

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE FORMIGA – UNIFOR-MG**  
**CURSO DE ADMINSITRAÇÃO**  
**FELIPE HENRIQUE ELIAS**

**ANÁLISE DA COMPETÊNCIA DOS LÍDERES DE UMA EMPRESA**  
**SUCROALCOOLEIRA EM LAGOA DA PRATA – MG.**

**FORMIGA – MG**  
**2016**

FELIPE HENRIQUE ELIAS

ANÁLISE DA COMPETÊNCIA DOS LÍDERES DE UMA EMPRESA  
SUCROALCOOLEIRA EM LAGOA DA PRATA – MG.

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração do UNIFOR-MG, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Natalia Caroline Duarte de Medeiros.

FORMIGA – MG

2016

E41 Elias, Felipe Henrique.  
Análise da competência dos líderes de uma empresa sucroalcooleira  
em  
Lagoa da Prata-MG / Felipe Henrique Elias.– 2016.  
41 f.

Orientadora: Natália Carolina Duarte de Medeiros.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração)-  
Centro Universitário de Formiga–UNIFOR-MG, Formiga, 2016.

1. Líderes. 2. Capacitação. 3. Liderança. I. Título.

CDD 658.4092

Felipe Henrique Elias

ANÁLISE DA COMPETÊNCIA DOS LÍDERES DE UMA EMPRESA  
SUCROALCOOLEIRA EM LAGOA DA PRATA – MG.

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado ao Curso de Administração  
do UNIFOR-MG, como requisito parcial  
para obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Natalia Caroline Duarte de Medeiros  
Orientadora

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Jussara Maria Silva Rodrigues Oliveira  
UNIFOR-MG

Formiga, 05 de dezembro de 2016.

*Dedico esse trabalho primeiramente a Deus, que me deu as maiores forças, à Nossa Senhora que sempre intercedeu por mim, aos meus pais Marcos Elias e Neide Aparecida Elias que sempre me apoiaram, aos meus irmãos pela compreensão, e a uma pessoa muito especial que se chama Rosiane da Silva de Souza, por sempre me incentivar.*

*Amo todos vocês do fundo do meu coração!*

## **AGRADECIMENTOS**

Mais uma etapa vencida!

É com grande alegria que venho agradecer a Deus por suas bênçãos e proteção nessa caminhada, à Nossa Senhora pela sua intervenção constante em minha vida, manifestando constantemente seu amor por mim!

Agradeço aos meus maiores apoiadores e incentivadores em todos os momentos, meu pai Marcos e a minha mãe Neide. Meus irmãos Tiago e Lucas por sempre estarem ao meu lado.

Muito obrigado aos professores que contribuíram para meu sucesso e para meu crescimento. Obrigado aos meus colegas de sala que sempre estiveram me ajudando nos momentos difíceis. Enfim a todas as pessoas que torceram por mim nessa caminhada!

## RESUMO

Em toda e qualquer organização a liderança tem como papel fundamental promover ações para que sejam alcançados os objetivos definidos, e os colaboradores são quem vai executar as ações, diante disso os líderes devem garantir que os colaboradores estejam trabalhando com foco e eficiência a todo o momento. Este trabalho tem por finalidade analisar os conhecimentos e perfil dos líderes em uma indústria sucroalcooleira em Lagoa da Prata. Realizou-se um levantamento do material a ser estudado, por meio de pesquisa bibliográfica, assim, definiu-se no projeto a utilização da abordagem descritiva com o intuito de buscar informações sobre os líderes, e por fim para determinar o nível de conhecimento em liderança dos líderes, foram utilizadas às pesquisas qualitativas e quantitativas. Diante das análises, percebeu-se que os líderes possuem um déficit em alguns pontos importantes, sendo necessário realizar um processo de melhor capacitação dos mesmos, para que possam sempre estar buscando se atualizar nos processos de liderança.

Palavras-chave: Líderes. Capacitação. Liderança.

## **ABSTRACT**

In any organization leadership has a fundamental role to promote actions for the set objectives are achieved, and the employees are who will perform the actions, given that leaders must ensure that employees are working with focus and efficiency at all times. The objective of this study is to analyze the knowledge and profile of the leaders in a sugar industry in Lagoa da Prata. We conducted a survey of the material to be studied, by bibliographic research, so it was defined in the project using the descriptive approach in order to seek information on the leaders, and finally to determine the level of knowledge in leadership of the leaders, were used for qualitative and quantitative research. On the analysis, it was realized that the leaders have a deficit in some important points, being necessary to carry out a process of better training of them, so they can always be seeking to upgrade the leadership processes.

Keywords: Leaders. Training. Leadership.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Características de um líder.....	18
Gráfico 1 - Há quanto tempo os líderes trabalham na empresa. ....	25
Gráfico 2 - Qual a formação dos líderes.....	26
Gráfico 3 - Como os líderes chegaram ao cargo que possuem na empresa. ....	27
Gráfico 4 - O que contribuiu para que se tornassem líder na empresa. ....	27
Gráfico 5 - Quem participa da comissão para criar o planejamento de execução das tarefas. ....	28
Gráfico 6 - No dia-a-dia, ao aparecer problemas na execução das tarefas, quem participa na solução de tais problemas e definição de ações para que o problema não ocorra novamente. ....	29
Gráfico 7 - Os líderes buscam ampliar os seus conhecimentos em fazer gestão. ....	30
Gráfico 8 - O que é feito antes de começar executar qualquer tarefa. ....	31
Gráfico 9 - O que é feito caso o líder não possa acompanhar a realização das atividades. ....	32
Gráfico 10 - O que é feito para melhorar o desempenho da equipe caso não estiverem atendendo as necessidades da empresa. ....	33
Gráfico 11 - Como o líder transmite os procedimentos e normas da organização para os subordinados. ....	33

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GRÁF. - Gráfico

MG - Minas Gerais

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	10
2	OBJETIVOS .....	11
2.1	Objetivo geral .....	11
2.2	Objetivos específicos .....	11
3	JUSTIFICATIVA .....	12
4	REFERENCIAL TEÓRICO .....	13
4.1	Definição de liderança .....	13
4.2	Teorias acerca da liderança .....	14
4.2.1	Traços de personalidade .....	14
4.2.2	Estilos/perfis de liderança .....	15
4.2.3	Teorias Situacionais de liderança .....	17
4.3	Características de líderes .....	17
4.4	Formação de líderes .....	18
4.5	Cultura organizacional .....	21
5	METODOLOGIA .....	23
5.1	Objeto de pesquisa .....	23
5.2	Tipos de pesquisa .....	23
5.3	Instrumentos de coleta de dados .....	24
5.4	Análise de dados .....	24
6	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	25
6.1	Perfil dos líderes .....	25
6.2	Falhas na atuação dos líderes .....	29
6.3	Sugestões e melhorias .....	34
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	36
	REFERÊNCIAS .....	38
	APÊNDICE – Questionário .....	39

## 1 INTRODUÇÃO

Nos tempos atuais tudo muda rapidamente, as empresas que não se adaptarem às grandes mudanças do mercado correm um grande risco de chegar à falência. As empresas que querem se tornar competitivas e se manter no mercado, necessitam não somente de bons produtos ou serviços, mas também de profissionais competentes a frente das atividades.

Nenhuma empresa é composta apenas por máquinas, pois todo processo em uma organização necessita de pessoas, e quando se trata de pessoas a função do líder se torna muito importante, pois aquelas pessoas precisaram de planejamento e orientações antes de começar a executar suas tarefas. O planejamento é essencial para que ocorra tudo dentro do conforme, e se não há aquele profissional com facilidade em planejar, as atividades desenvolvidas na organização perdem força e não são realizadas com eficiência.

Segundo Tichy e Cohen, (1999) o papel fundamental dos líderes é decidir o que precisa ser feito e como fazer, pois sem o líder, os bons resultados não são sustentáveis. As organizações precisam de líderes capacitados para saber delegar as tarefas para as pessoas certas e saber motivar sua equipe quando começar ocorrer erros durante o processo.

Está cada vez mais difícil encontrar pessoas capacitadas para exercer em cargos de confiança. Os líderes de toda e qualquer organização são o espelho da equipe, se o líder estiver despreparado conseqüentemente sua equipe também estará.

Diante o exposto, o trabalho em questão tem o objetivo de descrever os estilos de liderança adotados e verificar se existem falhas na gestão dos líderes de uma empresa sucroalcooleira na região, com o intuito de sugerir melhorias.

Os líderes possuem conhecimento e perfil adequado para desenvolverem suas funções?

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo geral**

Descrever os estilos de liderança adotados em uma indústria sucroalcooleira em Lagoa da Prata MG.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Descrever o perfil dos líderes e avaliar se exercem efetivamente a função que desempenham.
- Verificar se existem falhas na gestão dos líderes com seus subordinados, comparando com a teoria.
- Propor sugestões e melhorias na atuação dos líderes em que forem encontradas deficiências, para que se realize uma gestão eficiente.

### 3 JUSTIFICATIVA

Os líderes vencedores constroem organizações vencedoras podendo até mesmo desenvolver outros líderes dentro da organização. São os líderes que diferenciam suas organizações dos concorrentes, são eles que definem a visão e missão da empresa para que se possa alcançar o objetivo desejável.

Ao longo do tempo, as organizações estão buscando atingir resultados satisfatórios em desenvolvimento dos colaboradores e o crescimento da empresa de forma conjunta. A liderança é essencial nesse processo, mas nem sempre os líderes estão preparados para atender essas novas demandas. É necessário investir em treinamento de liderança e motivação, pois um líder preparado e motivado saberá como motivar os elementos de sua equipe para eles realizarem com excelência seu trabalho.

Esse trabalho é oportuno para empresas que lidam com problemas de liderança. Nem sempre o certo é procurar no mercado de trabalho o melhor líder, e sim identificar dentro da organização quem tem potencial para se tornar um líder e assim começar um trabalho intenso de preparação com o mesmo.

Como se trata de uma empresa de grande porte é essencial manter uma liderança bem preparada. A empresa depende de uma atuação ímpar dos líderes, tendo em vista que para alcançar os objetivos todos colaboradores devem ter foco e determinação e o líder é responsável em fazer isso acontecer.

Diante disso, o presente trabalho objetivo estudar a liderança em uma empresa sucroalcooleira.

O trabalho trará contribuições para a empresa, pois irá propor melhorias que poderão aprimorar o processo produtivo. Será também de grande valia para a região, pois ao melhorar a produtividade de uma empresa, toda a comunidade envolvida será beneficiada. Além disso, pode-se citar as contribuições para a academia, pois trará novas visões a respeito de líderes em empresas do setor sucroalcooleiro.

## **4 REFERENCIAL TEÓRICO**

Apresenta-se nesse item a fundamentação teórica com autores e conceitos que apoiam o desenvolvimento dessa pesquisa. Os tópicos abordados são definição de liderança; teorias acerca da liderança; traços de personalidade; estilos/perfis de liderança; teorias situacionais de liderança; características de líderes, formação de líderes e cultura organizacional;

### **4.1 Definição de liderança**

As bibliografias referentes a esse tema dizem que a liderança existe há muito tempo, onde pode ser demonstrado por meio das caças que existiam, onde as pessoas com mais experiência orientavam e planejavam seu povo para capturar o alimento para as comunidades, praticando sem mesmo saber um ato de liderança. Se liderança existe há muito tempo atrás, hoje com o mundo globalizado ela se torna muito mais importante do que imaginamos.

Bergamini (1994) diz que liderança é aquele indivíduo que se encontra dirigindo e/ou orientando as atividades de um grupo, em direção a um objetivo comum.

Stefano (2008) afirma que liderança é uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados serão satisfatórios e se não atender as expectativas deverão ser melhoradas.

Os conceitos acima demonstram que liderança está ligada a um fenômeno grupal, e que liderança é ter alguém a frente dos processos para dirigir, controlar a atividade a ser desenvolvida. Os grupos sem um representante conseguem realizar as atividades, mas poderá acontecer do resultado final não for o esperado por todos. O papel do líder é justamente planejar e acompanhar todo e qualquer processo do início ao fim para que seja realizado de forma satisfatória, buscando sempre identificar gargalos que poderão desviar o rumo definido no planejamento.

De acordo com Costa (2012), entende-se por liderança a capacidade de influenciar as pessoas em direção ao alcance dos objetivos, influenciando seus comportamentos e ações, a liderança une as necessidades do indivíduo com as exigências do mercado.

Liderar é uma realização de metas por meio da direção dos colaboradores. O indivíduo que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder. A tarefa do líder consiste em ter habilidade de coordenar atividades de cada membro em particular. (COSTA, 2012).

Para Vries (1997), liderança possui dois papéis a desempenhar: carismático e instrumental. O primeiro papel diz respeito à como o líder estimula a imaginação, concede poder e dá energia a seus subordinados. Em seu papel instrumental, os líderes são os arquitetos da organização. Eles estruturam, projetam e controlam suas organizações e recompensam o comportamento de seus liderados.

As equipes de trabalho necessitam que seu líder os proporcione uma energia positiva, para que o ambiente de trabalho se torne favorável, para se realizar um trabalho eficiente. Depois de alcançado o objetivo definido, os líderes devem recompensar seus subordinados por um trabalho realizado de forma correta, praticando o papel instrumental citado pelo autor.

## **4.2 Teorias acerca da liderança**

Ao longo dos anos definiu liderança por meio de diversos conceitos. De acordo com as teorias sobre liderança percebe-se uma grande evolução no tema. Nesse tópico será abordado às principais teorias acerca da liderança, traços de personalidade, estilos/perfis de liderança e teoria situacionais de liderança.

### **4.2.1 Traços de personalidade**

Segundo Bergamini (1994), a primeira sistematização dos estudos sobre liderança é conhecida como, o enfoque ou teoria dos traços, trata-se especialmente as qualidades pessoais do líder.

Robbins (2002), afirma que na teoria de traços de personalidade, o líder é aquele que possui alguns traços (ou características) específicos de personalidade que o diferenciam das demais pessoas.

Bergamini (1994) retrata que segundo a literatura, os líderes deveriam possuir certas características de personalidade especiais que seriam basicamente as principais facilitadoras no desempenho da atividade de liderança. Assim os líderes passaram a ser entendidos como seres diferentes das outras pessoas pelo fato de

possuírem alguns traços de personalidade diferenciados.

Bergamini (1994) ainda afirma que, na proposta adotada pela teoria dos traços os líderes detêm de qualidades especiais. Existem três grandes tipos de traços sobre os quais fala a literatura. Primeiramente existem os fatores físicos, tais como altura, peso, físico, aparência e idade. Segundo, as habilidades características, tais como inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento. Terceiro, os aspectos como: autoconfiança, dominância, ajustamento pessoal.

Partindo do pressuposto o que interessava era identificar qual dos traços diferenciava a personalidade do líder das demais pessoas.

Por fim, Bergamini (1994) diz que, foram realizados estudos para avaliar a existência de um determinado traço comportamental entre um grupo de pessoas que praticavam o ato de liderar e outro grupo que não estivesse nessas condições. Foram constatados alguns traços no grupo dos líderes como: habilidades interpessoais, autoconfiança, fluência verbal, dominância, entre outros.

Demonstrando, assim, que tais traços citados acima e identificados no grupo de pessoas que lideram, é o diferencial das demais pessoas.

Não se tinha uma certeza de que esses traços é o que levaria a liderança eficaz, mas que poderia ser um ponto de partida para se chegar à melhor liderança a ser praticada.

#### **4.2.2 Estilos/perfis de liderança**

Segundo Botelho e Krom (2011) além de coordenar atividades, o líder também coordena pessoas e é o principal responsável pelos resultados advindos de sua influência.

Entretanto, o estilo de liderança é a maneira pela qual essa pessoa numa posição de líder influencia as demais pessoas no grupo.

Botelho e Krom (2011) dizem que é importante entender que os estilos de liderança consistem nas atitudes de um líder para com os seus colaboradores, sendo assim o mesmo retrata os principais estilos de liderança existentes são: o autocrático, o democrático e o liberal.

De acordo com Vries (1997), no estilo de liderança autocrático o nível de intervenção do líder é alto, neste caso, o líder toma as decisões sem consultar o grupo, fixa as tarefas de cada um e determina o modo de concretizá-las.

Para Botelho e Krom (2011), nesse tipo de liderança, o erro está mais propício a acontecer, pois o bom trabalho é realizado quando existe a opinião de todos da equipe. Nesse estilo de liderança, a equipe não possui nenhuma iniciativa para com as atividades, onde todo trabalho é realizado em torno do líder, quando este estivesse ausente as tarefas paravam, pois não tinham autonomia para continuar.

Para Costa (2012) o líder no estilo Autocrático caracteriza o seu comportamento como crítico e preconceituoso. O líder autocrático é centralizador, define os objetivos de seus subordinados e o método de trabalho, não dando oportunidade para participarem do processo decisório. O controle é rígido e a avaliação de desempenho tende a não ser objetiva. A equipe acaba desmotivada por não serem reconhecidos pelo líder.

No estilo de liderança democrático Botelho e Krom (2011) dizem que, existe um nível médio de intervenção do líder, este estilo também é chamado de estilo participativo, pelo fato de o líder compartilhar com os empregados sua responsabilidade de liderança, envolvendo-os no processo de tomada de decisão. Assim, o grupo participa na discussão da programação do trabalho, na divisão das tarefas e as decisões são tomadas a partir das discussões do grupo. A equipe começa a ter autonomia para conduzirem suas demandas, e começam a contribuir para as tomadas de decisões, se empenhando para alcançar as metas. O mais importante nesse estilo é o trabalho em equipe que na maioria das vezes é um fator essencial para qualquer organização, é de suma importância diferentes opiniões para se chegar a um resultado satisfatório.

Costa (2012) diz que, o líder democrático tende a tomar decisões por meio do consenso do grupo incentivando a participação de todos, procura delegar autoridade e usa feedback. Aceita as decisões do grupo, mesmo que contrariem a sua própria opinião. A preocupação do líder é atender os pontos de vista dos subordinados que gozam de ampla liberdade para decidir, sugerir e implementar.

Fica difícil definir pontos negativos no estilo de liderança democrático, pois nesse estilo toda e qualquer decisão é feita em conjunto com opinião de todos, buscando assim o melhor para a organização.

Botelho e Krom (2011), descrevem o estilo de liderança Liberal dizendo que nesse estilo as intervenções do líder são quase nulas, o líder funciona como elemento do grupo e só acaba intervindo se for solicitado. É o grupo que levanta os problemas, discute as soluções e decide. O líder não interfere na divisão de tarefas,

limitando-se a sua atividade, a fornecer informações, se a sua intervenção for requerida. Afirmam que nesse estilo de liderança podem existir vários pontos negativos, pois quando a equipe não tem a capacidade de auto-organização o desempenho das tarefas não é satisfatório.

Contudo o autor retrata que este tipo de líder normalmente habita empresas em que os subordinados trabalham em projetos individuais, pois normalmente seus resultados tendem a ser de caráter qualitativo, como por exemplo, empresas de design, desenvolvimento de softwares, moda e etc.

Aplicando esse tópico, o desempenho dos empregados tende a ser de alto nível, devido a sua independência à frente das atividades e eles tendem a desenvolver seus próprios objetivos, que muitas vezes agregam valor a organização.

Segundo Costa (2012) o estilo democrático é o que apresenta melhor desempenho. “Os grupos dirigidos democraticamente são mais eficientes pelo fato de serem no mínimo, tão produtivos quanto os outros e também mais criativo.”

#### **4.2.3 Teorias Situacionais de liderança**

Segundo Chiavenato (2001), a teoria sobre traços de personalidade, assim como a teoria sobre estilos de liderança são limitadas e consideram apenas algumas variáveis ao contrário da teoria situacionais que aumentam as possibilidades de mudar a situação para adequá-las a um modelo de liderança ou então mudar o modelo de liderança para adequá-lo a situação.

Para Costa (2012), a liderança situacional varia de acordo com o momento, devendo os líderes adaptar seu estilo de liderança ao nível de desenvolvimento dos colaboradores em cada tarefa específica. Trata-se da adoção de vários estilos de liderança conforme as diferentes necessidades dos colaboradores.

Por fim Costa (2012) diz que, para ser um líder eficaz, o estilo de liderança tem que ajustar-se a cada situação, cada situação requer um estilo de liderança diferente.

#### **4.3 Características de líderes**

Existem várias características que são normalmente essenciais para se desenvolver a função de líder, como honestidade, confiança em si, boas

comunicação, visão do todo, carisma, coragem, entre outras.

Araújo e Garcia (2009) afirmam as seguintes características de um líder. Conforme ilustra o quadro 1.

Quadro 1 – Características de um líder

<b>Auto Liderança</b>	O Líder deve iniciar sua trajetória liderando a si mesmo, ou seja, o líder primeiramente deve ter confiança em si mesmo, para demonstrar à equipe que eles podem confiar no líder que tem.
<b>Coragem</b>	Coragem não só representa uma pessoa corajosa, mas sim fazer com que as pessoas acreditem na sua disposição e garra, para assim desenvolver uma relação de confiança, base para a existência da liderança.
<b>Foco</b>	Consiste na concentração que o líder deve ter em seu objetivo final, ou seja, nenhum obstáculo pode desviar o foco do líder, ele deve estar preparado para contornar todo e qualquer tipo de situação que venha dificultar o alcance as metas.
<b>Mudança</b>	O líder deve possuir disposição e capacidade para mudar aquilo que já está sendo feito, mudando para melhor de modo que agregue valor.
<b>Aberto</b>	O líder deve ser uma pessoa comunicativa, acessível, no sentido de fazer seus seguidores sentirem-se confortáveis em solicitar tal opinião.

Fonte: Adaptado de Araújo e Garcia (2009, p. 342 e 343).

Trabalhar com pessoas não é fácil, o papel do líder torna-se importante quando se fala em pessoas. Uma característica importante do líder é saber entender as diversidades das pessoas, avaliando as mesmas e fazer com que as pessoas certas ocupem os lugares certos no momento certo.

#### 4.4 Formação de líderes

Atualmente, as empresas estão trabalhando intensamente em desenvolvimento da liderança para que uma equipe tenha um líder competente e que saiba delegar as tarefas para as pessoas certas.

Segundo Maxwell (2007) para se tornar líder ou melhorar o desempenho em liderar, existem algumas leis que se aprendidas e aplicadas podem-se chegar a excelência em liderança. A realidade é que pode ser difícil aplicar bem todas as leis, mas o líder pode desenvolver a equipe de acordo com elas, ou seja, o líder deve pontuar em quais leis ele está com dificuldade, em seguida começar a procurar membros para a equipe que sejam forte nas habilidades que o mesmo é fraco. Esses membros da equipe o completaram, e vice-versa, desse modo o conjunto da equipe se beneficiará.

Maxwell (2007) diz que “nenhum de nós é tão inteligente quanto todos nos juntos”.

Ainda, de acordo com Maxwell (2007) existem ideias sobre as leis.

1- As leis podem ser aprendidas – Algumas mais fáceis que as outras, mas todas podem ser aprendidas.

2- As leis têm consequência – Aplique as leis e as pessoas o seguirão. viole-as ou ignore-as e não será capaz de liderar os outros.

De acordo com Maxwell (2007) para desenvolver um líder é importante conhecer a “lei do limite” essa lei ajuda a compreender o valor da liderança, se conseguir aplicá-la, verá um grande impacto da liderança em todos os aspectos. A capacidade de liderança é o limite que determina o grau da eficácia de uma pessoa, ou seja, quanto menor a capacidade de liderança de uma pessoa, mais baixo será o limite em seu potencial. “Se a liderança de uma pessoa é grande, o limite da organização é alto”. “Se não é, então a organização é limitada”.

O líder deve sempre buscar um alto potencial em liderança para que o mesmo não chegue ao seu limite, limitando o crescimento da organização. Quando ocorre ao contrário, ou seja, o líder chega ao seu limite é hora de trocar a liderança, para que a organização não sofra as consequências. Por isso que quando o país passa por tempos difíceis, elege outro presidente. Quando uma empresa começa a perder dinheiro contrata-se um novo diretor. Quando um time de futebol vai mal, é contratado outro técnico, esses são exemplos de quando se atinge o limite em liderança dos líderes.

Em seguida, Maxwell (2007) retrata a “lei da influência” dizendo que a verdadeira liderança é obtida através da influência. Para ser líder, a pessoa precisa não apenas estar na frente dos outros, mas também escolher pessoas que o seguiram por vontade própria.

Para se chegar a uma liderança eficaz é importante ter seguidores fiéis. Os líderes devem influenciar os liderados a agirem de acordo com sua visão, construindo relacionamentos verdadeiros e demonstrando o seu caráter.

Maxwell (2007) afirma que, a “lei da navegação” também é importante para desenvolver um líder, o mesmo explica essa lei através de dois exemplos onde dois grupos pretendiam realizar uma viagem. O líder do primeiro grupo antes de partir

planejou minuciosamente a viagem, buscando os melhores recursos para que nada ocorresse de errado, orientando a equipe dos obstáculos que podiam enfrentar, assim desenvolveu as estratégias para a viagem. Já o líder do segundo grupo nada fez, nem mesmo orientou a equipe e assim partiu.

Segundo Maxwell (2007) o primeiro grupo não teve grandes dificuldades no decorrer da viagem, chegando ao destino esperado. O segundo grupo por falta de planejamento, não teve recursos para enfrentar os gargalos da viagem vindo a nem finalizá-la.

Quase todos podem conduzir uma equipe, mas é preciso de um líder para estabelecer um planejamento antes de qualquer execução.

Para Maxwell (2007) a lei da navegação possui os seguintes critérios que um líder deve seguir:

- Ver a viagem antecipadamente
- Estudar as condições antes de assumir compromissos
- Ouvir o que os outros têm a dizer.

Maxwell (2007) descreve a “lei da base sólida” afirmando que essa lei está relacionada à confiança. Para passar confiança aos subordinados o líder deve trabalhar de forma transparente, tendo disposição para encarar e reconhecer seus erros, demonstrando seu bom caráter.

Maxwell (2007) afirma que “o bom caráter de um líder produz confiança entre seus seguidores. Mas quando um líder quebra a confiança, ele perde a capacidade de liderar. Isso é a lei da base sólida.”

Maxwell (2007) retrata por último a “lei da imagem” dizendo que as pessoas fazem o que elas veem, ou seja, o líder é o espelho dos subordinados, quanto melhores forem os atos dos líderes, melhores serão os das pessoas. O líder e seus subordinados são a mesma coisa que pai e filho. Os filhos estão sempre atentos ao que os pais fazem, eles aprendem vendo o modo de agir de seus pais, dessa forma um dos maiores erros dos líderes é tentar mudar os outros sem antes fazer mudanças em si mesmo.

Ainda de acordo com Maxwell (2007) o mesmo afirma que “a liderança é mais captada que ensinada. E como alguém capta liderança? Vendo bons líderes em ação.”

Por fim Maxwell (2007) afirma que “não importa em qual ponto a pessoa está no processo de liderança, o importante é saber que quanto mais leis aprender

melhor líder se tornará”. “Escolha pelo menos uma, e você se tornará um líder melhor. Aprendam todas e as pessoas o seguirão alegremente”.

#### **4.5 Cultura organizacional**

O termo cultura é bastante antigo e tem um papel importante nas organizações. Ela é transmitida de diversas maneiras, no entanto a forma mais forte de transmitir a cultura nas organizações é por meio das ações e decisões administrativas, ou seja, começa pela seleção dos candidatos de forma cuidadosa; orientação sobre a maneira de fazer as coisas; pelo modo de agir dos membros da equipe, exigência do cumprimento dos valores mais importantes da organização, entre outros. (CHIAVENATO, 2009).

Chiavenato (2009) afirma que para se conhecer uma organização, o primeiro passo é conhecer sua cultura. Fazer parte de uma organização significa assimilar sua cultura. Viver em uma organização, trabalhar nela, atuar em suas atividades, desenvolver carreira nela é participar intimamente de sua cultura organizacional.

Para Vries (1997) cultura organizacional não é algo que se possa tocar. Ela é percebida através dos seus efeitos e consequências. Cultura organizacional é um conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização.

Segundo Robbins (2002) cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização, diferenciando-a das demais.

Já para Costa (2012) cultura organizacional pode ser definida como um modelo de suposições básicas que os grupos inventam, descobrem ou desenvolvem com a experiência para enfrentar seus problemas. Ela é formada por seus valores éticos e morais, princípios, crenças, políticas internas e externas, sistemas, e clima organizacional. São “regras” que todos os membros dessa organização devem seguir e adotar como diretrizes e premissas para guiar seu trabalho.

Com isso para ter organizações vencedoras é de suma importância trabalhar bem a equipe para que se tenha foco, determinação nas realizações das tarefas e usufruir do trabalho em equipe, buscando um ambiente de trabalho transparente, sem conflitos, gerando uma boa cultura na organização.

Uma boa cultura nas organizações pode alavancar os negócios da empresa, quando se tem pessoas treinadas e preparadas para vivenciar os gargalos

existentes, buscando os melhores mecanismos para solucionar tal problema. Em contrapartida quando os membros da equipe não dão a mínima para os processos e modos de agir no trabalho, pode contaminar a imagem da organização.

Stefano (2008) afirma que em determinados momentos da organização uma cultura muito forte pode afetar a eficácia da empresa, se tornando uma barreira às mudanças. Acontece muito em empresas familiares onde o pai é o detentor da tomada de decisões, tendo certo preconceito em atualizar os processos da organização de acordo com a tecnologia atual.

De acordo com Araújo e Garcia (2009), a única maneira de mudar as organizações é mudar a sua cultura, ou seja, mudar os sistemas dentro dos quais os colaboradores trabalham e vivem, pois cultura organizacional nada mais é que um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização.

## **5 METODOLOGIA**

Este tópico apresenta os métodos de pesquisa envolvendo: o objeto de pesquisa; tipos de pesquisa; instrumentos de coleta de dados e análise dos dados.

### **5.1 Objeto de pesquisa**

O objeto de estudo consistiu em analisar o perfil e a capacidade de liderança, dos líderes de uma empresa sucroalcooleira em lagoa da prata.

A empresa desse estudo é de grande porte, possuindo em média 1800 colaboradores alocados no setor agrícola, indústria e administrativo. Sua matéria prima é a cana de açúcar, que é transformada em etanol, açúcar, energia renovável e ração animal. Os líderes possuem grandes responsabilidades, tendo como objetivo, buscar a eficácia nos processos e por meio de treinamentos e orientações assegurar a segurança de cada colaborador de sua equipe nas realizações das atividades.

### **5.2 Tipos de pesquisa**

Realizou-se uma pesquisa exploratória bibliográfica por meio de consultas em livros de autores renomados em administração para o desenvolvimento da fundamentação teórica.

Gil (2010) afirma que essa pesquisa é desenvolvida a partir de material já elaborado e constituído geralmente de livros e artigos científicos, tendo como vantagem o fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla, tornando-se particularmente importante quando o problema da pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço.

Posteriormente utilizou-se nesse trabalho a pesquisa descritiva em que o intuito é buscar informações sobre os líderes.

Para o autor Gil (2010), pesquisas descritivas, têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população. É incluído nesse tipo de pesquisa o objetivo de levantar opiniões, atitudes e crenças de um grupo de pessoas.

Para determinar o nível de conhecimento em liderança dos líderes em

questão definiu-se às pesquisas qualitativas e quantitativas.

De acordo com Roesch (2012) pesquisa quantitativa é medir relações entre variáveis (associação ou causa-efeito), ou avaliar o resultado de algum projeto, ressalta também que a pesquisa qualitativa está mais relacionada no levantamento de dados sobre as motivações de um grupo, em compreender e interpretar determinados comportamentos, a opinião e as expectativas dos indivíduos de uma população.

### **5.3 Instrumentos de coleta de dados**

Este estudo foi conduzido por meio da aplicação de questionários, dirigidos aos líderes da empresa sucroalcooleira em Lagoa da Prata, com o intuito de saber o nível de capacitação dos mesmos em fazer gestão com sua equipe. O questionário aplicado encontra-se disponível no Apêndice A.

Para Roesch (2012), questionário é o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa, principalmente em pesquisa de grande escala. O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. É uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos.

Foram aplicados 45 questionários nos 90 líderes existentes na organização. A técnica de coleta de dados foi à amostragem não probabilística por acessibilidade, que segundo Doane e Seward (2014) utiliza-se dos indivíduos em que se tem acesso de forma mais facilitada.

### **5.4 Análise de dados**

Os dados foram colhidos e analisados posteriormente fazendo sua interpretação utilizando a ferramenta Formulários no Google Drive.

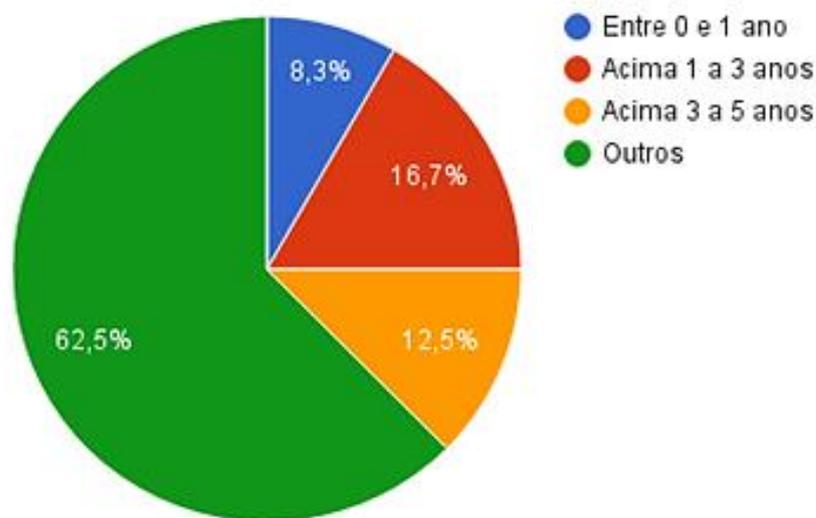
## 6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesse tópico estão apresentadas as análises e discussões dos resultados da pesquisa quantitativa em relação à liderança de uma empresa sucroalcooleira. As respostas da pesquisa serão analisadas com base na fundamentação teórica, objetivando analisar os conhecimentos e perfil em relação à liderança, dos líderes da empresa em questão.

### 6.1 Perfil dos líderes

Primeiramente indagou-se há quanto tempo os líderes trabalham na empresa (GRAF.1).

Gráfico 1 -Há quanto tempo os líderes trabalham na empresa.

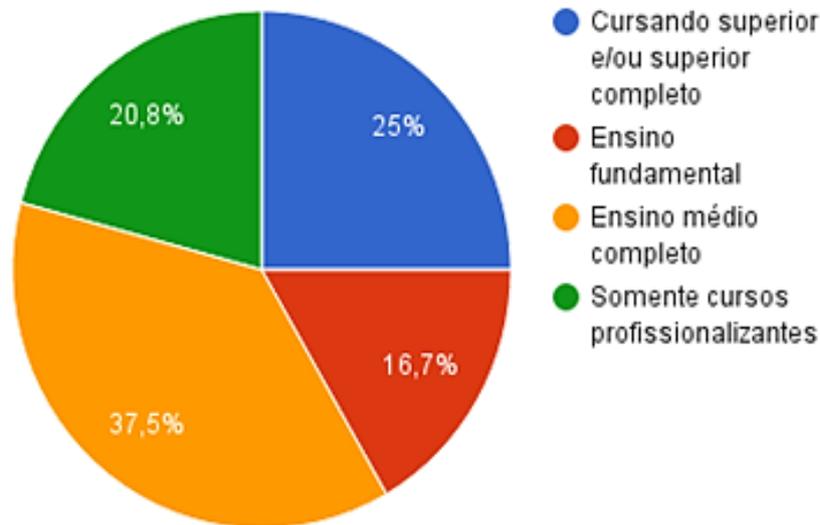


Fonte: Dados da pesquisa 2016.

Percebe-se que 62,5% deles, trabalham a mais de 5 anos na empresa. Na pesquisa, os líderes poderiam informar o tempo que trabalham na empresa. De acordo com o resultado os líderes possuem uma média de 17 anos. Percebe-se que nesse cargo a rotatividade é baixa, podendo ser um ponto positivo para empresa, pois de acordo com Chiavenato (2009) baixa rotatividade significa que os colaboradores estão atendendo as necessidades da organização.

Em seguida de acordo com o GRÁFICO 2, analisou-se a formação dos líderes, e 37,5% deles possuem somente ensino médio completo.

Gráfico 2 -Qual a formação dos líderes..



Fonte: Dados da pesquisa 2016.

Conforme Araújo e Garcia (2009) para desenvolver bem a função de líder existem uma serie de características que devem ser seguidas, como boa comunicação, visão do todo, auto liderança, foco, entre outras. Acredita-se ainda que com uma boa formação, o líder consiga desenvolver bem essas características e ter uma boa atuação na liderança de sua equipe.

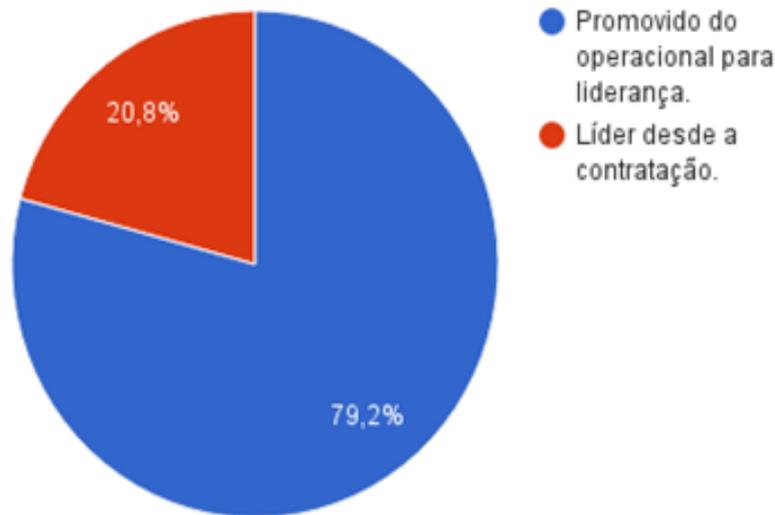
Para Maxwell (2007) o líder nunca se deve chegar ao limite em liderar.

O líder deve sempre buscar um alto potencial em liderança, e para alcançar esse alto potencial é importante sempre estar se qualificando no tema em questão.

Analisando o resultado obtido e as palavras de Araújo e Garcia (2009) e Maxwell (2007) entende-se que a formação dos líderes pode comprometer a realização de uma gestão de qualidade.

O GRÁFICO 3, a seguir mostra que 79,2% dos líderes começaram no setor operacional posteriormente receberam promoção para a liderança .

Gráfico 3 -Como os líderes chegaram ao cargo que possuem na empresa.



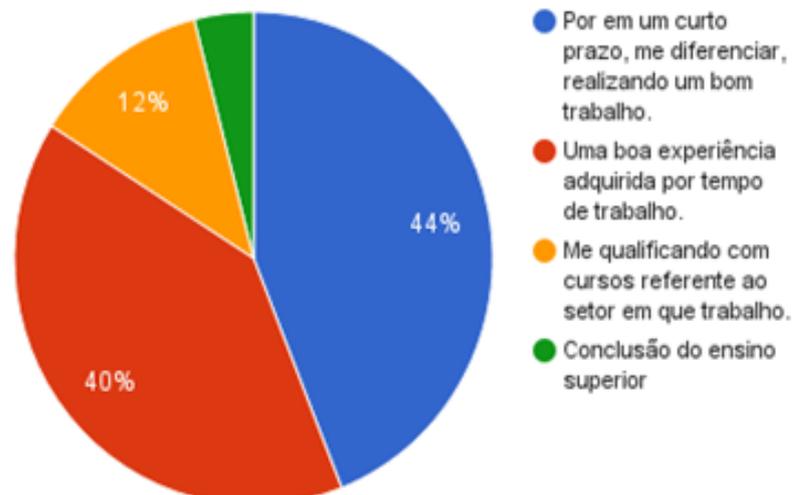
Fonte: Dados da pesquisa 2016.

Esse item analisado é a consequência da pesquisa do gráfico1, em que os líderes possuem um grande tempo de trabalho na empresa, ficando esclarecido o porque de serem promovido do operacional para liderança.

Até o momento percebe-se que os líderes possuem bastante tempo na empresa, com uma formação não adequada, sendo promovido do operacional para liderança.

No GRÁFICO 4, pergunta-se qual motivo fez com que eles se tornassem líder, e 44% se tornaram líder por em um curto prazo, se diferenciar realizando um bom trabalho.

Gráfico 4 -O que contribuiu para que se tornassem líder na empresa.



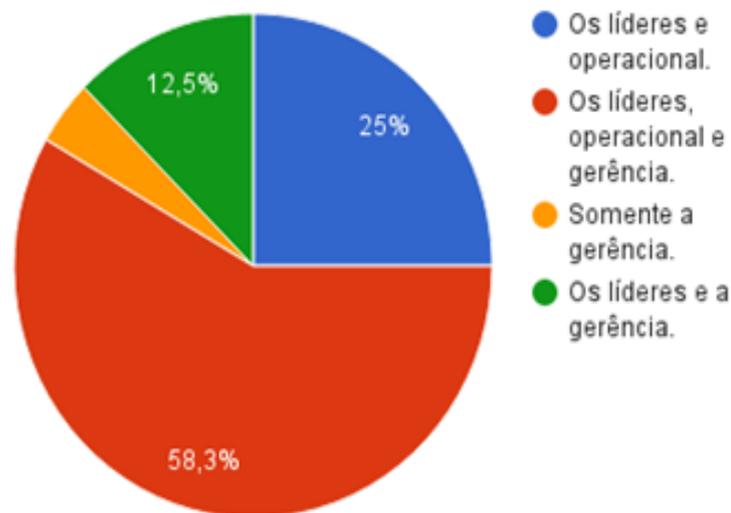
Fonte: Dados da pesquisa 2016.

Demonstra-se nesse item que a promoção se deu por uma boa experiência adquirida pelo tempo de trabalho, e por se diferenciarem realizando um bom trabalho, de acordo com as duas respostas com maior votação.

Percebe-se que a formação não foi um ponto primordial para promoção dos líderes, não estando totalmente preparados para assumirem o cargo de liderança. Isso pode ser um ponto negativo para empresa, pois às vezes os líderes eram bons operadores, e para um cargo de gestão precisa-se de algo a mais, como uma qualificação melhor.

O próximo item analisado foi “quem participa da comissão para criar o planejamento de execução das tarefas” (GRÁF.5).

Gráfico 5 - Quem participa da comissão para criar o planejamento de execução das tarefas.



Fonte: Dados da pesquisa 2016.

A finalidade desse item é analisar qual o estilo/ perfil de liderança dos líderes da empresa em questão.

Costa (2012) afirma que o estilo de liderança democrático é aquele que usufrui da participação de todos nas tomada de decisões, ressalta ainda que as decisões em grupo geralmente alcançam-se resultados satisfatórios.

Com 58,3% a resposta desse item demonstra que o estilo de liderança é o democrático sendo um ponto positivo para empresa, pois todos os setores participam do planejamento das atividades, tendo a opinião de todos.

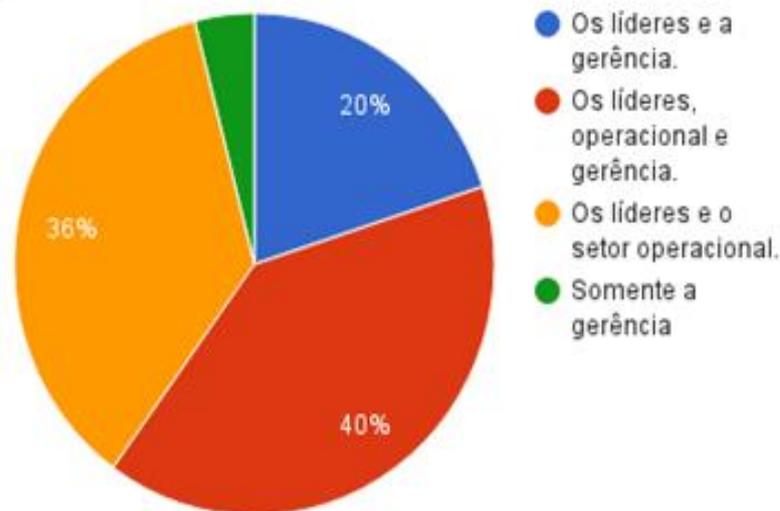
Apesar de o resultado ser satisfatório, percebe-se que os outros pensam ao

contrário da maioria, com isso há uma necessidade de mudar esse cenário em busca de alcançar um resultado ainda mais satisfatório.

## 6.2 Falhas na atuação dos líderes

De acordo com o GRÁFICO 6, perguntou-se quem participa na solução de problemas que aparecem no dia-a-dia e definições de ações para que esse problema não ocorra novamente.

Gráfico 6 -No dia-a-dia, ao aparecer problemas na execução das tarefas, quem participa na solução de tais problemas e definição de ações para que o problema não ocorra novamente..



Fonte: Dados da pesquisa 2016.

A pesquisa revelou com 40% que todos participam na solução dos problemas e definições de ações de melhoria, em primeira análise pode-se dizer que é um ponto positivo para empresa.

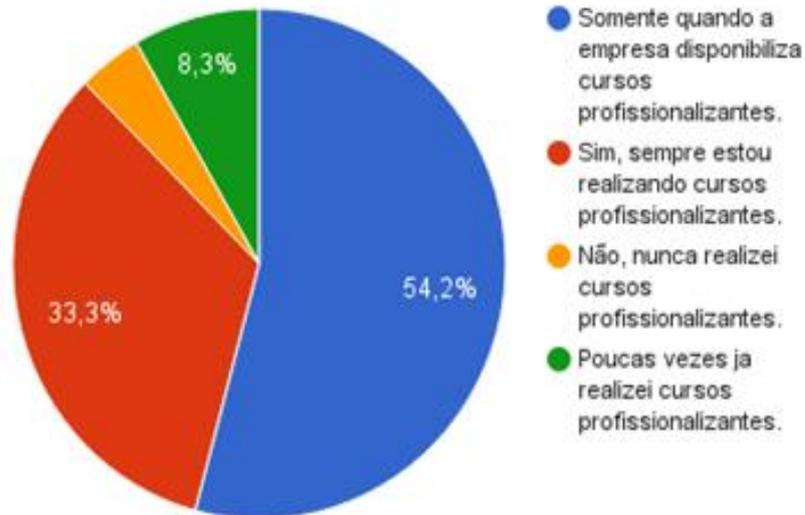
Mas obteve-se um percentual bem próximo de 36% que informaram que somente os líderes e operacional participam desse processo, e isso pode ser o grande problema dessa análise.

Para o resultado ser ainda mais satisfatório deve-se mudar a opinião dessa fração de pessoas que pensam ao contrário da maioria.

A empresa deve-se atentar para essa questão, de modo a evitar falhas nas tomadas de decisões.

Outra análise feita foi se os líderes buscam ampliar seus conhecimentos em fazer gestão (GRÁF.7).

Gráfico 7 -Os líderes buscam ampliar os seus conhecimentos em fazer gestão.



Fonte: Dados da pesquisa 2016.

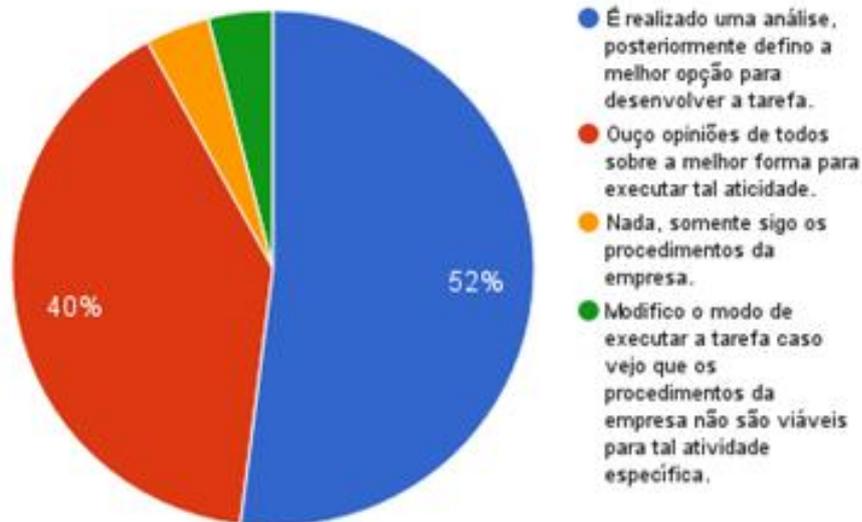
De acordo com Maxwell (2007) o mesmo deixa bem claro a importância de buscar ampliar os conhecimentos em liderança, pois quanto menor for a capacidade de conhecimentos da pessoa em relação à liderança, menor será o potencial em liderar.

De acordo com o gráfico, 54,2% dos líderes buscam ampliar os conhecimentos somente quando a empresa disponibiliza cursos profissionalizantes.

Diante essa situação a empresa pode enfrentar problemas, de acordo com Araújo e Garcia (2009) o líder deve ser apto à mudança, possuir disposição e capacidade para mudar aquilo que já está defasado, buscando sempre se atualizar.

No GRÁFICO 8 perguntou-se o que é feito antes de começar a execução das atividades, e com 52% dos líderes informaram que é realizado uma análise, definindo com será desenvolvido a tarefa.

Gráfico 8 -O que é feito antes de começar executar qualquer tarefa.



Fonte: Dados da pesquisa 2016.

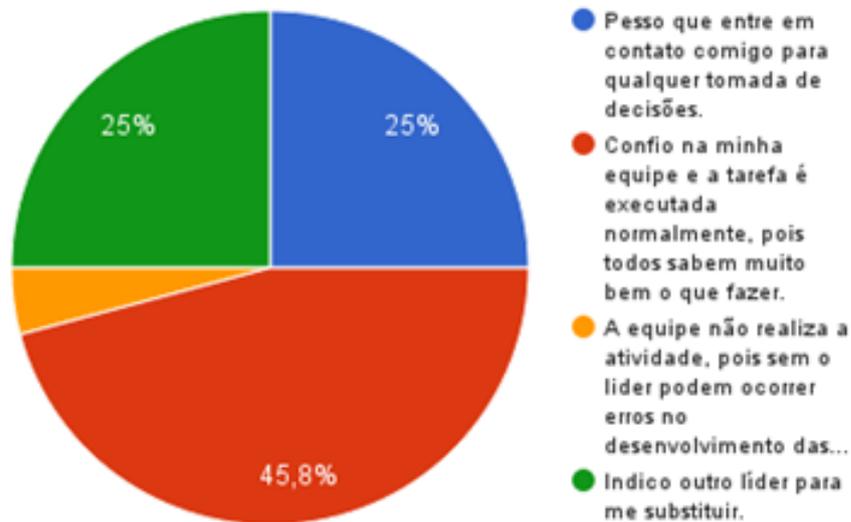
Em primeira análise parece que resposta obtida é satisfatória, ou seja, é importante sempre realizar uma análise antes de qualquer execução, posteriormente definir a melhor opção para desenvolver a tarefa.

Mas de acordo com Maxwell (2007) o mesmo retrata a lei da navegação, dizendo que antes de executar qualquer tarefa é importante planejar minuciosamente o que será realizado, ouvindo a opinião de todos em busca de identificar possíveis gargalos que possa acontecer, identificando ações para eliminá-los com o intuito de realizar uma tarefa de qualidade.

Com isso, demonstra que, o modo de agir dos líderes pode ser que não seja adequado para tomada de decisões.

Outro tópico analisado foi o que o líder faz, quando o mesmo por algum motivo não pode acompanhar a realização das tarefas (GRÁF.9).

Gráfico 9 -O que é feito caso o líder não possa acompanhar a realização das atividades.



Fonte: Dados da pesquisa 2016.

O resultado obtido mostra que com 45,8% os líderes da empresa em questão confiam na equipe e a tarefa é realizada normalmente, pois todos sabem muito bem o que fazer.

O resultado é satisfatório, e a confiança é a base para uma liderança de qualidade.

A “lei da base solida” citada por Maxwell (2007) diz que se o líder quebra a confiança, ele perde a capacidade de liderar.

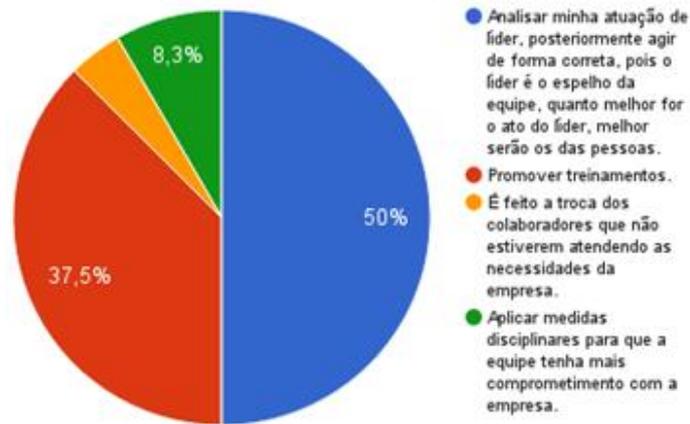
As tarefas não devem ficar centralizadas no líder, ele tem que compartilhar com sua equipe e usufruir ao máximo do trabalho em conjunto.

Isso não quer dizer que os outros percentuais não sejam significativos, pelo contrário deve-se realizar um trabalho de mudança para reduzir esses percentuais, para que o resultado seja ainda mais satisfatório.

Em seguida, indagou-se o que é feito caso a equipe não estiver atendendo as necessidades da empresa.

O GRÁFICO 10 demonstrou que 50% dos líderes analisam sua atuação e posteriormente agem de forma correta, pois o líder é o espelho da equipe, quanto melhor o ato do líder, melhor serão os das pessoas.

Gráfico 10 -O que é feito para melhorar o desempenho da equipe caso não estiverem atendendo as necessidades da empresa.

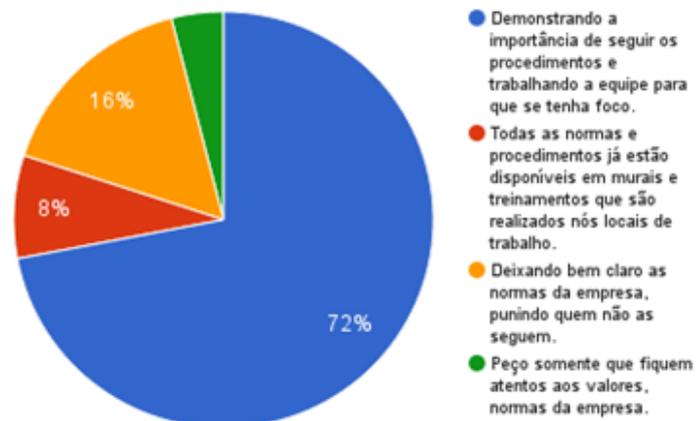


Fonte: Dados da pesquisa 2016.

Analisando as opções do item 10, pode-se observar que qualquer uma delas poderia resolver o problema exposto, mas não seria de grande valia, pois a “lei da imagem” citada Maxwell (2007) fala que um dos maiores erros dos líderes é tentar mudar os outros sem antes fazer mudanças em si mesmo, por isso o líder deve reavaliar sua atuação e agir de forma correta. O que mais se ouve é colaborador dizendo “o chefe faz isso, vou fazer também”.

Por fim analisou-se como o líder transmite a cultura organizacional para os subordinados (GRÁF.11).

Gráfico 11 -Como o líder transmite os procedimentos e normas da organização para os subordinados.



Fonte: Dados da pesquisa 2016.

O resultado impressiona, pois de forma correta, 72% dos líderes demonstram

a importância de seguir os procedimentos, normas e valores da organização para os subordinados, buscando trabalhar a equipe para que se tenha foco.

Chiavenato (2009) afirma que cultura organizacional são normas, valores, princípios, que os membros da organização devem seguir, e o líder tem o papel de transmitir isso para eles. A forma correta de transmitir não é punindo quem não as seguem, nem mesmo simplesmente deixar disponível em murais e treinamentos, e muito mesmo pedir para que fiquem atentos as normas da empresa. Transmitir a cultura organizacional é demonstrar a importância de seguir os procedimentos, normas e valores da empresa, buscando sempre trabalhar a equipe para que não fujam desse foco.

### **6.3 Sugestões e melhorias**

O primeiro ponto que deve ser analisado com atenção é a formação dos líderes. Precisa-se de uma melhor capacitação dos mesmos, para que as tarefas sejam realizadas de forma eficiente. Essa capacitação deve partir do próprio líder, ele deve buscar se atualizar, buscar novos métodos de trabalho mais eficazes, já o papel da empresa é incentivar essa prática, e se não acontecer, realizar a troca daqueles que não se adaptarem as mudanças que ocorrem constantemente.

Outro ponto crítico encontrado é que os líderes só buscam ampliar seus conhecimentos quando a empresa disponibiliza cursos profissionalizantes. Esse cenário tem que mudar, pois como já dito, o líder que deve buscar se qualificar, por vontade própria, ajudando assim a empresa a crescer. Além disso, a empresa pode gerar altos custos com treinamentos, que às vezes poderiam ser feitos pelo próprio líder.

Para qualquer tomada de decisão é necessário que se ouça a opinião de todos, pois varias opiniões diferentes, pode-se chegar à melhor opção para resolver todo e qualquer problema. De acordo com a pesquisa, as maiorias dos líderes não pensam dessa maneira. Os líderes devem adotar essa prática e saber que o trabalho em equipe supera expectativas.

A confiança na equipe é mais um ponto em que os líderes devem melhorar. De acordo com o resultado da pesquisa, a maioria não acredita que a equipe consiga realizar as tarefas sem a presença dos líderes. Isso não pode acontecer, as atividades não podem estar centralizada no líder. O papel fundamental do líder é

trabalhar a equipe, para que se tenha conhecimento total das atividades desempenhadas, é importante dar autonomia para a equipe, com o intuito de não depender do líder para realização das tarefas. Sendo assim caso ocorra algo e o líder não puder acompanhar as atividades, a equipe não deixará perder eficiência de sempre.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo analisar os conhecimentos e perfil dos líderes em uma indústria em Lagoa da Prata MG, para assim desenvolver mecanismos para melhor orientação de como realizar uma gestão de qualidade. O estudo buscou verificar se existem falhas na gestão dos líderes com seus subordinados, além de avaliar a capacitação dos mesmos para exercerem suas funções, por fim propor sugestões e melhorias nas áreas em que forem encontradas deficiências, com o intuito de se realizar uma gestão de qualidade.

Sabe-se que no mundo de hoje tudo se encontra em constante desenvolvimento, novas tecnologias surgindo, com isso surge à necessidade de sempre esta buscando se atualizar para não ser engolido pelo mercado.

De acordo com a análise realizada, identificaram-se alguns pontos críticos a serem discutidos. Primeiramente a formação dos líderes, pois a pesquisa mostrou que a grande maioria possui somente ensino médio completo. Durante a aplicação dos questionários, obteve-se uma parcela de líderes que estão cursando superior e/ou superior completo, com isso percebeu-se de acordo com as respostas dessa fração de pessoas, que a visão de quem possui curso superior é diferenciada de quem possui somente ensino médio. Percebeu-se que as respostas dos líderes que possuem curso superior foram satisfatórias, ou seja, a formação influi bastante na atuação como líder de equipe.

O próximo ponto crítico encontrado é que os líderes só realizam cursos profissionalizantes quando a empresa disponibiliza. Isso é uma falha e mostra que os líderes não são totalmente capacitados. O colaborador tem que buscar se qualificar, se diferenciar, para a empresa crescer e até mesmo para o crescimento profissional.

Para qualquer tomada decisão o papel do líder é definir o que fazer e como fazer, mas para isso o líder não pode trabalhar com opinião própria, deve-se obter varias opiniões diferentes para se chegar a um resultado bom para empresa. A maioria dos líderes dessa empresa de acordo com a pesquisa realiza somente uma análise e definem o que será feito. Às vezes a melhor solução está na opinião dos outros membros da equipe.

Por fim outro ponto importante a ser ressaltado é que os líderes ao se ausentarem do trabalho não confiam na equipe e indicam outro líder para substituí-lo

e/ou pede para entrarem em contato para qualquer tomada de decisão. As atividades não podem estar centralizadas no líder, todos os membros da equipe têm que saber muito bem o que fazer, pois na ausência do líder as atividades têm que ser realizadas normalmente, sem perder a qualidade que possui quando se tem a presença do líder.

Conclui-se que os líderes da empresa em questão possuem um déficit em alguns pontos importantes. Para sanar esse problema encontrado, é necessário que os líderes busquem uma melhor capacitação em relação à liderança. Os mesmos devem sempre buscar estar atualizados as mudanças que acontecem no processo de liderança, a tecnologia e a como praticar a motivação dos colaboradores. E cabe a empresa incentivar essa prática.

Sugere-se para trabalhos futuros uma investigação de todos os membros da equipe, com o intuito de analisar se adaptam facilmente ao modo de liderança do líder, propondo soluções caso seja encontrado algum ponto negativo.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, G, C, L; GARCIA, A, A. **Gestão de pessoas: Estratégias e integração Organizacional**. 2 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

BERGAMINI, W. C. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo, SP: Atlas, 1994.

BOTELHO, C. J; KROM. V. **Os estilos de liderança nas organizações**. São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao-academica/os-estilos-de-lideranca-nas-organizacoes/3784/download/> 02/05/2016. Acesso em: 15 out, 2016.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. O capital humano das organizações. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

COSTA, S, G, J. **A importância do treinamento de desenvolvimento do fator liderança nas organizações**. 2012. 55. TCC – Faculdade de Pindamonhangaba, São Paulo, 2012.

DOANE, D.; SEWARD, L. **Estatística Aplicada à Administração e Economia**. Porto Alegre: AMGH Editora. 860p, 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXWELL, C, J. **As 21 irrefutáveis leis da liderança**. Rio de Janeiro, RJ: Thomas Nelson Brasil, 2007.

ROBBINS, Stephen. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo. Ed. Saraiva, 2002.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e pesquisa em administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

STEFANO, R. S. **Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem estar organizacional**. 2008. 187. Tese (doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

TICHY, M. N.; COHEN, E. **O motor da Liderança: Como as empresas vencedoras formam líderes em cada nível da organização**. São Paulo, SP: Educador, 1999.

VRIES, K, R, F, M. **Liderança na Empresa: Como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. São Paulo, SP: Atlas, 1997.

## APÊNDICE – Questionário

### Questionário

**1– Há quanto tempo trabalha na empresa?**

- a- Entre 0 e 1 ano.
- b- Acima de 1 a 3 anos.
- c- Acima de 3 a 5 anos.
- d- Mais de 5 anos. Quantos anos? \_\_\_\_\_

**2- Qual sua formação?**

- a - Ensino médio completo.
- b- Ensino Fundamental.
- c- Somente cursos profissionalizantes.
- d- Cursando superior e/ou superior completo.

**3– Como chegou ao cargo de líder na empresa?**

- a- Promovido do operacional para liderança.
- b- Líder desde a contratação.

**4– Das opções abaixo, quais delas contribuíram para que se tornasse líder?**

- a- Por em um curto prazo, me diferenciar, realizando um bom trabalho.
- b- Me qualificando com cursos referente ao setor em que trabalho.
- c- Conclusão do ensino superior.
- d- Uma boa experiência adquirida por tempo de trabalho.

**5– Quem participa da comissão para criar o planejamento de execução das tarefas?**

- a- Os líderes, operacional e gerência.
- b- Os líderes e operacional.
- c- Somente a gerência.
- d- Os líderes e a gerencia.

**6– No dia-a-dia ao aparecer problemas na execução das tarefas, quem participa na solução das tarefas e definição de ações para que o problema não ocorra novamente?**

- a- Os líderes e a gerencia.
- b- Os líderes e o setor operacional.
- c- Os líderes, operacional e gerência.
- d- Somente gerência.

**7 - Você busca ampliar seus conhecimentos em fazer gestão?**

- a – Sim, sempre estou realizando cursos profissionalizantes.
- b- Não, nunca realizei cursos profissionalizantes.
- c- Somente quando a empresa disponibiliza cursos profissionalizantes.
- d- Poucas vezes já realizei cursos profissionalizantes.

**8– Antes de começar executar qualquer tarefa o que é feito?**

- a- Nada, somente sigo os procedimentos da empresa.
- b- Realizado uma análise, e defino a melhor opção para desenvolver a tarefa.
- c- Modifico o modo de executar a tarefa caso vejo que os procedimentos da empresa não são viáveis para tal atividade específica.
- d- Ouço opiniões de todos sobre a melhor forma para executar tal atividade..

**9– Caso aconteça algum problema e você não poderá acompanhar a realização das atividades o que é feito?**

- a- Indico outro líder para me substituir.
- b- Confio na minha equipe e a tarefa é executada normalmente, pois todos sabem muito bem o que fazer.
- c- Peço que entrem em contato comigo para qualquer tomada de decisões.
- d- A equipe não realiza a atividade, pois sem o líder podem ocorrer erros no desenvolvimento das tarefas.

**10– Em caso a equipe não estiver atendendo as necessidades da empresa o que é feito para melhorar o desempenho da equipe?**

- a- Troca dos colaboradores que não estiverem atendendo as necessidades da empresa..

**b-** Promover treinamentos.

**c-** Analisar minha atuação de líder, posteriormente agir de forma correta, pois o líder é o espelho da equipe, quanto melhor for o ato do líder, melhor serão os das pessoas.

**d-** Aplicar medidas disciplinares para que a equipe tenha mais comprometimento com a empresa.

**11- Como que você transmite os procedimentos e normas da organização para os subordinados?**

**a-** Deixando bem claro as normas da empresa, punindo quem não as seguem.

**b –** Todas as normas e procedimentos já estão disponíveis em murais e treinamentos que são realizados nos locais de trabalho.

**c-** Demonstrando a importância de seguir os procedimentos e trabalhando a equipe para que se tenha foco.

**d –** Peço somente que fiquem atentos aos valores, normas da empresa.