

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS, PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL  
E *COACHING*

DENIS MARTINS DE CARVALHO  
SERGIO GOMES BRETAS

A LIDERANÇA E AS RELAÇÕES ENTRE LÍDERES E LIDERADOS DA ÁREA DE  
LOGÍSTICA EM UMA EMPRESA DO COMÉRCIO ATACADISTA NA CIDADE DE  
ANÁPOLIS

ANÁPOLIS-GO

2019

DENIS MARTINS DE CARVALHO  
SERGIO GOMES BRETAS

A LIDERANÇA E AS RELAÇÕES ENTRE LÍDERES E LIDERADOS DA ÁREA DE  
LOGÍSTICA EM UMA EMPRESA DO COMÉRCIO ATACADISTA NA CIDADE DE  
ANÁPOLIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching*, sob a orientação do Prof. M. Mauricio Resende Rodovalho

ANÁPOLIS- GO  
2019

DENIS MARTINS DE CARVALHO  
SERGIO GOMES BRETAS

A LIDERANÇA E AS RELAÇÕES ENTRE LÍDERES E LIDERADOS DA ÁREA DE  
LOGÍSTICA EM UMA EMPRESA DO COMÉRCIO ATACADISTA NA CIDADE DE  
ANÁPOLIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching*, sob a orientação do Prof. Me. Mauricio Resende Rodovalho

Data da aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Me. Mauricio Resende Rodovalho

**ORIENTADOR**

---

Marisa Roveda

**CONVIDADO**

---

Aracelly Rodrigues Loures Rangel

**CONVIDADO**

## RESUMO

Um bom gestor deve ser um líder em vez de um bom chefe. Um bom gestor sabe que é qualificado por seus resultados e sabe que seus resultados dependem dos esforços de outras pessoas. Por isso, é importante observar histórias de coordenadores que principiam com anseio de “transformar” o ambiente organizacional e esperam poder realizar um bom trabalho, com mais abrangência do que seus próprios gestores. Visto que todas essas complicações podem ser concebidas no clima corporativo, formado por profissionais de distintas personalidades, cuja comparação de estimativas e juízos usualmente resulta em agitações e outros enigmas que depreciam o trabalho em equipe, a cada dia que passa as companhias compreendem que a habilidade humana é uma das soluções mais preciosas e contemporâneas de uma companhia, sendo este um dos principais anseios do presente estudo. Além disso, refletir como uma das maiores provocações atuais da área de Gestão de Pessoas lida com o desempenho do colaborador com a organização. Desta forma, um dos maiores desafios na área de Recursos Humanos é identificar através da avaliação de desempenho a questão da liderança e suas implicações nas relações entre líder e liderados.

**Palavras-chave:** Liderança; Relação líder - liderados; Gestão de Pessoas.

## **ABSTRACT**

A good manager must be a leader instead of a good boss. A good manager knows that he is qualified by his results and is aware that his results depends on other people's efforts. Because of that, it is important to look at stories of coordinators that started with the desire to “transform” the organizational environment and expected to be able to do a good job, more complete than their own managers. As long as all these complications can be noticed in the corporate climate, composed with professionals of different personalities, whose comparison of data and judgments usually results in agitation and other sources of mysteries that interfere directly the teamwork. Because of that, with each passing day companies realize that Human Ability is one of the most precious and contemporary solutions used in a company and the main concern of People Management area, which is responsible for determining a sincere commitment of employee to the organization, also the main concern of this study. Besides that, one of the biggest challenges of Human Resources area is to identify the performance thought evaluation, the meaning of leadership and leader’s role with his followers too.

**Keywords:** Leadership; Leader and their Team Members Relationship; People Management.

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Sinto-me bem ao lado dos meus superiores.....	22
<b>Gráfico 2:</b> Tenho total confiança nos meus superiores. ....	23
<b>Gráfico 3:</b> Meus superiores me orientam no que deve ser feito dentro das minhas atividades.....	23
<b>Gráfico 4:</b> Tenho orgulho de trabalhar com meus superiores. ....	24
<b>Gráfico 5:</b> Meus superiores conseguem passar motivação para a equipe de trabalho.....	24
<b>Gráfico 6:</b> Meus superiores conseguem evidenciar o sentido do meu trabalho na empresa.....	25
<b>Gráfico 7:</b> Meus superiores demonstram abertura para ouvir novas ideias para soluções de problemas. ....	25
<b>Gráfico 8:</b> Meus superiores ajudam no desenvolvimento de cada função do setor. ....	26
<b>Gráfico 9:</b> Meus superiores evidenciam os resultados de cada colaborador. ....	26
<b>Gráfico 10:</b> Meus superiores conseguem estabelecer méritos quando as metas são alcançadas.....	27
<b>Gráfico 11:</b> Meus superiores têm uma boa comunicação com toda a equipe. ....	28
<b>Gráfico 12:</b> Meus superiores demonstram ética e respeito em suas atitudes. ....	28
<b>Gráfico 13:</b> Sinto-me bem ao lado dos meus colaboradores.....	29
<b>Gráfico 14:</b> Tenho total confiança nos meus colaboradores. ....	
<b>Gráfico 15:</b> Meus colaboradores desenvolvem suas atividades dentro do que foi orientado.....	30
<b>Gráfico 16:</b> Tenho orgulho de trabalhar com meus colaboradores.....	30
<b>Gráfico 17:</b> Minha equipe é motivada e empenhada.....	31
<b>Gráfico 18:</b> Meus colaboradores conseguem compreender o sentido do trabalho que desempenham.....	31
<b>Gráfico 19:</b> Minha equipe propõe ideias para soluções de problemas. ....	32
<b>Gráfico 20:</b> Meus colaboradores acatam as orientações e os procedimentos da organização.....	32
<b>Gráfico 21:</b> Meus colaboradores são preocupados com os resultados profissionais e feedback. ....	33
<b>Gráfico 22:</b> Meus colaboradores empenham-se na busca pelo cumprimento das metas.....	33

<b>Gráfico 23:</b> Tenho uma excelente comunicação com todos os meus colaboradores. .....	34
<b>Gráfico 24:</b> Considero-me um líder ético e respeitador. ....	34
<b>Gráfico 25:</b> Qual a sua atitude quando não é atendido ou obedecido por seus liderados? .....	35

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>2 CONTEXTUALIZAÇÃO</b> .....	10
<b>2.1 RELAÇÕES DE TRABALHO</b> .....	10
<b>2.1.1 Pessoaalidade</b> .....	11
<b>2.1.2 Onerosidade</b> .....	11
<b>2.1.3 Alteridade</b> .....	11
<b>2.1.4 Não-eventualidade</b> .....	11
<b>2.1.5 Subordinação</b> .....	12
<b>3 A LIDERANÇA E SEUS CONCEITOS</b> .....	13
<b>3.1 TEORIAS COMPORTAMENTAIS, SITUACIONAIS E TRANSFORMACIONAIS.</b> .....	13
<b>3.1.1 Liderança Primordial</b> .....	14
<b>3.1.2 Líder versus Liderança</b> .....	14
<b>3.2 CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DO LÍDER</b> .....	15
<b>3.2.1 Características Pessoais dos liderados e entre motivação e desmotivação</b> .....	16
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	20
<b>5 RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	22
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	36
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	40



## 1 INTRODUÇÃO

O tema liderança surge como um dos assuntos debatidos com maior constância nos últimos anos dentre estudiosos, instituições de ensino e organizações empresarias. O que acarreta no crescente número de artigos e livros que são publicados mensalmente, que estão em consonância à uma oferta expressiva de seminários, palestras e conferências. Desta forma, a liderança vem se caracterizando como um elemento de grande importância no mundo dos negócios, tornando-se de fundamental importância no mundo dos negócios.

Como consequência, conduzir sugere a uma abordagem com pessoas para consumir desígnios pré-estabelecidos. Por isso, o líder imagina deter uma adequada inteligência dentre todos, de maneira a se observar dentre os acomodados, cometendo o seu ambiente e amarrando reciprocamente. Nessa acepção, o diálogo é eficaz e precisa ser continuamente uma via com ambas as maneiras: saber apresentar-se e escutar com cautela os conceitos alheios, porquanto as aprimores procedem continuamente do fruto de interação de julgamentos, aprimorando o que se faz orientando ao desígnio enalçado.

Ao mesmo momento a extraordinária tarefa de um líder é aperfeiçoar outros, para que o grupo não se acabe com confrontos do infortúnio. O apropriado executivo designa mais um, porquanto o próximo se mantém assim como todos evoluem. É apropriado dar oportunidades para nascerem os empreendimentos. A cooperação recíproca proporcionará ao grupo o progresso. Por isso, o líder cauteloso é consciente e desta forma, mantém continuamente e extremamente vivo os desígnios. Além disso, segue próximo a todos, não se admitindo decair pelos problemas que vão nascendo, o que incide diretamente nas suas decisões no ambiente de trabalho e as pessoas que ali estão inseridas.

Por outro lado, o líder deve agir com cautela, sempre prever uma dificuldade e se dispuser para resolvê-la. Porém, o que perde essa conjuntura são as desatenções e as digressões, as quais são cometidas devido ao período, o que acarreta no crescimento das dificuldades dentro da instituição. Por isso, da mesma forma que uma pessoa provoca, pode gerar um acidente que acontecer ou ser impedido, de acordo com a postura adotada pelo líder. Desta forma, a Liderança sugere importância, instituindo a atmosfera adequada na rapidez. Como consequência, todos necessitam cogitar quais expressões usar para não o insultarem. Visto que um clima de desrespeito, suspeita e desunião precária não apresenta bons resultados.

Em razão disso, modificações, inovações e conceitos carecem dentro desta atmosfera cuja prioridade seja transformar ao invés de se tornar o mais perfeito. Por isso, torna-se fundamental aperfeiçoar o trabalho, para evitar a rotina ou qualquer tipo de situações que envolvam a competência de suas ações, que invadam as pessoas na frouxidão, no aborrecimento e na desconfortável percepção de inutilidade. Uma vez que “Liderar” é preocupar-se consigo, as pessoas e a atmosfera, apropriar-se do trabalho como um elemento importante da vida, um estágio, uma forma de prosperidade.

Por isso, em detrimento a tudo que foi exposto, o objetivo geral da pesquisa foi evidenciar as relações entre líder e liderados na área de logística, em um atacadista em Anápolis-Goiás, além de promover reflexões acerca das relações existentes entre o líder e liderança, a contextualização das teorias comportamentais e transformacionais, além de apresentar como os resultados obtidos pelo líder e liderados do setor de logística de um atacadista em Anápolis Goiás.

Visto que o maior desafio de um líder é obter resultados sólidos pelo meio de pessoas ou uma equipe com o máximo de empenho, de igual maneira para as pessoas quanto para as organizações. Neste sentido, distinguir o que o líder busca para o seu desenvolvimento, no que concerne a habituar-se ao desígnio de vida enquanto líder, examinar os atributos pessoais e almejados em sua função, além de amoldar-se ao caráter de liderança adequada para movimentar a equipe em uma abordagem de desígnios previamente organizados, e de seus liderados, considerando a visão das duas partes.

Com o propósito de compreender melhor sobre o desempenho e estilo da liderança, que são preceitos fundamentais para a modificação ou não do quadro de colaboradores apropriado no tange a alcançar os desígnios profissionais e empresarias, por meio da análise de organizações vitoriosas, cujo sucesso pautou-se na aptidão e empenho dos seus colaboradores, por meio da revisão bibliográfica, do tipo exploratório e descritivo, e o estudo de caso com a participação de trinta colaboradores e um gestor do setor de logística para a consolidação deste estudo.

## 2 CONTEXTUALIZAÇÃO

### 2.1 RELAÇÕES DE TRABALHO

Antes de discorrer acerca das relações de trabalho e emprego, torna-se fundamental distinguir trabalho do emprego. Desta forma, de acordo com o educador Martinez (2015, p. 153), o trabalho é uma espécie que compreende muitas condições, constituindo o emprego uma delas. Em virtude disto, o emprego é continuamente uma configuração de trabalho, porém nem todo trabalho é emprego.

Diante disso, na Antiguidade Clássica (no mundo greco-romano), o trabalho havia um anseio pesado, sendo reduzido à coisa, propiciando assim a servidão, que era uma consequência de acontecimentos como nascer de mãe escrava, ser escravizado durante a guerra, possuir condenação penal ou de descumprimento de obrigações tributárias (BARROS, 2010).

Martinez (2009, p.35) complementa esta evolução como:

[a] ressignificação da expressão “trabalho”, como atributo de dignidade e de valor, decorreu de um novo sentido que lhe foi outorgado por aqueles que, sendo submissos (escravos e servos), encontravam nele a chave para a liberdade e por aqueles que, sendo livres, atribuíam a ele o valor de lazer e de aperfeiçoamento do espírito. Nessa ordem de coisas, o trabalho humano evoluiu “do sombrio ermo moral da escravidão para a aspereza relativa da servidão (à pessoa ou à gleba), que imperou na Idade Média, e desta para o remanso do humanismo renascentista e do iluminismo da Idade Moderna, até chegar ao contrato de trabalho concebido no ventre da Revolução Industrial.”.

Por isso, vale ressaltar o sentido do trabalho, além de por colocar em evidência as relações de trabalho com as relações de emprego, bem como apresentar dados quanto às qualidades e particularizações presentes no trabalho, expressas por Martinez (2009, p.95)

[o] vocábulo “trabalho” estará continuamente associado à ideia de contraprestação pecuniária porque é entendido como um valor social que dignifica e que dá honradez à pessoa humana. Isso acontece porque, conforme antecipado, a remuneração dele decorrente visa ao sustento do trabalhador e, se for o caso, de sua família. Sem a contraprestação pecuniária o trabalho não alcançaria o seu objetivo social. Desse modo, pode-se concluir que, havendo necessidade de sustento próprio e/ou familiar, existirá trabalho e que, existindo trabalho, terá de ser atribuída uma contraprestação por força dele.

Neste sentido, para Martins (2009, p. 79) a “Relação de trabalho é o modelo, que abrange o trabalho autônomo, eventual, avulso etc. Relação de emprego trata

do trabalho subordinado do empregado em relação ao empregador.” Desta forma, os requisitos fundamentais para promover a afinidade no emprego, necessitam estarem atualizados e relacionados aos seguintes elementos:

### **2.1.1 Pessoaalidade**

Mencionar à intransferibilidade da compulsão de apresentar o serviço adequado. O empregado deve ser uma pessoa física e o prestamento dos serviços deve ser individualizada, uma vez que o empregado não pode ser suprido por “diferentes” no aprendizado de suas atividades. Desta forma, a pessoaalidade é o fator pelo qual o empregador escolhe seus empregados. ( CLT art. 3º)

### **2.1.2 Onerosidade**

Já a onerosidade é a figura jurídica que aponta para a necessidade de ser o trabalho remunerado, ou seja, que exista uma contraprestação; o que diferencia, portanto, o trabalho remunerado do trabalho voluntário. Tendo-se em mente, de outra parte, que o “critério da onerosidade não aferido pela efetiva percepção do salário (critério objetivo), mas pelo *animus* do trabalhador em percebê-lo (critério subjetivo)” (JUNIOR, 2012, p. 270).

### **2.1.3 Alteridade**

O empregador admite os riscos da atividade por ele desenvolvida e jamais o empregado. Isto desponta que o empregado apresenta serviços “por conta alheios”. O empregado está ausente a problemas financeiras ou econômicas do empregador e deve ganhar seu salário pelo serviço prestado independente de alguma dificuldade ou condição do empregador. Essa característica está presente no próprio conceito de empregador exposto na CLT em seu art. 2º: “Considera-se empregador a empresa, individual ou coletiva, que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviço”.( CLT art. 2º)

### **2.1.4 Não-eventualidade**

Para que se diferencie da semelhança empregatícia, a prestação dos serviços necessita ser contínua e não ocasional. Conforme é possível observar, a CLT não fala em trabalho diário, contudo fala em trabalho constante e tradicional. Desta forma, constatar que o serviço não necessita ser prestado todos os dias da semana, mas deve ser frequente e de trato consecutivo, podendo ser semanal quinzenal, ou mensal, por exemplo. Acrescenta-se, ainda, que a não eventualidade é uma especificidade atualizada no conceito de empregado, apresentado no Art. 3º da CLT: “Considera-se empregado toda pessoa física que oferecer serviços de natureza não ocasional a empregador, sob a dependência deste e mediante salário”. (Bowditch, 1992)

### **2.1.5 Subordinação**

A subordinação, por sua vez, é um estado de sujeição que une o empregado ao empregador. Trata-se de uma subordinação jurídica, visto que a mesma encontra seus limites no contrato de trabalho e na lei. É caracterizada como dependência jurídica.

Dessa forma, tem-se que a mesma “não é medida pelo tempo em que o trabalhador presta serviço ou fica à disposição do empregador, mas sim pela relação que se mantém com o processo produtivo ou de serviços da empresa” (JUNIOR, 2012, p. 271).

### 3 A LIDERANÇA E SEUS CONCEITOS

De acordo com Ferreira (1999), há três conceitos para a palavra liderança, sendo eles: 1. Lugar de líder. 2. Competência de comandar; espírito de gerência. 3. Desenho de superioridade fundamentada no prestígio particular e abriga pelos administrados. Apesar de serem expressões diferentes, todas priorizam ter comando, logo alguém que assuma a atitude de condutor e que apresente a habilidade de comandar, ou que esteja apto a chefiar e/ou dirigir em algum tipo de ocasião, companhia ou limite de opiniões, como forma de promover a admiração ou autoridade, e conseqüentemente ser aceito por seus comandados.

Desta forma, a Liderança é o processo de influenciar pessoas no sentido de que ajam em prol dos objetivos da instituição. Por conseguinte, a liderança surge granjeando sempre a partir de um ponto de ênfase, onde qualquer inovação do período surge por meio da locução emergente e do artifício e a alocução atualizada, que incidem em uniões, grupos, comissão de competência e ambiente para empreendimento. Portanto, contornar antiquada a equiparação entre aptidões de liderança e estilo hierarquicamente entravadas (MUELLER; MAYER, 2003).

Diante disto, a liderança é um assunto importante para administradores carecido ao desempenho principal que os líderes concebem na potência do grupo e da organização (STONER; FREEMAN, 1995) e pode ser definida como o processo de dirigir, assim como influenciar as atividades relativas às tarefas dos membros de variados grupos. Quando relacionando-a as rápidas alterações ocorridas nos mercados internacionais, ao longo das últimas décadas, têm exercido um papel importante nos padrões organizacionais de gestão e atuação existentes, provocando uma rápida evolução nas práticas administrativas, de tal maneira que os seres humanos passaram a assumir uma posição de maior destaque dentro da estrutura organizacional.

#### 3.1 TEORIAS COMPORTAMENTAIS, SITUACIONAIS E TRANSFORMACIONAIS.

A Escola de Relações Humanas representa um grande impulso para as abordagens do comportamento organizacional. Visto que deixam de ser predominantes às características inatas de personagem, para ser ressaltadas as condutas imprescindíveis ao treinamento da liderança. Os costumes comportamentais, no comportamento da liderança, advêm da predominância de

exames que estudam a extensão de líderes autocráticos, democráticos ou do tipo laissez-faire sobre os partícipes dos grupos, e a consequência do trabalho (TOLFO, 2000).

Em razão disso, o enfoque comportamental, surgido no pós-guerra, concentrou-se nas funções e nos estilos de liderança enfatizando a relação com o grupo. Desta forma, pesquisadores descobriram que tanto as funções relativas às tarefas quanto as funções de manutenção do grupo deviam ser realizadas por um ou vários membros do grupo, para que este funcionasse bem.

Como consequência, estudos sobre os estilos de liderança distinguem-se, por um lado, a uma composição apontada para o trabalho – imperial ou de introdução – apontando o comando e à produção e, por outro a qualquer maneira cujo enfoque está no colaborador público ou participativo – oferecendo ajuda às precisões e sustentação do grupo. Nesta perspectiva, deve-se enfatizar que as condutas deveriam ser estudadas, cujo resultado seria pessoas habilitadas nas condutas de liderança adequadas, que estariam aptas a liderar com máxima eficácia. Embora o enfoque comportamental assemelhar-se a Teoria dos Traços, supera-a, pois sua disputa principal é que proporcionava uma classificação de atitudes ou condutas, em vez de uma lista de descrições pessoais (TOLFO, 2000).

### **3.1.1 Liderança Primordial**

De acordo com Goleman (2015) um Gestor ranheta e insensível cria uma disposição venenosa, cheia de colaboradores com desempenho inferior, que desconhecem os ensejos. Enquanto, líderes inspiradores e inclusivos geram seguidores para quem qualquer desafio é superável. O ato final no fluxo é a atuação, onde a inteligência emocional é conduzida por uma coordenação como a eletricidade por fios.

### **3.1.2 Líder versus Liderança**

Segundo Maximiano (2006), determinadas acepções de comando conferem as pessoas que a possuem uma dotação de valores respeitáveis. Consiste em acontecimentos onde a liderança, em muitas ocasiões, chega deliberada como um benefício adequado de tornar determinadas pessoas distintas, devido a ação destas pessoas trazerem o recurso transformador de entusiasmar diferentes pessoas.

Como consequência, a expressão chefe nos remete a um conceito de bom indivíduo (ou boa pessoa). Por isso, pessoas concorrentes à colocação de chefe dentro de uma companhia ou instituição buscam lançar-se a esta perspectiva por meio da publicidade ou da manipulação da conduta de suas lideradas com suas potencialidades ou autenticidade.

Além disso, a direção precisa ser enfrentada não exclusivamente como uma aptidão individual, mas como uma metodologia interpessoal inserida em uma conjuntura complicada, onde diversas informações permanecem atualizadas e compatíveis. Sendo elas: as características do líder, as distinções dos liderados, as propriedades da obrigação ou ocupação a ser concretizada e a circunstância igualitária, poupada e política (MAXIMIANO, 2006).

Conforme destaca Petracca (1992) entre condutor (gerente) e liderados (funcionários) há uma semelhança de controle mútua, onde os liderados contribuem com o líder. Visto que sem cooperadores, não há motivos para o líder desempenhar o comando e muita escassez ao conseguir os desígnios fundados.

Porém, a liderança não pode ter um cenário ou apenas uma aptidão pessoal que recua determinadas pessoas igualmente capazes de influenciar outras. Visto que em muitos contextos isso não acontece, como podemos exemplificar a partir das seguintes situações: um grupo que necessita de um líder e meramente propõe alguma pessoa para exercer essa função, e outro grupo que o líder surge de uma forma transitoriamente dinâmica, onde o episódio está subordinado somente a essência de uma obrigação (MAXIMIANO, 2006).

Portanto, o líder é responsável pelo crescimento profissional de cada um dos colaboradores que tem em sua equipe e deve desenvolver os pontos fortes e inativar os pontos fracos das pessoas sobre o seu comando, fazendo com que cada indivíduo se sinta parte do processo, comprometendo-se assim com o resultado. Pois, quando os colaboradores se identificam com os líderes, também se dedicam à causa, oferecendo assim esforços extraordinários e alcançando desempenhos significativos (MUSSAK, 2010).

### 3.2 CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DO LÍDER

O líder é responsável pelo comportamento de um grupo e tem o desempenho primordial de comandar. Muitas pessoas auferem-se a colocação de condutor, quando são responsáveis por conduzir esforços, dentre outros para obter os



desígnios indicados ou quando ganham essa ocupação involuntariamente de suas características. Essas pessoas apresentam desígnios a desempenhar e isso depende da cooperação do grupo. Por isso, a direção necessita ser exercida para alcançar finalidades pré-estabelecidas (MAXIMIANO, 2006).

O que pode ser demonstrado por Marins Filho (2008) ao realizar uma pesquisa na Europa com cerca de 500 administradores de todos os tipos de ocupação, determinando de modo simples e prático alguns atributos característicos do condutor. Sendo estes: (1) disposição a arriscar o que não foi arriscado anteriormente, (2) automotivação, (3) uma percepção aguçada do que significa ser imparcial, (4) planos decididos, (5) consistência nas decisões, (6) o costume de fazer além disso do que aquilo pelo qual se é recompensado, (7) presença positiva, (8) empatia, (9) propriedade dos detalhes, (10) disposição para adotar inteira responsabilidade, (11) duplicar, (12) uma intensa confiança em seus princípios.

Sendo a disposição fundamental para arriscar o que não foi arriscado antes, visto que os comandados costumam ser conduzidos por condutores que explicam com força e segurança. Desta forma, este tipo de condutor, na maioria das vezes, se atreve em ocupações e se ampara de ocasiões não arriscadas antes. Enquadra-se em um tipo de líder (complexo) que de fato veste a camisa da empresa, opera junto aos comandados (que muitas vezes, ficam sob forte pressão), bem como o comércio, corre riscos de se tornar impopular, entretanto é suporte para manter o grupo motivado.

Desta forma, “A ÉTICA SE MANIFESTA em nós de maneira imperativa, como exigência moral.” Na medida em que este imperativo se origina a partir de três fontes interligadas entre si. Constituindo-se em uma fonte interior ao indivíduo manifestada como um dever, a fonte externa que é constituída pela cultura e por meio da regulação de regras coletivas, e, por fim a uma fonte anterior, originária da organização viva e transmitida geneticamente. (MORIN, 2005)

### **3.2.1 Características Pessoais dos liderados e entre motivação e desmotivação.**

De acordo com Goleman (2001), a motivação de caráter prático (reunião das emoções de entusiasmar-se, esmero e certeza) é de suma importância para conquistar um objetivo. O autor assegura que pesquisas sobre atletismo olímpico, músicos de renome mundial e grandes mestres de xadrez revelaram que o fator em

comum entre eles está na competência de se determinarem para seguirem invencíveis hábitos de treinamento. Além disso, o que mais os melhores atletas, músicos ou jogadores de xadrez tem em comum nos eventos é à medida que podem sustentar uma dura rotina de exercícios por muitos anos, cujos efeitos dependem de propriedades emocionais, como o ânimo e perseverança.

Porém, a medida em que os anseios bloqueiam ou aperfeiçoam a aptidão do líder em refletir e traçar metas, ou seja, de continuar seu treinamento para alcançar um objetivo longínquo e resolver enigmas, são de fundamental importância o desenvolvimento e aproveitamento de aptidões intelectuais inatas e no que tange ao desempenho. Por isso, quando estamos motivados por sentimentos como o ânimo ou pela ansiedade, há algum tipo de motivação no que desempenhamos, que desencadeiam a algum tipo de êxito. Portanto, a relevância de compreender conceitos da inteligência emocional, pois cabe a ela promover ou intervir intensamente em todas as outras emoções (GOLEMAN, 2001).

Além disso, a Liderança e Motivação são indissociáveis quando se abordam os métodos sociais e comportamentais, pois os comandados colaboram com o líder por determinado motivo ou razão e cabe ao líder sugerir uma tarefa aos comandados, por causa da sua vontade de concretizar. Porém, cabe aos liderados acolher a efetivação da tarefa desde que o objetivo seja de seu interesse, o que exige do líder a reciprocidade dos comandados para realizem as missões (MAXIMIANO, 2006).

No entanto, torna-se primordial também considerar que a relação entre os métodos de motivação e direção nos apresentam o líder como uma ferramenta essencial para grupo. Visto que a capacitação de líderes permite o uso do método social de comando, cujo esclarecido é exposto a partir das motivações dos comandados. Deste modo, torna-se de suma importância que o candidato ao cargo de líder seja apropriado a transmitir mensagens onde esteja sintonizando aos problemas e interesses do grupo (MAXIMIANO, 2006).

Segundo Felipe (2008), são diversos fatores que induzem a desmotivação. Perceber o motivo da desmotivação do grupo para agir de forma eficaz, é o melhor caminho. Além de observá-la, necessita-se do entendimento do desempenho dos colaboradores e averiguar do que se trata a desmotivação ou da ausência de distintas capacidades, como iniciativa ou prontidão. O líder deve observar os ambos os lados, resultado e motivação. Para a autora, liderar é obter resultados pela motivação, alcançar os resultados sem descuidar da motivação.

Para Campos e Suzin (2007), a motivação é uma metodologia e não um caso avulso. É uma decorrência e não um agente causador. A falta de motivação pode surgir de vários problemas: de circunstâncias, de estrutura, de infraestrutura, de procedimentos e, sobretudo do comando em si. Falta de reconhecimento, falta de conhecimento das metas das atividades a serem realizadas, falta de uma expectativa de crescimento no futuro, metodologias mal estruturadas, inadequação às distinções da equipe e a incapacidade de superioridade hierárquica são elementos para a desmotivação do comandado. Quando se encontram com comandados desmotivados os autores afirmam que o diálogo é indispensável para que haja progressos e também como a melhor tática. Determinadas ações são eficazes para sanar estes problemas: (1) achar o motivo do problema, (2) agir sobre causas, (3) dizer a verdade, (4) comunicar bem os objetivos, e (5) inspirar a equipe.

- Achar a linhagem do problema: encontrar com o comandado qual a sua motivação para o desinteresse é um bom início. Distintas causas, mas porem o fundamental é ouvir e se envolver para que o problema seja abonado. O trunfo nessa circunstância é verdadeiramente escutar e pensar, e não só apenas escutar e realizar um discurso de motivação.

- Agir sobre os motivos: alguma vez encontrada os motivos, o condutor deve procurar saná-las, mover as barreiras do grupo que pode ser facilmente através de um diálogo aberto entre chefe e comandado.

- Pronunciar a verdade: se um comandado está desinteressado e com isso perdendo o comportamento do grupo, ou a direção do trabalho, o condutor deve pronunciar diretamente sobre o que está acontecendo, através de uma conversa reservada, acatando a sensibilidade do comandado. Nem sempre o comandado atuará de forma negativa. Ao contrário, a inconsideração de se ter dificuldades em relação a esse quesito-dizer continuamente a mentira - cai consideravelmente.

- Informar bem os objetivos: rever a concessão dos seus objetivos básicos, pois na maior parte das vezes, esse desinteresse aparece da falta de concessão clara dos objetivos indicados pelo grupo ou pela companhia, desde como dos incentivos. Entender a causa de fazer mais e ter estímulo a improvisar mais são os caminhos ao negócio surgir.

- Inspirar a equipe: perceber o que te motiva e falar sobre isso de um interesse sincero com seus liderados na maioria das vezes faz com que eles participem da sua motivação. Essa característica muitas vezes faz com que os

liderados o sigam genuinamente, ainda mais quando eles percebem que partilharão significativamente da realização da tarefa e do resultado final.

Para Goleman (2001) um condutor precisa criticar com agilidade, ou seja, concentrar-se no que o comandado fez e no que ele pode fazer, o oposto de identificar um traço de costume da pessoa num trabalho malfeito. Criticar com habilidade abrange: (1) ser exclusivo, (2) dar um recurso, (3) inventar a apreciação pessoalmente e (4) ser sensível ao comandado e à situação.

- Ser específico: concentrar nos detalhes, dizendo o que a pessoa fez bem e o que a pessoa fez mal, oferecer a ocasião de modificar.

- Oferecer recurso: do contrário, quem recebe a crítica sente-se fracassado, devasso ou desmotivado, e essa crítica pode abrir portas para instabilidades de que a pessoa não se dera conta ou facilmente mover para ausências que exigem precaução, mas devem incluir sugestões sobre como tomar cuidado a estes problemas.

- Fazer a crítica pessoalmente: análises, como elogios, são mais ativas cara a cara e em privado.

## 4 METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado é de cunho qualitativo, apoiando-se em técnicas de coleta de informações em livros de autores renomados e artigos. Segundo Lakatos e Marconi (2003) a pesquisa qualitativa envolve a utilização da bibliografia de determinado tema publicado em livros, artigos impressos ou eletrônicos, periódicos e afins, seja escrita, oral ou audiovisual, que tem por objetivo contactar o pesquisador com o material já produzido sobre o assunto.

Para Gil (2008) o benefício da pesquisa bibliográfica é a maior abrangência de estudo em relação ao que seria obtido com a pesquisa direta. Visto que

[a] pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas (em livros, revistas, etc.). Pode ser realizada independentemente, ou como parte de outros tipos de pesquisa. [...]. Qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige uma pesquisa bibliográfica prévia, quer para o levantamento da situação da questão, quer para fundamentação teórica, ou ainda para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa (RAMPAZZO, 2005, p. 53).

Desta forma, deve-se considerar a pesquisa bibliográfica como um meio de fundamentação para um determinado assunto a partir de referenciais já publicados, ou seja, tornar uma prioridade o embasamento sob o ponto de vista de autores na abordagem de um tema e fazer qualquer tipo de afirmação a respeito do assunto.

Além disso, a pesquisa bibliográfica foi associada a pesquisa de campo, com a finalidade de descrever a liderança e suas relações entre líderes e liderados na área de logística em uma empresa do comércio atacadista em Anápolis/ Goiás, em conformidade ao que Pereira (2019, p.90) argumenta acerca deste procedimento “quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

Em razão disso, o contexto analisado neste estudo é uma empresa no ramo do comércio atacadista, de capital aberto, localizada na cidade de Anápolis, cuja matriz da empresa encontra-se em local estratégico e privilegiado, o que permite uma logística que seja eficaz a nível nacional. Além de contar também com mais três centros de distribuição localizados estrategicamente nos estados da Bahia, São Paulo e Tocantins. Ademais, atualmente possuem 50.000 m<sup>2</sup> de armazenamento, mais de 500 fornecedores e 1.800 colaboradores, fazendo com que tudo siga da forma como planejado e que todos os clientes sejam atendidos com a reconhecida excelência.

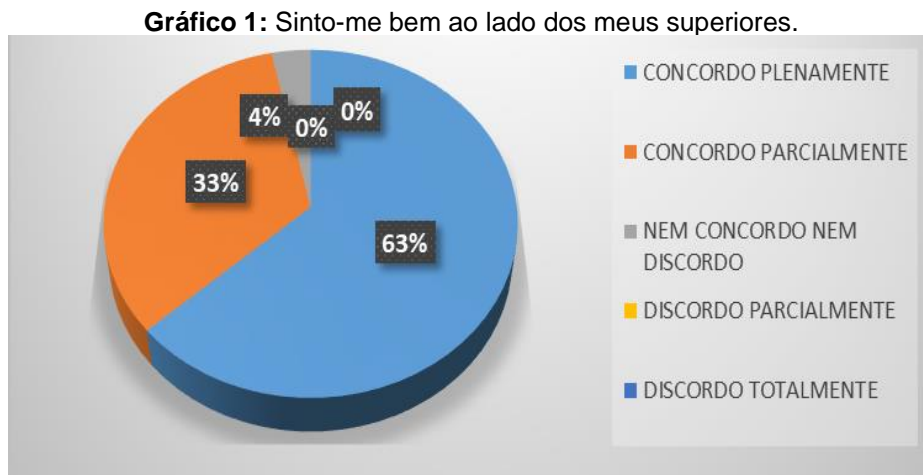
Vale ressaltar que o grupo empresarial tem mais de vinte anos de história e conta com 1.800 colaboradores, que estão atualmente distribuídos em seis empresas, sendo elas: uma Açucareira, onde são ensacados, em média, 280.000 mil fardos/mês; o Balcão de Vendas, com quatro unidades distribuídas em Anápolis, Goiânia e Barreiras/ BA; Supermercados, atualmente com duas unidades situadas em Anápolis; um Atacarejo, localizado também na cidade de Anápolis; e a Distribuidora, que atua hoje em dia nos estados de Goiás, Tocantins, Bahia, São Paulo e no Distrito Federal.

Desta forma, foram selecionados como amostra para a pesquisa de campo, cinco gestores operacionais, trinta colaboradores e um gerente geral do setor de logística na empresa de comércio atacadista em Anápolis/ Goiás.

## 5 RESULTADOS DA PESQUISA

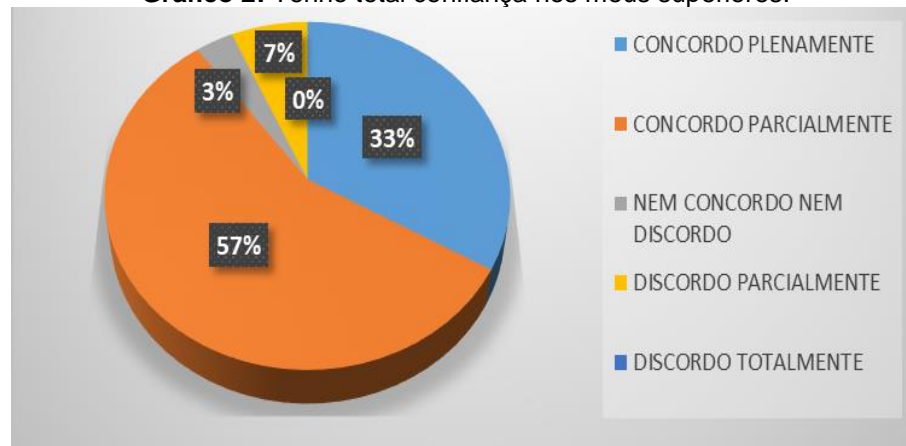
Como instrumento de pesquisa foi elaborado um questionário, desenvolvido com base na teoria norteadora do presente estudo. Em detrimento a isto, aplicou-se o questionário para coletar as informações, para em seguida fazer uma comparação dos dados obtidos na pesquisa de campo e estabelecer reflexões acerca dos dados com o embasamento teórico, cujo suporte está em Matinez, Goleman, dentre outros.

A partir disso, foi possível identificar o que representa a relação entre líderes e liderados para a organização e para os colaboradores, conforme é possível demonstrar nos dados apresentados no gráfico abaixo, onde foi possível realizar o levantamento das seguintes questões, que foram respondidas por 30 (trinta) colaboradores.



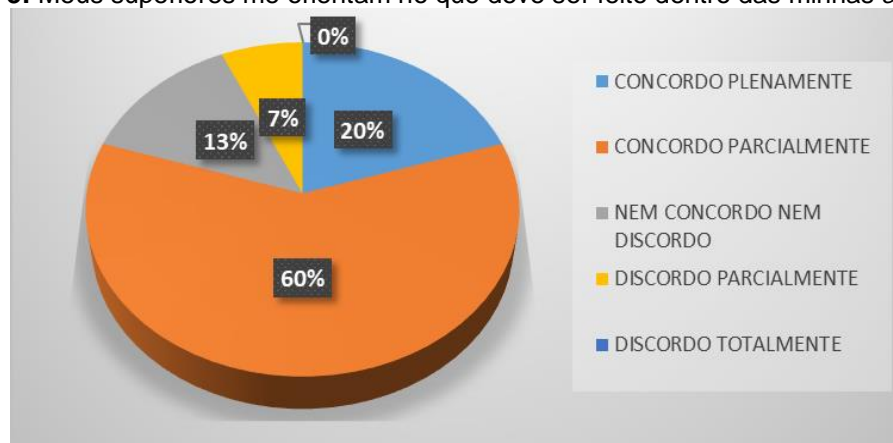
**Fonte:** Os autores, 2019.

Dos 30 colaboradores, que contemplam 100%, observa-se que 63% dos entrevistados concorda plenamente a afirmativa sinto-me bem ao lado dos superiores, enquanto 33% concorda parcialmente neste quesito e 4% não concorda e nem discorda. Em virtude disso, nota-se que a maioria dos liderados se sente bem ao lado dos superiores na relação entre líderes e liderados.

**Gráfico 2:** Tenho total confiança nos meus superiores.

Fonte: Os autores, 2019.

A segunda pergunta consistia em saber se os colaboradores sentem total confiança em seus superiores. Cerca de 33% do total pesquisados concordaram plenamente com a afirmativa, enquanto 57%, o equivalente a 17 colaboradores, concordaram parcialmente neste quesito, 3% não concorda e nem discorda, no entanto, 7% discordaram parcialmente. Desta forma, pode-se confirmar que existe uma relação de confiança, por parte dos liderados, No entanto, há também um risco ou fragilidade da confiança, pois a maioria, 57%, concorda parcialmente sobre a relação confiança.

**Gráfico 3:** Meus superiores me orientam no que deve ser feito dentro das minhas atividades.

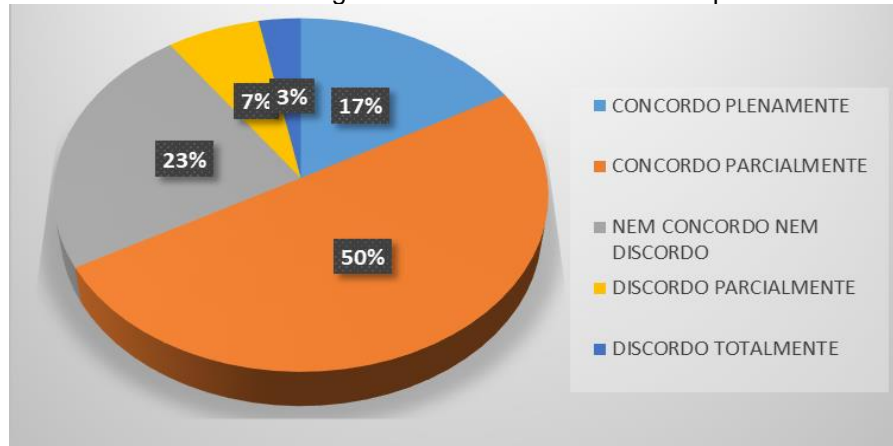
Fonte: Os autores, 2019.

No que se refere a terceira afirmativa, observa-se que 20% dos pesquisados concorda plenamente sobre os superiores orientarem no que deve ser feito dentro das atividades, enquanto 60% concordam parcialmente neste quesito, 13% não concorda e nem discorda, porém cerca de 7% discorda parcialmente. Deste modo,



percebe-se que permanece uma insegurança por parte dos liderados no que se refere à orientação dentro das informações passadas por seus gestores.

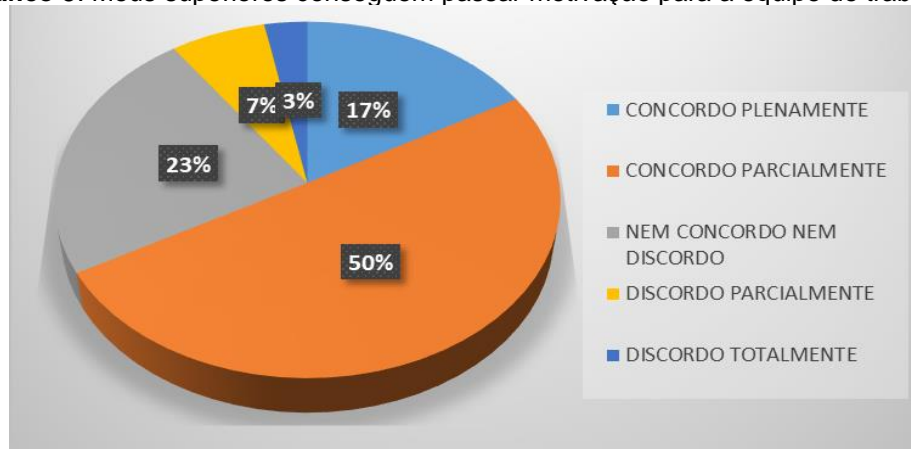
**Gráfico 4:** Tenho orgulho de trabalhar com meus superiores.



**Fonte:** Os autores, 2019.

Na quarta questão, observa-se que 17% dos pesquisados concorda plenamente no que se refere a ter orgulho de trabalhar com seus superiores, enquanto 50% concorda parcialmente neste quesito, 23% não concorda e nem discorda, 7% discorda parcialmente e 3% discorda totalmente. Apesar dos colaboradores em sua maioria concordarem parcialmente neste quesito, os dados apresentam um índice ruim no que tange a relação entre os líderes e seus liderados, pois apenas 16,67% demonstra sentir motivação através do orgulho para trabalhar com seus superiores.

**Gráfico 5:** Meus superiores conseguem passar motivação para a equipe de trabalho.

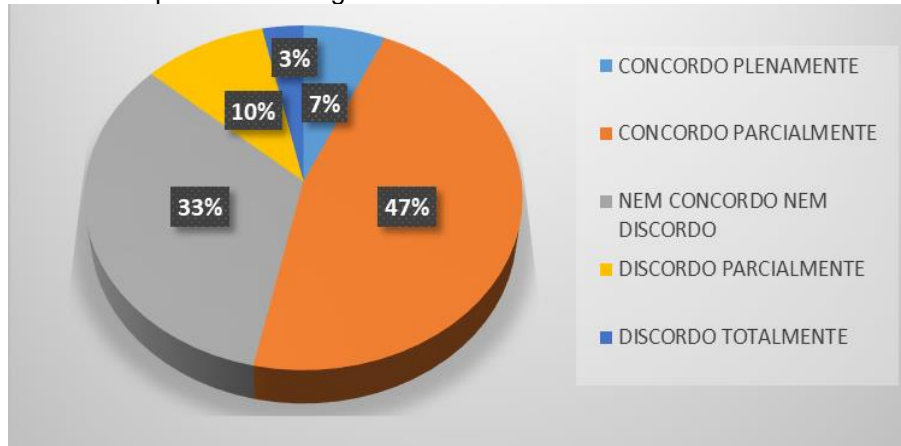


**Fonte:** Os autores, 2019.

Na quinta afirmativa, os colaboradores deveriam avaliar se seus superiores conseguem passar motivação para a equipe de trabalho. Desta forma, 17% dos

entrevistados concorda plenamente, 50% concorda parcialmente, 23% não concorda nem discorda, 7% discorda parcialmente e 3% discorda plenamente. Deste modo, pode-se assegurar que a maioria (50%) dos dados indicam que a empresa necessita melhorar este índice que deve ser através de uma avaliação de Desempenho e Reuniões como forma de conquistar um objetivo, em conformidade ao exposto por Goleman (2001) sobre a motivação de carácter prático (reunião das emoções de entusiasmar-se, esmero e certeza).

**Gráfico 6:** Meus superiores conseguem evidenciar o sentido do meu trabalho na empresa.

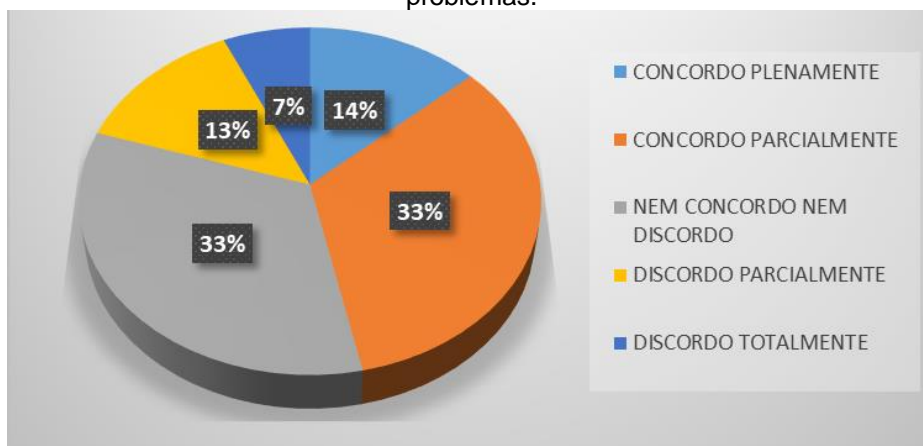


**Fonte:** Os autores, 2019.

Assim como se abrange por meio da representação onde os colaboradores consideraram 7% concordarem plenamente, e 47%, concordam parcialmente no sentido do trabalho dentro da empresa, sendo que 33% nem concordam e nem discordam, e 10% discordam parcialmente, e 3% discordam totalmente.

Igualmente sendo, é oportuno em afirmar que a empresa precisa melhorar as orientações e evidenciar o sentido de cada colaborador dentro da organização.

**Gráfico 7:** Meus superiores demonstram abertura para ouvir novas ideias para soluções de problemas.

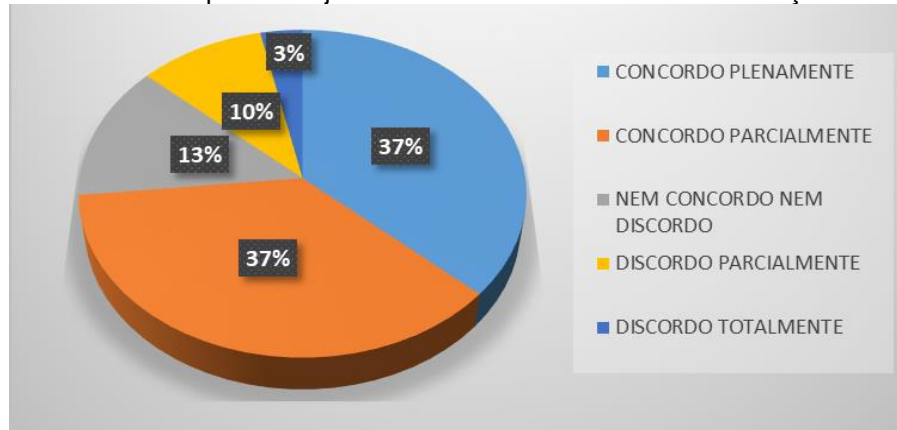


**Fonte:** Os autores, 2019.

Como se pretende, através do gráfico onde os colaboradores consideraram 13% concordarem plenamente, e 33%, concordam parcialmente no sentido do trabalho dentro da empresa, sendo que 33% nem concordam e nem discordam, e 14% discordam parcialmente, e 7% discordam totalmente.

Portanto, é cabível garantir que é baixo o índice que concordam plenamente que seus superiores demonstram abertura para ouvir novas ideias e soluções de problemas.

**Gráfico 8:** Meus superiores ajudam no desenvolvimento de cada função do setor.

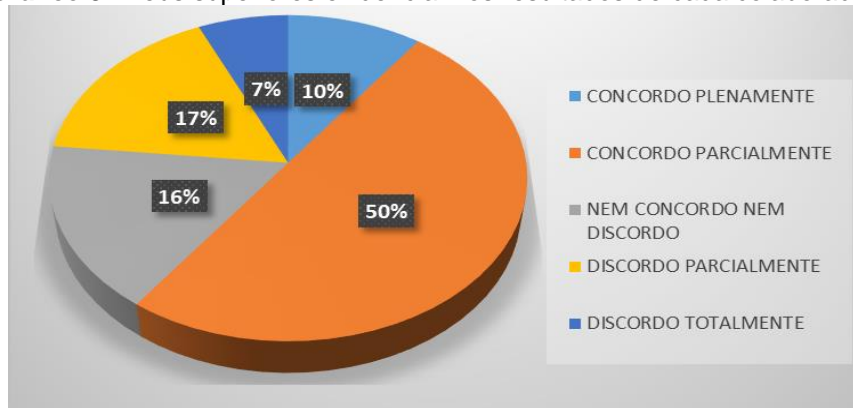


**Fonte:** Os autores, 2019.

Os resultados apontam que os colaboradores em 37% concordam plenamente, 37% concordam parcialmente, e 13% nem concorda nem discordam, 10% discorda parcialmente, e 3% discordam totalmente no que se refere a contribuição do gestor no desenvolvimento do setor.

Portanto, é razoável afirmar que os gestores, dentro do exposto, precisam melhorar as habilidades de suporte no desenvolvimento de cada função dentro do setor na empresa.

**Gráfico 9:** Meus superiores evidenciam os resultados de cada colaborador.

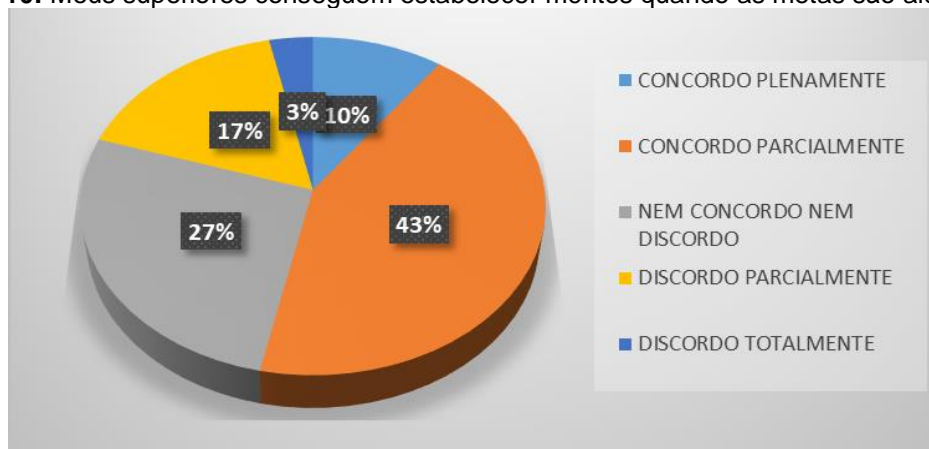


**Fonte:** Os autores, 2019.

Quando foram questionados se os superiores evidenciam os resultados de cada colaborador, 10% concordam plenamente, 50% concordam parcialmente, e 16% nem concorda nem discordam, 17% discorda parcialmente, e 7% discordam totalmente que os gestores evidenciam os resultados dos colaboradores.

Através dos resultados é possível assegurar-se que os colaboradores em sua metade recebem algum feedback, pois 50% concordam parcialmente, e que é muito importante esses resultados apresentados para o colaborador para a melhoria do desenvolvimento de cada membro da equipe.

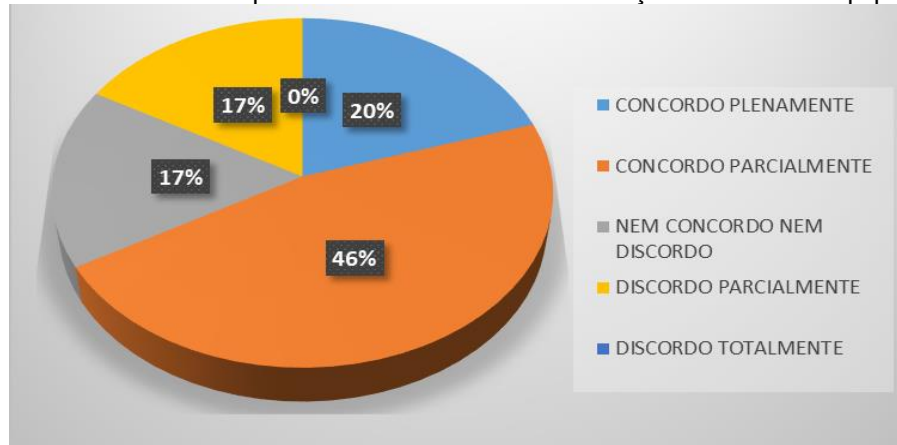
**Gráfico 10:** Meus superiores conseguem estabelecer méritos quando as metas são alcançadas.



**Fonte:** Os autores, 2019.

A percepção dos colaboradores sobre o estabelecimento de méritos quando as metas são alcançadas pode ser demonstrada em 10% concordam plenamente, 43% concordam parcialmente, e 27% nem concorda nem discordam, 17% discorda parcialmente, e 3% discordam totalmente.

Conforme descrito na contextualização, o líder é responsável pelo crescimento profissional de cada um dos colaboradores que tem em sua equipe e ele deve desenvolver os pontos fortes e inativar os pontos fracos das pessoas sobre o seu comando, fazendo com que cada indivíduo se sinta parte do processo, comprometendo-se assim com o resultado. Quando os colaboradores se identificam com os líderes, também se dedicam à causa, oferecendo assim esforços extraordinários e alcançando desempenhos significativos (MUSSAK, 2010).

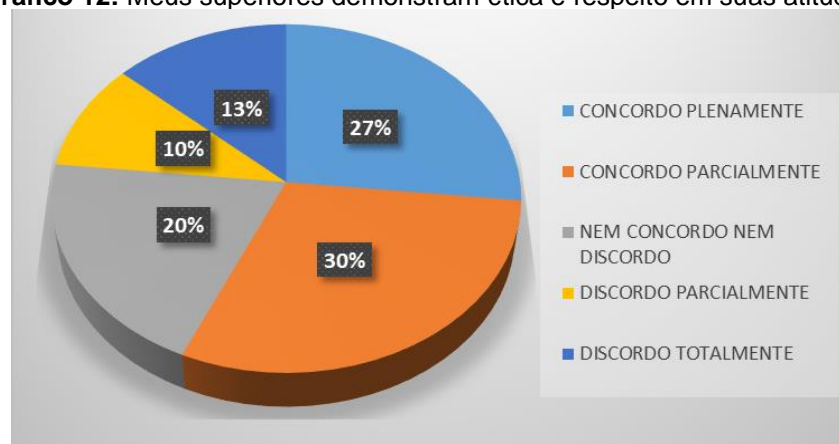
**Gráfico 11:** Meus superiores têm uma boa comunicação com toda a equipe.

Fonte: Os autores, 2019.

Quando foram questionados da comunicação dos superiores com toda a equipe onde em 20% concordam plenamente, 46% concordam parcialmente, e 17% nem concorda nem discordam, 17% discorda parcialmente.

Para Campos e Suzin (2007) afirma na contextualização que quando se encontram com comandados desmotivados os autores afirmam que o diálogo é indispensável para que haja progressos e também como a melhor tática. Determinadas ações são eficazes para sancioná-la estes problemas: (1) achar o motivo do problema, (2) agir sobre causas, (3) dizer a verdade, (4) comunicar bem os objetivos, e (5) inspirar a equipe.

A comunicação e o diálogo são indispensáveis para que possua melhorias, assim como melhores estratégias conforme o entendimento sobre Campos e Suzin (2007).

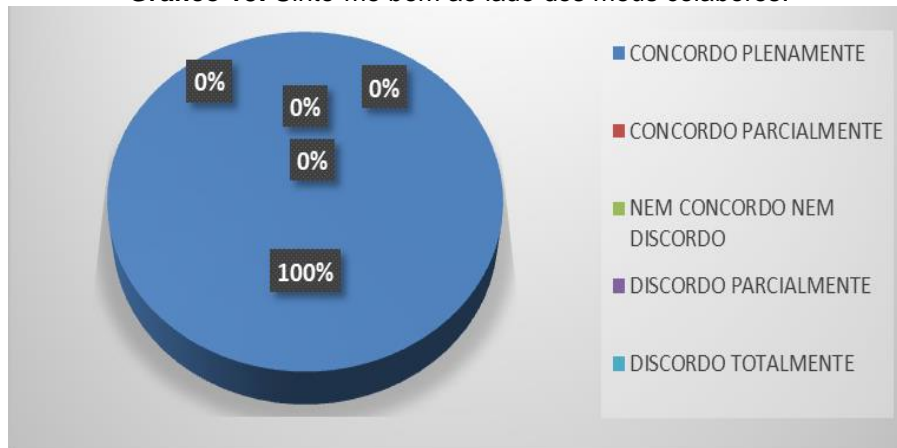
**Gráfico 12:** Meus superiores demonstram ética e respeito em suas atitudes.

Fonte: Os autores, 2019.

Os colaboradores avaliaram que se há ética e respeito nas atitudes dos seus superiores. Cerca de 27% concorda plenamente, 30% concorda parcialmente, 20%

não concorda nem discorda, 10% discorda parcialmente e 13% discorda totalmente. Desta forma, torna-se essencial contextualizar sobre os preceitos da ética, que se pautam na moral, em fatores internos e externos. Por isso, os dados expostos demonstram uma fragilidade dentro deste quesito.

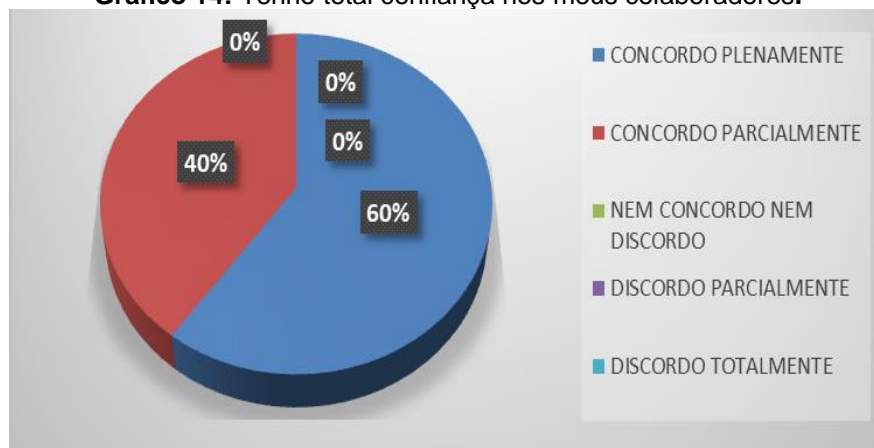
**Gráfico 13:** Sinto-me bem ao lado dos meus colabores.



**Fonte:** Os autores, 2019.

Os Gestores, de maneira unânime, demonstraram em 100% concordarem plenamente em sentirem-se bem ao lado de seus colaboradores.

**Gráfico 14:** Tenho total confiança nos meus colaboradores.

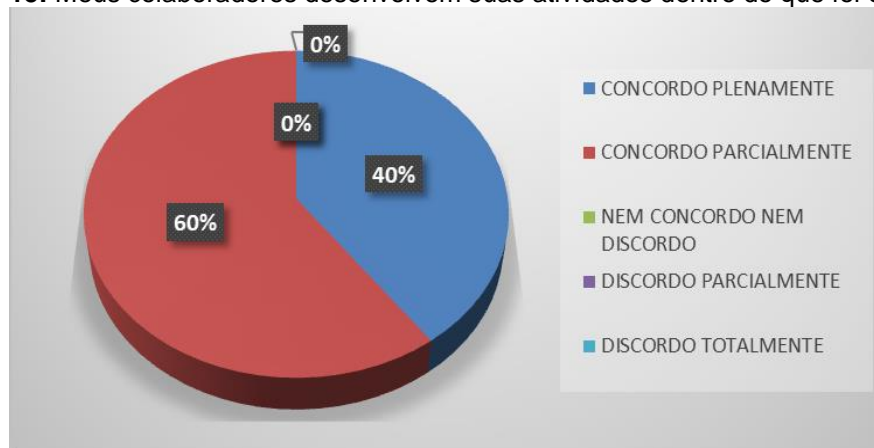


**Fonte:** Os autores, 2019.

Os Gestores avaliam, no que se refere a confiança nos colaboradores, em 60% concordam plenamente e 40 % concordam parcialmente.

Portanto, é possível afirmar que os gestores confiam, em sua maioria, nos seus colaboradores.

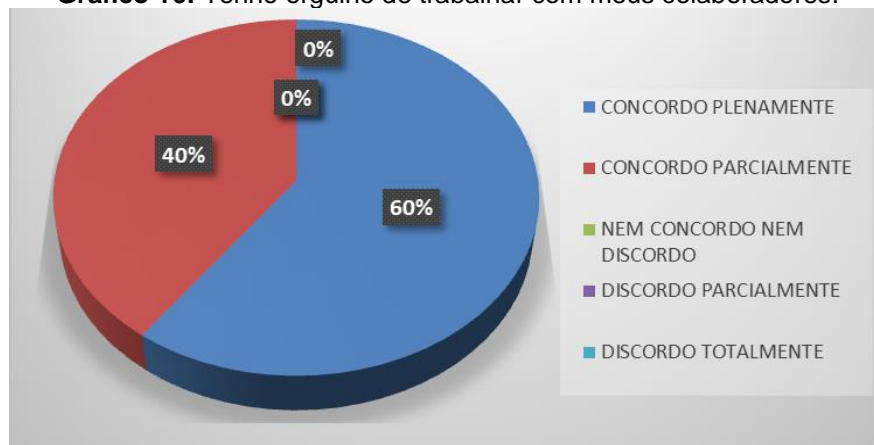
**Gráfico 15:** Meus colaboradores desenvolvem suas atividades dentro do que foi orientado.



**Fonte:** Os autores, 2019.

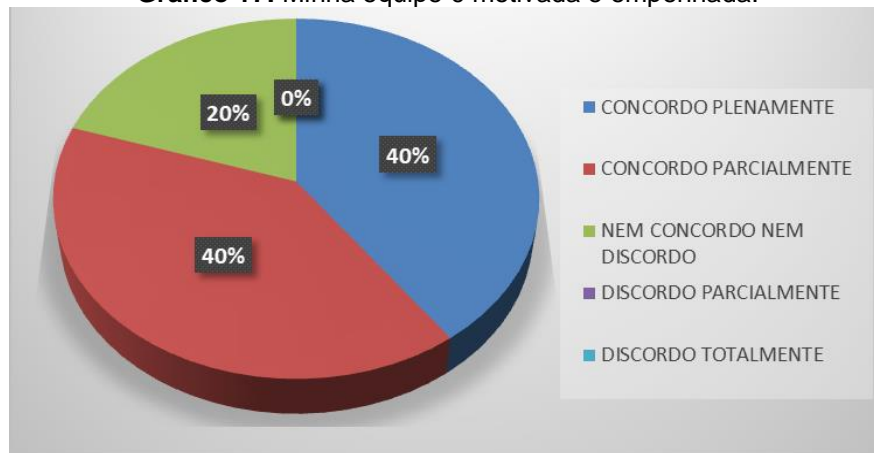
Os Gestores avaliam, no que se refere ao desenvolvimento das atividades dentro do que foi orientado, em 40% concordam plenamente e 60% concordam parcialmente.

**Gráfico 16:** Tenho orgulho de trabalhar com meus colaboradores.



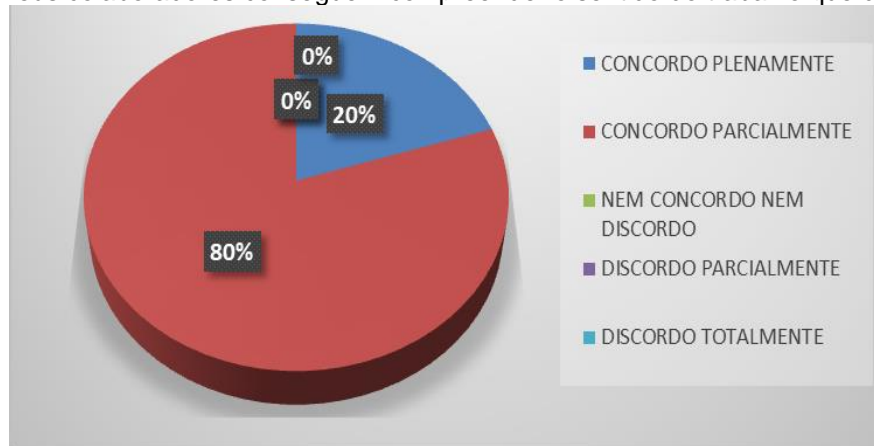
**Fonte:** Os autores, 2019.

Os Gestores julgam, no que se refere ao orgulho de trabalhar com os colaboradores, em 60% concordam plenamente e 40% concordam parcialmente.

**Gráfico 17:** Minha equipe é motivada e empenhada.

Fonte: Os autores, 2019.

Quanto à questão se minha equipe é motivada e empenhada, os gestores consideram em 40% concordam plenamente e 40% concordam parcialmente e, 20% nem concordam e nem discordam.

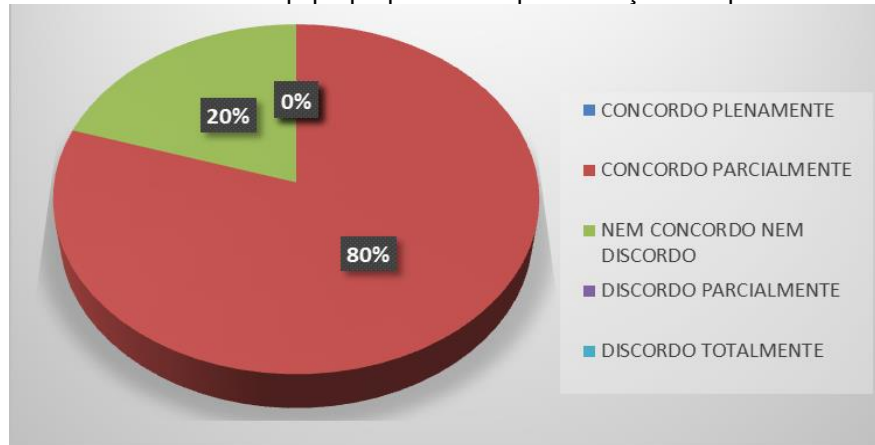
**Gráfico 18:** Meus colaboradores conseguem compreender o sentido do trabalho que desempenham.

Fonte: Os autores, 2019.

Os gestores, nas ponderações do questionamento meus colaboradores conseguem compreender o sentido do trabalho que desempenham, consideram em 20% concordam plenamente, e 80% concordam parcialmente.



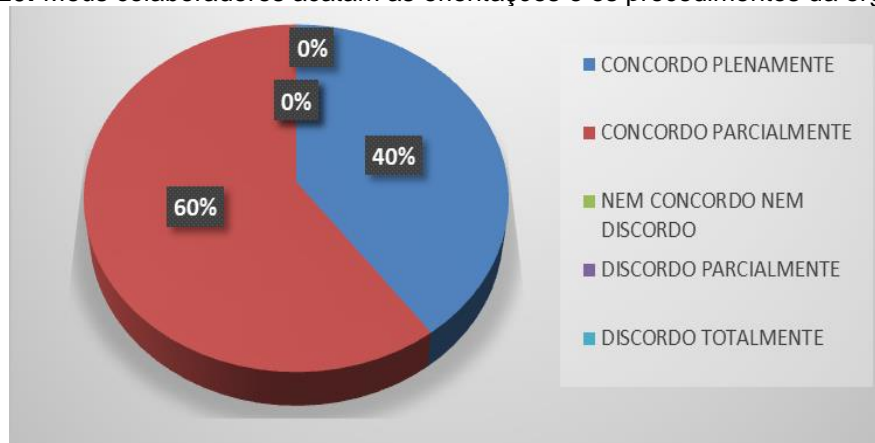
**Gráfico 19:** Minha equipe propõe ideias para soluções de problemas.



**Fonte:** Os autores, 2019.

Os gestores, nas ponderações do questionamento minha equipe propõe ideias para Soluções de problemas, consideram em 80 % concordam parcialmente, e 20% nem concordam e nem discordam.

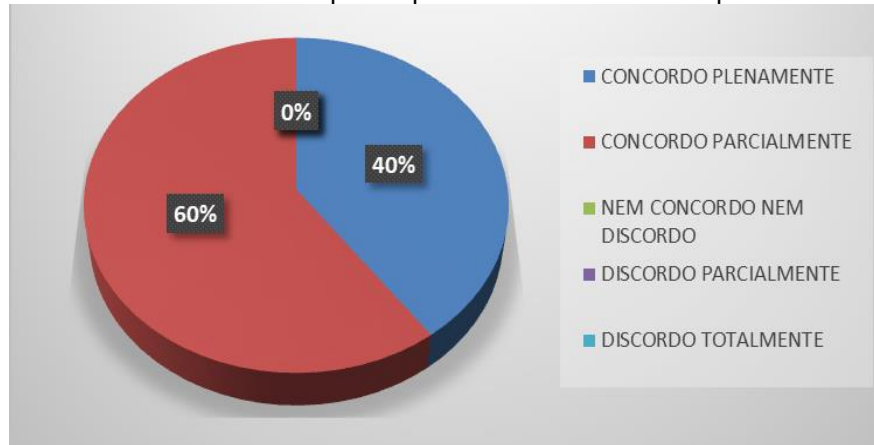
**Gráfico 20:** Meus colaboradores acatam as orientações e os procedimentos da organização.



**Fonte:** Os autores, 2019.

Os gestores, nas ponderações do questionamento meus colaboradores acatam as orientações e os procedimentos da organização, consideram em 40% concordam plenamente, e 60% concordam parcialmente.

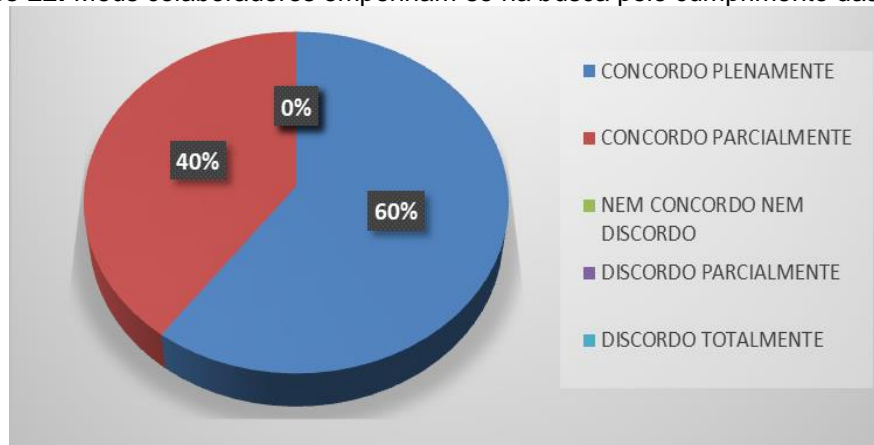
**Gráfico 21:** Meus colaboradores são preocupados com os resultados profissionais e feedback.



**Fonte:** Os autores, 2019.

Quanto à questão sobre os colaboradores serem preocupados com os resultados profissionais e feedback, os gestores consideram em 40% concordam plenamente, e 60% concordam parcialmente.

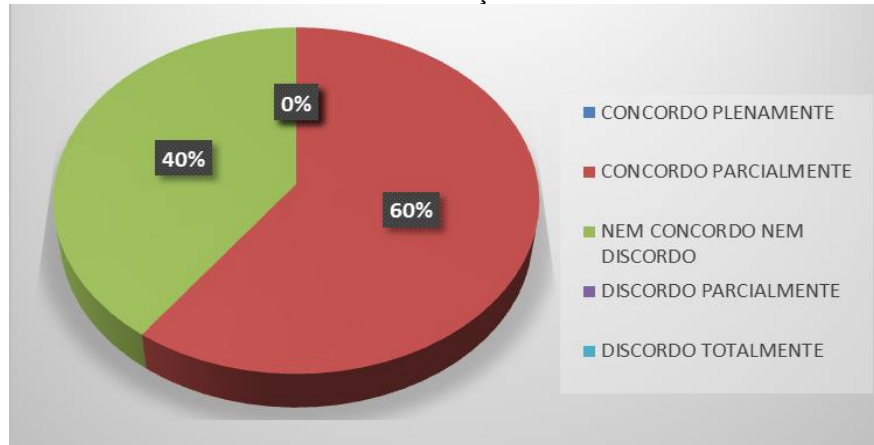
**Gráfico 22:** Meus colaboradores empenham-se na busca pelo cumprimento das metas.



**Fonte:** Os autores, 2019.

Os gestores, nas ponderações do questionamento se seus colaboradores se empenham na busca pelo cumprimento de metas, consideram em 60% concordam plenamente, e 40% concordam parcialmente.

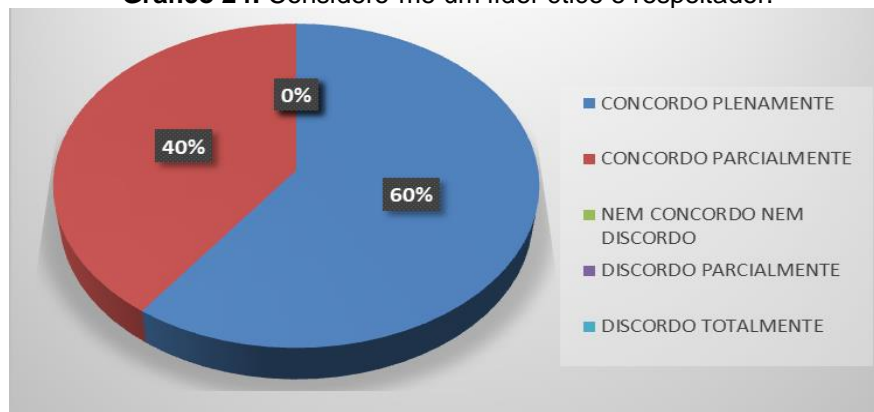
**Gráfico 23:** Tenho uma excelente comunicação com todos os meus colaboradores.



**Fonte:** Os autores, 2019.

Os gestores, nas ponderações do questionamento se têm uma excelente comunicação com todos os seus colaboradores, consideram em 60% concordam parcialmente, e 40% nem concordam e nem discordam.

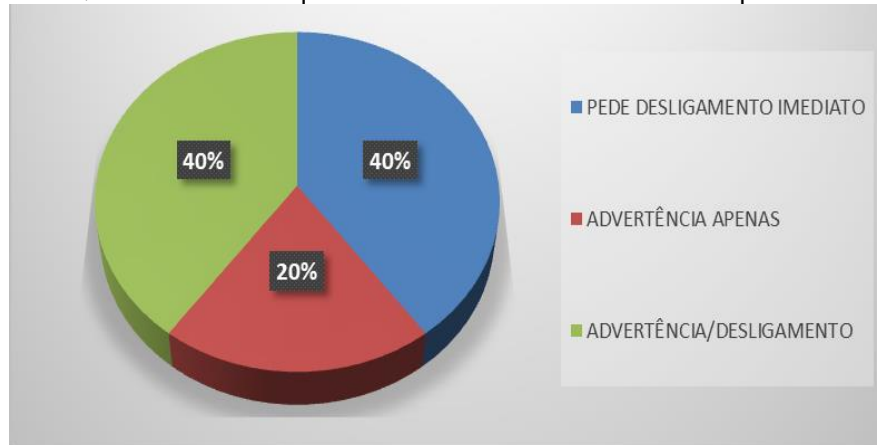
**Gráfico 24:** Considero-me um líder ético e respeitador.



**Fonte:** Os autores, 2019.

Os gestores, nas ponderações do questionamento sobre considerarem-se líderes éticos e respeitadores, consideram em 60% concordam parcialmente, e 40% nem concordam e nem discordam.

**Gráfico 25:** Qual a sua atitude quando não é atendido ou obedecido por seus liderados?



**Fonte:** Os autores, 2019.

Os gestores, ao responderem sobre qual atitude tomar quando não são atendidos ou obedecidos por seus liderados, ponderam que pedem o desligamento (40%), advertem (20%), enquanto 40 % advertem e solicitam o desligamento. Como resultado, torna-se perceptível que o gestor precisa realizar reuniões e trabalhar com os seus liderados a motivação, para que estes sintam segurança ao cumprimento das atividades desenvolvidas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho procurou refletir o conceito de liderança e as relações existentes entre líderes e liderados na área de logística em uma empresa do comércio atacadista na cidade de Anápolis. Em razão disso, o percentual levantado nas afirmativas atende o propósito do objetivo fundamental deste estudo ao evidenciar como ocorre na prática as relações entre líder e liderados dentro do ambiente corporativo comercial.

Vale salientar que os objetivos específicos em construir o entendimento de líder e liderança, contextualizar as teorias comportamentais e transformacionais, e demonstrar os resultados apresentados do líder e liderados do setor de logística de um atacadista em Anápolis Goiás foram atendidos.

Este estudo apresentou que 63% do total pesquisados concorda plenamente que sente bem ao lado dos Superiores, enquanto 33% do total concordam parcialmente neste quesito, e 4% nem concorda e nem discorda. Entretanto, nota-se que a maioria dos liderados se sente bem ao lado dos superiores na relação entre líderes e liderados. Observa-se a existência unânime dos Gestores de maneira unânime demonstrou em 100% concordarem plenamente em sentirem-se bem ao lado de seus colaboradores.

Pode-se entender que existe na relação de confiança por parte dos liderados um risco ou fragilidade da confiança, pois as grandes majorias em 57% concordam parcialmente na relação confiança. Os Gestores avaliam no que se refere à confiança nos colaboradores em 60% concordam plenamente e 40% concordam parcialmente.

Portanto, é possível afirmar que os gestores confiam em sua maioria nos seus colaboradores.

Percebe-se que permanece uma insegurança por parte dos liderados no que se refere à orientação dentro das informações passadas pelos gestores que concebem em 60% do total concorda parcialmente. Os Gestores avaliam no que se refere ao desenvolvimento das atividades dentro do que foi orientado em 40% concordam plenamente e 60 % concordam parcialmente.

O notado apresentado no questionamento tem orgulho de trabalhar com meus superiores, os colaboradores em sua grande maioria do total de 50% concordam parcialmente neste quesito contra 16,67% os quais concordam plenamente. Os

Gestores julgam-se, no que se refere ao orgulho de trabalhar com os colaboradores, em 60% concordam plenamente e 40 % concordam parcialmente.

Na amostra analisada na relação de confiança por parte dos liderados um risco ou fragilidade da confiança, pois as grandes maiorias em 57% concordam parcialmente na relação confiança.

Os colaboradores, na avaliação do questionamento se seus superiores conseguem passar motivação para a equipe de trabalho, expôs em 17% concorda plenamente, 50% que concordam parcialmente, e 23% não concordam nem discordam, e 7% discordam parcialmente, e 3% discordam plenamente. Os gestores consideram em 40% concordam plenamente e 40% concordam parcialmente e, 20% nem concordam e nem discordam no que se refere motivada e emprenhada a equipe.

Na amostra ponderada os colaboradores consideraram 7% concordarem plenamente, e 47%, concordam parcialmente no sentido do trabalho dentro da empresa, sendo que 33% nem concordam e nem discordam, e 10% discordam parcialmente, e 3% discordam totalmente. Os gestores nas ponderações do questionamento meus colaboradores conseguem compreender o sentido do trabalho que desempenham consideram em 20% concordam plenamente, e 80% concordam parcialmente.

O achado apresentado no questionamento meus superiores demonstram abertura para ouvir novas ideias para soluções de problemas os colaboradores consideraram 13% concordarem plenamente, e 33%, concordam parcialmente no sentido do trabalho dentro da empresa, sendo que 33% nem concordam e nem discordam, e 14% discordam parcialmente, e 7% discordam totalmente. Os gestores nas ponderações do questionamento minha equipe propõe ideias para soluções de problemas consideram em 80% concordam parcialmente, e 20% nem concordam e nem discordam.

Portanto, é razoável afirmar que os gestores dentro do exposto precisam melhorar as habilidades de suporte no desenvolvimento de cada função dentro do setor na empresa. Os resultados apontam que os colaboradores em 37% concordam plenamente, 37% concordam parcialmente, e 13% nem concorda nem discordam, 10% discorda parcialmente, e 3% discordam totalmente no que se refere a contribuição do gestor no desenvolvimento do setor.

Através dos resultados é possível assegurar-se que os colaboradores em sua metade recebem algum feedback, pois 50% concordam parcialmente, e que é muito

importante esses resultados apresentados para o colaborador para a melhoria do desenvolvimento de cada membro da equipe. Os gestores consideram em 40% concordam plenamente, e 60% concordam parcialmente que os colaboradores são preocupados com os resultados profissionais e feedback.

A percepção dos colaboradores sobre o estabelecimento de méritos quando as metas são alcançadas pode ser demonstrada em 10% concordam plenamente, 43% concordam parcialmente, e 27% nem concorda nem discordam, 17% discorda parcialmente, e 3% discordam totalmente. Os gestores nas ponderações do questionamento meus colaboradores empenham-se na busca pelo cumprimento de metas consideram em 60% concordam plenamente, e 40% concordam parcialmente.

Quando foram questionados da comunicação dos superiores com toda a equipe onde em 20% concordam plenamente, 46% concordam parcialmente, e 17% nem concorda nem discordam, 17% discorda parcialmente. Os gestores nas ponderações do questionamento tem uma excelente comunicação com todos os meus colaboradores consideram em 60 % concordam parcialmente, e 40% nem concordam e nem discordam.

Os colaboradores avaliam no que se refere à ética e respeito nas atitudes dos superiores, em 27% concordam plenamente, 30% concordam parcialmente, e 20% nem concorda nem discordam, 10% discorda parcialmente, e 13% discordam totalmente. Os gestores nas ponderações do questionamento consideram-me um líder ético e respeitador, consideram em 60 % concordam parcialmente, e 40% nem concordam e nem discordam.

Os gestores nas ponderações do questionamento qual a sua atitude quando não é atendido ou obedecido por seus liderados, 40 % pede o desligamento, 20% advertem, e 40 % advertem e solicitam o desligamento.

Conseqüentemente, é admissível afirmar que o gestor precisa realizar reunião e trabalhar os seus liderados que os motive e transmita segurança no cumprimento das atividades desenvolvidas.

As interações da equipe, a influência do líder, a estrutura, normas e outros elementos que modelam o comportamento vão sendo aprendidos em conjunto, e essa relação entre líderes e liderados do setor de logística apresenta índices abaixo de uma boa relação nas características de um bom líder e que os liderados precisam de aspectos motivacionais e de feedbacks, reuniões, treinamentos, dinâmicas de grupos na construção de valores para líderes e liderados.

O que se fundamenta bibliograficamente através da pesquisa e os resultados conclui-se que o motivo da desmotivação do grupo para atuar de forma eficaz, o mais perfeito caminho é o entrosamento do desempenho dos colaboradores e examinar do que se trata a desmotivação ou da ausência de distintas capacidades, como iniciativa ou prontidão. O líder deve observar os ambos os lados, resultado e motivação.

Liderar é obter resultados pela motivação, alcançar os resultados sem descuidar da motivação.

O líder é responsável pela conduta de um grupo tem o desempenho primordial de liderar.

Com isso, a presente pesquisa visou contribuir para o desenvolvimento das relações entre líder e liderados da área de logística de um atacadista em Anápolis Goiás.



## REFERÊNCIAS

- BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de direito do trabalho**. 6. ed. São Paulo: LTr, 2010.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997. 214p.
- BITENCOURT, Cláudia et al. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004. 528p.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v.34, n.3, maio/junho 1994b apud TOLFO, S. R. A liderança: da teoria dos traços ao coach. In: BITENCOURT, Cláudia et al. **Gestão contemporânea de pessoas**; novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004. 528p. Cap. 13, p.271-298.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994a apud TOLFO, S. R. A liderança: da teoria dos traços ao coach. In: BITENCOURT, Cláudia et al. **Gestão contemporânea de pessoas**; novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004. 528p. Cap. 13, p.271-298.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CAMPOS, Augusto e SUZIN, Felipe. **Motivação**: o desafio de liderar equipes com pessoas desinteressadas. Disponível em: <http://www.efetividade.net/2007/09/30/motivacao-o-desafio-de-liderarequipes-com-pessoas-desinteressadas/> [acesso em 07/04/2019].
- CASTILHO, Isolda V. **Liderança, gerência e cultura organizacional**. Universidade FUMEC/ FEADMG, 2004.
- CASTANHEIRA, Joaquim; PINHEIRO, Lana. A empresa do ano CBA. Istoé Dinheiro – **Revista Semanal sobre Economia, Finanças e E-commerce**. 24 de Outubro, 2007, nº 526 – ano 10, p. 58-63.
- FELIPPE, Maria Inês. **Manter a motivação**: Eis o grande desafio da liderança. Disponível em: <http://www.htmlstaff.org/xkurt/projetos/portaldoadmin/modules/news/article.php>, acesso em 07/04/2019.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Aurélio Século XXI: **O Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999, 2128p.
- FIEDLER, F. E.; CHEMERS, M. M. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Pioneira / EDUSP, 1981 apud TOLFO, S. R. A liderança: da teoria dos traços ao coach. In: BITENCOURT, Cláudia et al. **Gestão contemporânea de pessoas**; novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004. 528p. Cap. 13, p.271-298.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLEMAN, Daniel. Capítulo 6: A Aptidão mestra. In: GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é Ser Inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001, 91-103p.

GOLEMAN, Daniel. Capítulo 10: Administrar com o Coração. In: GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é Ser Inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001, 164-169p.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas**. 2.ed. São Paulo: EPU, 1977 apud TOLFO, S. R. A liderança: da teoria dos traços ao coach. In: BITENCOURT, Cláudia et al. *Gestão contemporânea de pessoas; novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004. 528p. Cap. 13, p.271-298.

JÚNIOR, José Cairo. *Curso de Direito do Trabalho*. 7ª ed. Salvador: Editora Juspodivm, 2012.

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

MARINS FILHO, Luiz Almeida. **Os 12 maiores atributos da liderança**. Disponível em: [www.fundacaolamf.org.br](http://www.fundacaolamf.org.br) [acesso em 07/04/2019].

MARTINEZ, Luciano. **Curso de direito do trabalho**. São Paulo: Saraiva. 2009.

MARTINEZ, Luciano. **Curso de Direito do Trabalho**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Capítulo 12: Liderança. In: MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2006, 302-328p.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019

MORIN, Edgar. **O Método 6: ética**. Porto Alegre: Sulina, 2005. 222 pp

MUELLER, A.; MAYER, L. **Liderança: novos conceitos diante de uma nova Realidade**. IN: Semead, Anais, São Paulo, USP, 2003 apud KILIMNIK, Zélia;

MUSSAK, E. **Gestão Humanista de Pessoas: O Fator Humano como Diferencial Competitivo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, uso e possibilidades. **Cadernos de pesquisa em administração**, São Paulo. V. 1, nº 3, 2ºsem. 1996

OLIVEIRA, Maxwell. **Manual de Metodologia Científica**. Disponível em: [https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual\\_de\\_metodologia\\_cientifica\\_Prof\\_Maxwell.pdf](https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_Prof_Maxwell.pdf) Acesso: 13 de Dezembro de 2018

PETRACCA, Orazio M. Liderança. In: BOBBIO, Noberto e outros. **Dicionário de política**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1992.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**: para alunos de cursos de graduação e pós-graduação. 3. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

TOLFO, S. R. **Macrotendências de organização do trabalho e possibilidade de crescimento humano**: práticas, limites e perspectivas em uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina. Porto Alegre: UFRGS/PPGA, 2000. (Tese de doutorado) apud TOLFO, S. R. A liderança: da teoria dos traços ao coach.

TOLFO, S. R. A liderança: da teoria dos traços ao coach. In: BITENCOURT, Cláudia et al. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004. 528p. Cap. 13, p.271-298.

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm) Acesso em 16/08/2019 as 15:04.

[http://www.amigosdolivro.com.br/lormais\\_materias.php?cd\\_materias=9581&friurl=-LIDERANCA-NA-ADMINISTRACAO--Nagib-Anderaos-Neto-](http://www.amigosdolivro.com.br/lormais_materias.php?cd_materias=9581&friurl=-LIDERANCA-NA-ADMINISTRACAO--Nagib-Anderaos-Neto-) Acesso em 07/04/2019 as 18:04.