Iluminação	X	

Você considera o seu local de trabalho seguro? (estrutura, sinalizações, iluminação, etc).

- Sim
- Não
- Não tenho opinião

A empresa que você trabalha oferece todos os EPI's necessários para exercer sua função?

- Sim
- Não
- Não tenho opinião

#### BLOCO IV – EQUIPE

Sua equipe fornece suporte no trabalho sempre que necessário?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa?

- Sempre

- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

O seu superior imediato incentiva o trabalho em equipe?

- Sim
- Não
- Não tenho opinião

Seus colegas de trabalho estão comprometidos em realizar um trabalho de qualidade?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

O clima de trabalho da minha equipe é bom?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

Recebe feedback dos seus colegas com frequência?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

Você se sente conectado o suficiente com seus companheiros de equipe?

- Sempre

- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

Como você ajuda seu time a potencializar os pontos fortes de cada um?

(Pergunta aberta)

Qual seu legado para o time e para a empresa nesse ano?

(Pergunta aberta)