

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

FERNANDA MOREIRA DE MORAES  
GISELLE MORAES DOS SANTOS SILVA  
THOMPSON LEÃO DOS SANTOS

PERFIL E DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA DE UMA EMPRESA DE  
REVENDA DE ELETROELETRÔNICOS DA CIDADE DE ANÁPOLIS

ANÁPOLIS – GO  
2019

FERNANDA MOREIRA DE MORAES  
GISELLE MORAES DOS SANTOS SILVA  
THOMPSON LEÃO DOS SANTOS

PERFIL E DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA DE UMA EMPRESA DE  
REVENDA DE ELETROELETRÔNICOS DA 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 da Prof<sup>a</sup>. Esp. Hariane Jackeline Rodrigues Silva.

ANÁPOLIS – GO  
2019

FERNANDA MOREIRA DE MORAES  
GISELLE MORAES DOS SANTOS SILVA  
THOMPSON LEÃO DOS SANTOS

PERFIL E DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA DE UMA EMPRESA DE  
REVENDA DE ELETROELETRÔNICOS DA 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 da Prof<sup>a</sup>. Esp. Hariane Jackeline Rodrigues Silva.

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

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Esp. Hariane Jackeline Rodrigues Silva  
**ORIENTADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel  
**CONVIDADA**

---

Prof. Ms. Fernando José Marques Hoenen  
**CONVIDADO**

# PERFIL E DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA DE UMA EMPRESA DE REVENDA DE ELETROELETRÔNICOS DA CIDADE DE ANÁPOLIS

## PROFILE AND LEADERSHIP DEVELOPMENT OF AN ELECTRONIC RESALE COMPANY IN THE CITY OF ANÁPOLIS

Fernanda Moreira de Moraes<sup>1</sup>  
Giselle Moraes dos Santos Silva<sup>2</sup>  
Thompson Leão dos Santos<sup>3</sup>  
Hariane Jackeline Rodrigues Silva<sup>4</sup>

**RESUMO:** O presente artigo analisou sobre como deve ser o perfil do líder e sua atuação dentro de uma visão moderna. Diante das muitas revoluções na abordagem por que passaram as relações sociais a forma de gerenciamento empresarial no que diz respeito a seu cliente interno também sofreu mudanças com o foco atual deixando de ser como no passado o quantitativo da produção e se voltando para o qualitativo das relações internas. O objetivo nesta pesquisa foi o de analisar o desenvolvimento pessoal da equipe de liderança de uma empresa de revenda de eletroeletrônicos. A metodologia escolhida foi a revisão de literatura em um primeiro momento e na sequência uma pesquisa de campo realizada com um total de seis líderes que responderam a um questionário contendo doze questões. Ao final foi possível concluir que entre os entrevistados encontrou-se um nível de gerenciamento compatível com as modernas técnicas de liderança.

**Palavras-chave:** Liderança. Gerenciamento. Capacitação.

**ABSTRACT:** This article analyzed how the profile of the leader should be and his performance within a modern vision. In view of the many revolutions in the approach that social relations have undergone, the form of business management with regard to its internal client has also undergone changes with the current focus, ceasing to be as in the past the quantity of production and turning to the qualitative of relations internal. The objective of this research was to analyze the personal development of the leadership team of an electronics resale company. The methodology chosen was the literature review at first and then a field research carried out with a total of six leaders who answered a questionnaire containing twelve questions. In the end it was possible to conclude that among the interviewees there was a management level compatible with modern leadership techniques.

**Keywords:** Leadership. Management. Training.

---

<sup>1</sup>. Graduada em Ciências Contábeis, pela Faculdade Anhanguera de Anápolis-GO. nandaisis@hotmail.com.

<sup>2</sup> Graduanda em Gestão de Recursos Humanos, pela Faculdade Anhanguera de Anápolis-GO. giselleirl@hotmail.com.

<sup>3</sup> Graduado em Psicologia, pela Faculdade Anhanguera de Anápolis-GO. thompsonleao@hotmail.com

<sup>4</sup> Professora Orientadora, Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching; Docência Universitária; Bacharela em Jornalismo, e-mail: hariane.jor@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho teve como tema central, identificar como o exercício das funções de um líder interfere positiva ou negativamente no desempenho do colaborador em seu trabalho. Tem-se que um dos elementos básicos das novas técnicas de valorização do patrimônio humano deve ser empreendido, conjuntamente ao aperfeiçoamento do potencial pessoal que é hoje um dos maiores incentivadores do potencial empresarial.

As empresas atuais possuem a seu favor um leque diversificado de técnicas a serem usadas para melhorar o desempenho de seus colaboradores e nesta pesquisa serão demonstrados, a identificação e aplicação dessas técnicas dependem da forma como os líderes atuam e como os mesmos devem se apresentar diante das várias situações que surjam no cotidiano dos trabalhos desenvolvidos e na relação com seus liderandos. Conforme Chiavenato (2000), as pessoas tendem a desenvolver suas ações como produto do ambiente cultural no qual convivem, pela maneira como percebem seu trabalho e encaram suas vidas, tornando-se um impulso para vencer obstáculos, crescer e avançar em busca de seus objetivos, sejam eles pessoais e profissionais.

Diante do tema aqui focado e várias nuances intrinsecamente ligadas, nas quais é possível destacar: a insatisfação humana em todos os setores que é a mola propulsora que empurra o colaborador sempre em busca de melhorias para si e para os seus; a necessidade do mercado de trabalho que precisa de colaboradores atualizados e socialmente corretos; a convivência e os relacionamentos que são travados no cotidiano das empresas e também a necessidade de que o grupo trabalhe como um todo homogêneo, por isso, o presente trabalho questiona qual deve ser a posição dos líderes diante de tais hipóteses descritas acima e qual seria a possível resposta para esse problema que afeta uma infinidade de empresas?

Dentro de uma organização, qualquer que seja a área de atuação do funcionário, encontram-se, normalmente, pessoas ocupando os cargos administrativos de supervisores, gerentes, vendedores em virtude do exercício desgastante da atividade desses líderes, precisam sentir-se valorizados pelo esforço empreendido e pela dedicação demonstrada no cotidiano da empresa onde esteja trabalhando, cabendo esse papel ao líder motivando e premiando os colaboradores, incentivando-os sempre a melhorarem e buscarem superar as expectativas.

Assim o objetivo geral dessa pesquisa é o de analisar o desenvolvimento pessoal da equipe de liderança de uma empresa de eletroeletrônicos. E os específicos são: Identificar os aspectos de gestão de pessoas dessa equipe e sua performance; caracterizar a gestão de pessoas e seus elementos; demonstrar a importância do líder participativo e realizar uma pesquisa de campo com o intuito de verificar a percepção sobre o papel da liderança.

## **2 CONCEITOS SOBRE LIDERANÇA**

A capacidade das pessoas e organizações em se adequarem na busca pelo diferencial de sua empresa é compreendida pela forma como a qualidade venha a ser tratada neste ambiente, sendo necessário responder de forma rápida e inteligente diante dos problemas do cotidiano nas organizações empresariais, como também, é fruto da maneira de como a diretoria e chefias exercem o fator da liderança (TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

Por consequência, cabe à diretoria projetar um programa que visa melhorar a produtividade e a qualidade, atentando-se para a importância de como alguns pontos devem ser tratados de maneira primordial. De acordo com Drucker (2000, p. 662), “essas ações iniciais buscam a identificação dos elementos fundamentais que servirão de base à consolidação do projeto de implementação do modelo de gestão”. A empresa precisa reorganizar e deixar claro o papel e perfil da gerência, assim, tem-se um novo pensar com relação às certezas que antes se possuía.

Conforme acentua Bergamini (2002), até certo tempo atrás o pensamento reinante dentro das empresas em relação a posição de uma função de liderança, era focado em como se dava o processo gerencial; atualmente o foco do líder passou a ser atuar em prol da equipe e dessa forma obter melhores resultados da mesma.

Foi a partir desse pensamento que evoluiu o conceito da superioridade do poder pessoal sobre o organizacional, já que no primeiro existe a necessidade de desenvolvimento das habilidades e capacidades ligadas à figura do líder. No segundo modelo, a escolha do líder se baseia na hierarquia dentro da empresa sem considerar as potencialidades do escolhido. Bergamini (2002, p. 26), afirma que, “eventualmente, qualquer pessoa que vá ocupá-lo já encontra definida a abrangência da sua atuação e a extensão do seu poder de mandar”.

Pode-se então compreender que a qualificação e o talento nato para a liderança são elementos positivos para uma futura carreira na profissão escolhida. Outro ponto importante de ser comentado é quanto a questão da grande necessidade de se desenvolver constantemente, visando desta forma criar um diferencial em relação à concorrência, Drucker (2000), traz que para se conseguir competir dentro do mercado concorrido, a dedicação na busca pela qualidade e a forma como o líder se relaciona com seus colaboradores é a chave para o sucesso.

Por tal plasticidade corporativa, apresentam-se diversas teorias que embasam os modelos de liderança organizacional, porém, Silva (2001), informa que cada modelo se apresenta de acordo com a cultura da organização. Em algumas delas o relacionamento entre chefia e colaboradores é visto como de pouca importância. Outras pela sua própria essência são de âmbito apenas acadêmico. Como também, têm-se aquelas que todo o seu conteúdo não condiz para o fortalecimento do papel da liderança, sem contribuir efetivamente para as soluções dos problemas cotidianos.

Maximiano (2000, p. 336), explica que “O limite do desempenho não é estático e se altera com a aquisição de novos conhecimentos, com o aprimoramento das habilidades e com a mudança das atitudes e interesses”. Assim, entende-se, que a evolução constante permite que as pessoas desenvolvam potencialidades que podem ser aproveitadas no campo profissional ou em outras áreas de atividades. Entre os fatores que podem promover o desenvolvimento das pessoas, estão: treinamento, educação, interação social, experiência e ação dos gerentes.

Além dos fatores de desenvolvimento supracitado no parágrafo anterior, verifica-se que a forma como se sente e percebe o ambiente, afetam diretamente o processo motivacional, com isso, Maximiano (2000), ressalta a importância da percepção como elemento que interfere na motivação, nas relações do grupo, individualmente e que agrega valor ao trabalho realizado.

Desta forma, a compreensão relativa a motivação é complexa, pois entendê-la se torna um exercício de atitudes que perpassa por vários níveis de entendimento e por muitos fatores que nela interferem. Nesse cenário é importante distinguir as características objetivas do estímulo das propriedades que se apresenta para cada pessoa.

Ou seja, a reação que provoca, sendo esse o resultado da percepção. Ao se ter uma visão mais abrangente sobre a percepção da motivação o gestor passa a ter

maiores subsídios para dialogar, se fazer entender, determinar as capacidades individuais e aceitar as diferenças entre os componentes de seu grupo de trabalho, melhorando em muito o relacionamento com seus subordinados, assunto esse que será abordado na sequência.

## 2.1 A IMPORTÂNCIA DO BOM RELACIONAMENTO GESTOR/COLABORADOR

No ramo empresarial existem dois modelos distintos no que tange à forma de tratamento gerencial, existem aquelas que respondem totalmente ao mercado e outras que somente ocasionalmente buscam as impressões externas, o ideal não é apenas fazer levantamentos sobre a satisfação atual dos consumidores, mas também, pesquisar suas necessidades e preferências não manifestadas, para encontrar maneiras de melhorar seus produtos e serviços. Também selecionar e treinar seus funcionários para serem orientados para os clientes (SILVA, 2003).

Bekin (2000), entende que na busca da concretização da fidelização e da satisfação total de seus clientes a organização empresarial precisa considerar a natureza das relações interpessoais, conhecendo as origens do processo de satisfação do mercado.

Para Dahis (2012, p. 6), quando se inicia um processo de melhoria de qualidade e produtividade, além de repensar-se as certezas empresariais predominantes na organização, devem-se dirigir as primeiras ações práticas da intervenção para a avaliação do perfil do líder. “Nesse sentido, essas ações iniciais buscam a identificação dos elementos fundamentais que servirão de base à consolidação do projeto de implementação do modelo de gestão”.

Cabe então ao corpo de gestão delimitar e estabelecer tarefas e responsabilidades às pessoas encarregadas de dinamizar os serviços internos. Nesse processo o entendimento sobre as potencialidades e carências existentes no grupo deve estar bem compreendido, para que as expectativas de sucesso sejam realmente alcançadas. Algumas funções administrativas são claras em relação a atuação do líder e visam o bom andamento dos trabalhos, outras encontram-se no caso da percepção e são determinadas principalmente pela vivência de cada um, dessa forma deve-se ter identificado o papel da liderança na organização.



## 2.2 FUNÇÕES INERENTES AO LÍDER ATUAL

No processo de motivação para o trabalho, a questão das faltas ou atraso, devido a algum motivo interveniente é motivo de preocupação empresarial. Por trás dos seus índices, pode-se encontrar uma variada gama de problemas que interferem diretamente na qualidade de vida do colaborador e, portanto, em seu desempenho, motivação e assiduidade. Estes problemas podem ser de natureza pessoal, biológica, ambiental, social, familiar, financeira, funcional e, inclusive, estarem relacionados à própria estrutura organizacional (SILVA, 2001).

Segundo, Kurt Lewin (*apud* CHIAVENATO, 2000, p. 127), outro grande problema relacionado é o da motivação:

Para explicar a motivação do comportamento elaborou a teoria de campo, que se baseia em duas suposições fundamentais: o comportamento humano é derivado da totalidade de fatos coexistentes; e esses fatos coexistentes têm caráter de um campo dinâmico, no qual cada parte do campo depende de uma inter-relação com as demais outras partes. O comportamento humano não depende somente do passado, ou do futuro, mas do campo dinâmico atual e presente. Esse campo dinâmico é o espaço de vida que contém a pessoa e o seu ambiente psicológico [...].

Esse fenômeno, que assola boa parte das empresas estabelecidas em território nacional trás sérios problemas de ordem organizacional, que interferem sobremaneira na produtividade, qualidade, rotatividade de funcionários, bem como, no convívio diário entre todos os componentes do quadro funcional de qualquer empresa (CHIAVENATO, 2000).

Entre os principais fatores que interferem no bom relacionamento interno das organizações se encontra o problema relativo à queda da produtividade e naqueles ligados a insatisfação que aos poucos pode ir tomando maiores proporções não só no lado individual e pode se alastrar para um grupo (CASTELLI, 2001).

Outro problema é o da rotatividade, caracterizada pelo fato do trabalhador mudar de organização, e o absenteísmo, identificado pelas faltas do trabalhador que para a organização provoca consequências indesejáveis como a diminuição da velocidade do ritmo de trabalho, a sobrecarga de funções e o conseqüente aumento de estado de fadiga física e mental do trabalhador, a diminuição da condição de segurança no trabalho realizado, o aumento dos custos organizacionais, entre outros. Todo este quadro conduz a uma diminuição dos níveis de produtividade e qualidade dos produtos e serviços prestados pelas empresas (CASTELLI, 2001).

Para evitar estes problemas sérios o processo de monitoramento e controle deve assegurar que os planos estabelecidos ajustem-se aos fatos e ocorrências. De acordo com Chiavenato (2000), o controle precisa detectar e localizar as falhas e desvios em relação aos planos, para que a ação corretiva possa ser aplicada. Assim, seu primeiro elemento fundamental é o cumprimento dos objetivos, o acompanhamento dos resultados que pode ser *in-loco* ou verificando se as metas estão dentro dos prazos estipulados.

Turano e Cavazotte (2016), afirmam que a liderança tem sido o tema de pesquisas nos campos da psicologia social e do comportamento organizacional desde a década de 1930. Com o passar do tempo, a pesquisa e a literatura sobre a liderança evoluíram, de teorias que descreviam traços e características pessoais dos líderes eficazes, passando por uma abordagem funcional básica na qual esboçava o que líderes eficazes deveriam fazer, e chegando a uma abordagem situacional ou contingencial, que propõe um estilo flexível, adaptativo para uma liderança eficaz.

Lara (2012), exemplifica que é preciso contar com um significado comum sobre a noção de liderança, sendo que ela pode ser considerada como um processo de influência de uma pessoa ao demonstrar sua experiência e conhecimentos aprofundados sobre outro ou um grupo o necessário estabelecimento para atingir-se uma meta pré-estabelecida.

O conceito de poder está ligado ao de liderança, o poder é a capacidade de influenciar diversos resultados. Se for sancionado formalmente por uma organização ou informalmente apoiado por indivíduos ou grupos de maneira consensual é descrito como poder legítimo, então poder executivo consiste em compreender o que a organização é, visualizar o que ela pode ou deve se tornar, e iniciar os processos que percorram o caminho entre os ideais da organização e a realidade.

### 2.3 TIPOS DE LIDERANÇA

Há diferentes tipos de liderança a se saber: aquelas que podem operar simultaneamente; os grupos têm interesses e objetivos múltiplos, e podem ser tratados por diferentes líderes, etc. o ponto crucial é, portanto, que a liderança é uma relação entre pessoas em meio às quais a influência e o poder foram distribuídos de maneira desigual numa base legítima e/ou a liderança não ocorre no isolamento, ou seja, não há líder sem seguidor (LARA, 2012).

Observa-se após várias análises, que o modelo de líder não vem definido e pronto, ele é moldado durante anos de experiência no que se propõe a fazer e como tal consegue, assim, a confiança de seus colegas, seguindo por uma linha de raciocínio lógica, passam a ser seguidores dentro de um contexto cultural, social e físico, em uma ótica situacionista, na qual coloca aos seguidores um papel de definidor de quem é o líder.

Segundo Turano e Cavazotte (2016), é importante conhecer a capacidade de percepção do líder e como esse potencial para reagir a uma variedade de estímulos pode afetar sua reação a muitos estímulos que o confrontam. Tais estímulos são recebidos do seguidor e da situação. Suas necessidades e sua capacidade de perceber a qualidade de estímulos disponíveis determinam sua flexibilidade perceptual.

Ser líder não é apenas ocupar o posto e realizar a discriminação das tarefas a serem desenvolvidas, trata-se também de criar no grupo o sentimento de respeito pela experiência que tal pessoa demonstra e como ele age dentro do contexto das situações cotidianas que se apresentem. Assim a seguir são levantados os conceitos e características inerentes a três modelos considerados como clássicos de liderança organizacional: o participativo, autoritário e o inclusivo.

### **2.3.1 Participativo**

O líder participativo tem a habilidade e a capacidade de trabalhar com eficácia como membro de um grupo e de conseguir esforços cooperativos nesse grupo na direção dos objetivos estabelecidos. Requer capacidade para criar uma atmosfera de segurança, para comunicar e encorajar a comunicação entre subordinados para compreender as necessidades e motivações dos membros do grupo (DALMUTT; MOROZINI, 2008).

Heckert, Passos e Barros (2009, p. 496), asseveram: “os grandes estudiosos afirmam que as organizações que pretendem sobreviver no próximo século, devem investir na formação de seus líderes para que aprendam a trabalhar em equipe”, Entende-se que ao se alcançar o sucesso em uma empreitada não é mais um feito pessoal e sim o conjunto de ações de todo o grupo envolvido no desenrolar do trabalho. Não adianta ter talentos trabalhando individualmente, a contribuição da liderança terá um grande valor se estiver direcionada à produção de uma equipe.

### **2.3.2 Autoritário**

Lanzoni e Meirelles (2011), em seu estudo caracterizaram a liderança autoritária como sendo aquela que foca seus esforços na concretização do objetivo e para isso faz valer o seu status hierárquico. Através desta postura o líder autoritário exige por ele, respeito, compromisso e as ideias no exercício das suas funções é tradicional. Ao se posicionar no topo da sua equipe, ele também, assume a responsabilidade por um possível insucesso do trabalho desenvolvido.

Nesse tipo de modelo de líder se apoia no formato de planejamento normativo, em que em uma escala de importância o sujeito deve ser separado do objeto, em que suas decisões não devem ser questionadas e não existem incertezas. Apesar de a grosso modo parecer um modelo de liderança estático, se apresenta também positivamente, pois cria um clima organizacional onde a segurança é clara e as decisões são repassadas à equipe de maneira estruturada e pronta para ser efetivada (TANCREDI; BARRIOS; FERREIRA, 1998).

### **2.3.3 Inclusivo**

Para Ribeiro, Santos e Meira (2006), em sua maioria todos os trabalhos, principalmente aqueles que envolvam a comunicação constante entre os componentes da equipe exigem do líder um papel no qual ele consiga despertar nos colaboradores os atos individuais, o crescimento da criatividade, o reconhecimento de suas competências, da capacidade individual e potencialidades.

Manter o grupo coeso e consciente de suas potencialidades individuais é papel mediador que deve ser exercido pelo líder. É importante que em todo processo de trabalho o líder atue como agente inclusivo de seus colegas, oferecendo oportunidades para participar, buscando que todos compartilhem as sugestões ouvindo a cada um e interagindo de maneira constante (LOURENÇO; TREVISAN, 2001).

## **2.4 COMPETÊNCIAS DE UM LÍDER**

Em tempos de transição acelerada como é na atualidade, se requer dos candidatos a administradores, várias competências Drucker (2000, p. 663), as

apresenta como: “a primeira qualidade refere-se à capacidade de leitura do meio ambiente”, saber agir de forma atuante é importante para o processo de interação do grupo, é preciso ser crítico quando necessário. Segundo o autor: “Aquele que lidera pessoas é obrigado a ser um agente ativo aos efeitos sociais da evolução”.

A competência é outra característica exigida aos líderes empresariais atualmente. Como também, que o candidato possua a habilidade necessária para administrar os recursos, gerenciar os processos e os indivíduos. Sendo possuidor destas qualidades o caminho do líder torna mais palpável o seu poder de decisão e suas ações são pensadas de maneira equilibrada visando administrar da melhor forma os problemas que se apresentam (DRUCKER, 2000).

Conforme Oliveira (2010), foi na Europa dos anos 80 que surgiu o conceito e aplicação da competência no âmbito empresarial, chegando ao Brasil 10 anos depois com um crescente interesse pelo assunto seja no ramo organizacional ou acadêmico. Tal acontecimento se deveu a falência dos modelos taylorista e fordista de produção, que se baseava na formatação do modo de trabalho, na economia globalizada, na busca pela qualidade e na sistematização dos trabalhos.

O novo mercado de trabalho busca uma qualificação real do trabalhador, mais centrada ao "saber ser" que ao "saber fazer". DeLuiz (1996), diz que o conjunto de competências se amplia e vai além das competências no campo do intelecto ou técnico que se caracterizam por conseguir conhecer o tamanho das dificuldades e poder traçar um plano para efetuar a tarefa, encontrar soluções durante o processo e na etapa final do problema e tais competências estão resumidas na tabela 1.

**Quadro 1 – Competências esperadas de um líder de sucesso**

<b>Tipo de Competência</b>	<b>Especificidades</b>
<b>Organizacional</b>	Capacidade de planejar-se, auto organizar-se, estabelecer métodos próprios, gerenciar seu tempo e espaço de trabalho.
<b>Comunicativa</b>	Capacidade de expressão e comunicação com seu grupo, superiores hierárquicos ou subordinados, de cooperação, trabalho em equipe, diálogo, exercício de negociação e de comunicação interpessoal.
<b>Social</b>	Capacidade de utilizar todos seus conhecimentos – obtidos através de fontes, meios e recursos diferenciados, nas diversas situações encontradas no mundo do trabalho, isto é, da capacidade de transferir conhecimentos da vida cotidiana para o ambiente de trabalho e vice-versa.
<b>Comportamental</b>	Iniciativa, criatividade, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência de qualidade e de implicações éticas do seu trabalho, implicando no envolvimento da subjetividade do indivíduo na organização do trabalho.

Fonte: De Luiz (1996, p. 18).

Dessa forma e tomando-se por base o ponto de vista de Terra (2006), sobre a gestão por competências e sua implementação nas empresas ele disse ser importante conhecer sobre a organização, como os objetivos estratégicos, aprendizagem e cultura organizacional, e desenvolvimento por competências, concorda-se realmente que conhecer essas questões é de grande importância.

De acordo com Chiavenato (2002), na atual conjuntura social em que se vive seja no trabalho ou nas relações com outros grupos sociais, tem-se a necessidade de constituir algum tipo de associação que tenha como maior alvo atingir alguma meta. Assim, se entende que o indivíduo ao passar a maior parte de seu tempo em seu local de trabalho passa a ver mais intensamente o ambiente em que está inserido.

E ao se adotar uma mudança no conjunto da cultura corporativa é frequentemente preciso se compor estratégias bem definidas e claras em sua implementação. Kotler (2000), ressalta que agir dessa forma é a chave certa para se trilhar um caminho no qual a empresa consiga atingir um nível melhor de convivência entre o grupo de colaboradores, sendo que seu entendimento sobre o que é cultura corporativa se baseia na primeira impressão que o cliente sente ao entrar em uma empresa, vindo desde a vestimenta do colaborador, sua forma de expressão no atendimento e seu modo de gerenciar a tentativa de atender bem à necessidade daquele momento.

Em conformidade com os ensinamentos de Chiavenato (2002, p. 73), toda a organização, planejamento estrutural e produtivo das empresas converge na atuação e interferência humana. E para que tal afirmação seja entendida é preciso ter antes conhecimento sobre como lidar com as várias situações que os líderes são obrigados a tratar nas mais diversas ocasiões, tema esse a ser mais bem tratado a seguir.

## 2.6 HABILIDADES, CONHECIMENTO E ATITUDES DE UMA LIDERANÇA

A grande diversidade da força de trabalho é uma das características individuais do homem que demonstram como uns são diferentes dos outros. E por ter noção da importância dessas diferenças é que muitas organizações tem incentivado seus líderes a compreenderem mais profundamente sobre esse tema. Vários são os elementos que compõem essa distinção, podem ser: sexo, raça, etnia,

idade e capacidade física. Cabe, portanto, ao líder lidar com essa diversidade, administrando as diferenças, visando o respeito mútuo e aproveitando as contribuições individuais (SAJI, 2005).

Para Chiavenato (2002), à medida que aumenta a diversidade da força de trabalho, cresce a possibilidade de estereótipos e de discriminação a administração da diversidade torna-se mais importante. Ocorre o estereótipo quando alguém acha que uma pessoa pertence a um grupo ou categoria e lhe atribui as características normalmente associadas à categoria, (por exemplo: que os jovens são inexperientes.) isso pode evitar que enxerguemos as pessoas como indivíduos, avaliando adequadamente seu desempenho potencial. Se, por exemplo, você achar que pessoas mais velhas não são criativas, você pode cometer o erro de não delegar uma tarefa importante a uma pessoa inovadora de 60 anos.

Terra (2006), acrescenta que quando se têm modelos de boa qualidade, tem-se uma melhor representação da realidade; se estes são de má qualidade, tem-se uma visão mutilada e deturpada do mundo. Por exemplo: para uma pessoa que valoriza a integridade e competência, suas escolhas, decisões e implementações serão sustentadas por esses valores.

Desse modo, como as pessoas têm seus valores e são o ponto de partida para uma relação saudável ou não, as organizações se constroem sobre seus valores. Valores virtuosos como disciplina, lealdade, honestidade, perseverança e respeito encontram-se presentes na missão de organizações e têm sido responsáveis pela longevidade e credibilidade de algumas, por longas décadas (CHIAVENATO, 2002).

Conforme Kloter (2000), a necessidade de se estabelecer uma imagem positiva, consolidada e fortalecida continuamente respaldará a instituição em novos projetos, na implantação de novos cursos e de novos diferenciais, caso esse clássico e que pode claramente ser atribuída como uma habilidade inerente à liderança. Daí a necessidade de se ter a noção de como está a imagem da empresa, para que seus planos possam ser executados e seus objetivos alcançados, as organizações tem forte interesse em saber como são percebidos por seus públicos e mercados.

Batista (2008), afirma que a imagem de uma instituição pode ser mais forte que sua realidade. Idealmente, a imagem deve refletir precisa e favoravelmente a instituição, no que tange, ao envolvimento intrínseco entre diretoria e suas diretrizes

adotadas, que devem estas, ao serem tomadas, procurar adequar suas metas de crescimento externo, ao crescimento interno que deve ser priorizado, para que o desenvolvimento seja observado como um bloco homogêneo, em que se visualize a satisfação do colaborador ao se entender como principal elemento de fator de crescimento da empresa, que faz parte integrante.

E nesse cenário a comunicação é a principal arma de um líder na implementação dos estímulos motivacionais. É preciso, por meio da boa comunicação, tornar comuns os objetivos da empresa. Uma ideia deve ser transmitida, compreendida, aceita e executada, gerando resultados. Excelentes líderes são também excelentes comunicadores. Líderes comuns são bons comunicadores (SILVA, 2001).

A comunicação como relação interpessoal construtiva pressupõe, em primeiro lugar que haja respeito mútuo. Cada uma das partes deve colocar-se no lugar da outra, ouvindo-a e assimilando o significado da mensagem antes de qualquer julgamento. O líder deve ter essa habilidade bastante desenvolvida para que possa ajudar o subordinado nas suas dificuldades (SILVA, 2001).

Para Cassiano (2010), um bom padrão de comunicação exige uma atmosfera de aceitação, especialmente quando há divergências de opiniões e perspectivas; supõe liberdade de manifestar tanto opiniões como sentimentos com autenticidade, empatia e capacidade de ouvir ativamente, isto é, de examinar os fatos segundo as perspectivas e sentimentos dos outros. Por todos esses motivos expostos tem-se como claro que ser líder não se trata apenas de uma questão de status, mas necessita para o bem geral da organização que essa figura tenha características como a habilidade, conhecimento e atitude para desenvolver suas funções.

Em relação às habilidades de liderança, esse elemento pode ser dividido em três vertentes: aquela que se refere as suas ações técnicas, onde o líder demonstra todo seu conhecimento sobre o processo de trabalho desenvolvido, os métodos e procedimentos, ou seja, o conhecimento especializado; a segunda direcionada a sua forma de relacionamento com o grupo e como ele consegue extrair da equipe o esforço necessário para o desenrolar das atividades, ao mesmo tempo em que estimula a todos no fator de aumentar a colaboração e participação. Este tipo de habilidade humana se caracteriza pela sua naturalidade; e por último a habilidade conceitual que é a capacidade de ver com clareza a organização é formada por



grupos interdependentes e que visam o desenvolvimento do todo organizacional, nessa característica se vê a junção das duas primeiras habilidades sendo condensadas e aprimoradas. (GRUBER, 2001).

Para Turano e Cavazotte (2016), a característica do conhecimento em relação à figura do líder é o entendimento que a pessoa escolhida para exercer uma função de liderança tem de sua bagagem técnica, da maneira como se relaciona intergrupo, de como ele gerencia sua posição intermediária nos problemas e soluções, na motivação que exerce no grupo e de que maneira ele repassa as diretrizes e metas a serem atingidas. Ter conhecimento não se trata meramente de possuir o embasamento teórico sobre um certo assunto, é muito mais, e principalmente se revela nas atitudes e nas competências por ele utilizadas.

Conforme Fonseca e Porto (2013), as atitudes devem ser entendidas como reações humanas a fatores externos e internos e podem desencadear resultados positivos ou negativos. Em uma linha mais clássica, entendem-se as atitudes de liderança em relação ao grupo por elementos tais como o afetivo, cognitivo e comportamental. Claramente se distingue a diferença entre elas, no primeiro são os fatores afetivos que influenciam, no segundo são os conhecimentos que auxiliam no modo em que age o líder e por último o seu envolvimento com a organização e o grupo é o elemento que move a ação.

Somando a formação de competências de um liderando de pessoas, vê-se que o desenvolvimento pessoal e profissional do mesmo em que deve estar acoplado com cultura da empresa como apresentada anteriormente. Por meio disso, sabe-se que existem diversos modelos de gestão, do qual é preciso compreender quais mais se aderem ao conceito organizacional para que assim a somatória de liderança e gestão de pessoas possa ser precisa.

## 2.6 SIGNIFICADO DE GESTÃO E CONTROLE DE AVALIAÇÃO

Para se ter um conceito mais claro e objetivo sobre gestão, deve-se diferenciá-la da administração, que segundo Ferreira (1986), possuem os seguintes significados, Gestão é o ato de administrar, Administrar é o conjunto de ações pautadas em princípios, normas e funções que visam controlar, produzir e prestar serviços visando o atendimento das necessidades dos clientes.

Para Zampar (2009), gerir ou administrar é um processo que engloba o controle de ações e envolve todos os que compõem uma empresa. Define ainda que gerir é manter a eficiência e o controle. E para isso é preciso processar as informações e criar maneiras de controlar e avaliar as medidas a serem tomadas.

Esse processo mede o desempenho e o grau dos funcionários de uma empresa. Através dele se pode verificar a capacidade de rever a atividade produtiva do passado e projetar um desenvolvimento futuro. Este processo avaliativo deve alcançar o desenvolvimento humano da organização (TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

A efetivação de um processo de avaliação consiste, também, em um fator importante, por possuir condições de fornecer ao Departamento de Recursos Humanos, elementos que merecem ser destacados como alguns alertas de possíveis problemas com seus funcionários, tais como:

- Identificar quais funcionários necessitam de aperfeiçoamento;
- Qual o grau de contribuição, seja individual ou grupal;
- Aparecimento de novos talentos;
- Incentivar o desenvolvimento de cada um;
- Fornecer feedback aos empregados, e
- Promover a premiação, promoção e transferência (CHIAVENATO, 2000).

## 2.7 LIDERANÇA NO PROCESSO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA

O trabalho em equipe é um componente essencial da implementação do sistema de gestão por competência, pois cria confiança, melhora as comunicações e desenvolve interdependência (CARAVANTES, 2007).

Segundo Cassiano (2010), a forma como se dá a gestão por competência baseia-se em um sistema de cooperação no trabalho em equipe, englobando os vários setores de uma empresa. Por isso, para a construção de um ambiente dessa natureza é indispensável que haja liderança participativa, que decorre do fato de que o compromisso com resultados ocorre apenas pelo envolvimento e pela participação do grupo.

Construir equipes de trabalho requer processo de mudança, pois trabalhar em grupos é quase que totalmente ausente à experiência educacional do ser

humano. As pessoas estão acostumadas a ser muito individualistas, ao ponto de estarem sempre preocupadas em atender seus objetivos pessoais, tornando-se um poço do egoísmo. Com a implantação do trabalho em equipe os objetivos individuais dos colaboradores devem estar alinhados com os objetivos e resultados do grupo e os objetivos deste alinhados com as decisões organizacionais.

Chiavenato (1994 p. 78), defende que “as decisões devem ser do grupo, mediante consenso e o máximo envolvimento e comprometimento das pessoas. Não se trata de uma equipe de vencedores individuais, mas de uma equipe vencedora, na qual prevalece o sentimento de pertencer ao grupo”.

Ainda segundo Chiavenato (1994), por mais que as equipes devem funcionar em estreita cooperação. Que a equipe deve ser avaliada no conjunto, em função da atividade integrada e dos resultados alcançados em grupo. E principalmente, a equipe deve ser recompensada também em conjunto, em função do trabalho a ser executado e dos objetivos a serem atingidos.

A comunicação é um outro fator imprescindível para o trabalho em grupo. Portanto, tornam-se necessárias as reuniões diárias; a circulação de informações escritas; o compartilhamento de ideias e o consenso sobre objetivos e metas.

Segundo Campos (2012), o conceito de crescimento do ser humano está baseado na intenção de que as pessoas devem fazer sempre serviços de valor agregado cada vez mais alto. Maior valor para pessoas significa trabalho no qual se escreve, fala, ordena, mostra, instrui, ao invés de mover, copiar, seguir, obedecer. Crescimento do ser humano significa utilizar cada vez mais a mente e não somente a força braçal. Para isto o indivíduo deve ser preparado durante toda a sua vida.

Em uma empresa voltada para o melhoramento contínuo, as pessoas são sempre desafiadas a utilizarem suas mentes. Campos (2012), salienta essa necessidade de enfrentar os desafios e cita o exemplo de empresas japonesas nas quais existe um esforço contínuo de "reduzir a necessidade de mão-de-obra", não de "reduzir pessoas". Existe sempre trabalho criativo de melhoria contínua no qual as mentes podem ser utilizadas.

Dentro desta perspectiva, em que se valoriza o aspecto humano, tem-se como expectativa que a produção das organizações continuem em trajetória ascendente, visto que é entendimento universal entre os teóricos atuais, de que um colaborador pode render muito mais se tratado condignamente por seus superiores e colegas de trabalho (BACKES; LUNARDI; LUNARDI FILHO, 2006).

Dalmutt e Morozini (2008) falam sobre o entendimento de que o indivíduo é a célula central de uma associação, que o isolacionismo social é por si só um grande erro, pois a sociedade como um todo depende do individual para ser totalmente caracterizada e formada. Dalmutt e Morozini (2008, p. 11), acrescentam ainda que, “os grandes estudiosos afirmam que as organizações que pretendem sobreviver neste século, devem investir na formação das pessoas para que aprendam a trabalhar em equipe” esse pensamento enfatiza a moderna administração de pessoal em que o trabalho realizado de maneira conjunta é mais profícuo e eficaz, contrariamente ao que determinava antigamente a produção individualizada baseada no desempenho.

Em se tratando de atendimento ao cliente interno ou externo, seu conceito pode ser visto por inúmeros modos. E essas formas de abordar/compreender gestão por competência não se dissociam das propostas/práticas da gestão. Deste modo, as diversas enunciações constituem distintas práticas de gestão e de modelos de atenção, que nem sempre coincidem (HECKERT; PASSOS; BARROS, 2009).

Para Dalmutt e Morozini (2008), a gestão por competência, de uma maneira geral se baseia nas práticas, ou seja, nas formas de agir no cotidiano das funções. “Está voltada para homens e mulheres comuns que compõem o ambiente, em suas experiências, com os trabalhadores e usuários que habitam e produzem o dia-a-dia das empresas” (SANTOS FILHO; BARROS; GOMES, 2009, p. 606).

A questão gestão por competência nas relações trabalhistas tem sido alvo de inúmeros estudos e projetos administrativos na área de pessoal que ao lado da profissionalização deve ser a cada dia melhor estruturada, em contraposição, ao antigo pensamento que visava somente a lucratividade da organização, atualmente sabe-se que aspectos como bem estar e realização pessoal são fortes aliados para que a equipe de trabalho produza riquezas e que haja maior envolvimento do operário e da empresa em um só objetivo (COSTA; FIGUEIREDO; SCHAURICH, 2009).

Então que em se tratando de gestão por competência no trato de pessoas é necessário tomar-se como enfoque as ações que contribuam para alterar a concepção de humano e de humanismo. Gestar pessoas é um processo, sempre conduzido por “humanos”, de produção de novos modos de existência, processos que desestabilizem formas instituídas de ser trabalhador e experimentam outras (SANTOS FILHO; BARROS; GOMES, 2009).

### **3 METODOLOGIA**

Para se obter êxito na estruturação e realização dessa pesquisa usou-se um conjunto de métodos ou caminhos percorridos na busca do conhecimento. Para Severino (2002), a pesquisa é um conjunto de procedimentos sistemáticos fundamentados no raciocínio lógico, objetivando encontrar propostas que visam maior entendimento sobre a atuação de um líder.

Em um primeiro momento a técnica utilizada foi uma pesquisa bibliográfica, motivada pela riqueza de fatos, subsídios e embasamentos encontrados nas obras consultadas. Para classificar o tipo de pesquisa realizada, tomou-se como referência o critério de classificação proposto por Vergara (2004), quanto à natureza, quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto à natureza, classifica-se como uma pesquisa quantitativa, empregando dados estatísticos para mensurar as variáveis. Quanto aos fins, classifica-se como uma pesquisa descritiva, haja vista que se buscou descrever sobre as características inerentes à liderança, demonstrando a percepção dos mesmos quanto ao seu papel. Quanto aos meios, classifica-se como uma pesquisa bibliográfica, porque se recorreu ao uso de materiais como livros, artigos e internet.

No segundo momento realizou-se uma pesquisa de campo com uma população formada por um grupo de 06 pessoas que exercem a função de líderes dentro de uma empresa de revenda de eletroeletrônicos estabelecida na cidade de Anápolis. E que se dispuseram a participar espontaneamente do estudo aqui desenvolvido.

Os entrevistados responderam a um questionário estruturado contendo doze questões pertinentes ao assunto aqui estudado. As respostas foram escolhidas por eles dentro de cinco opções como: muito pouco; pouco; médio; acima da média e muito (Apêndice A). Os resultados obtidos foram tratados e tabulados e apresentados em forma gráficos representativos com percentuais e análise das respostas dos entrevistados.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 PERFIL DOS PESQUISADOS

Dando-se início à apresentação dos resultados da pesquisa se tornou necessário levantar o perfil dos entrevistados, sendo que foi possível apurar que se encontram na faixa etária entre 18 a 25 um total de 17%, de 26 a 30 e entre 31 e 40 33%, com mais de 50 anos 17%. A maioria num total de 67% são do sexo masculino e 33% do feminino. Quanto a experiência de liderança três disseram que ocupam essa posição a menos de cinco anos, Dois já exercem o papel de líderes entre cinco e dez anos e apenas um a mais de quinze anos.

**Tabela 1 – Perfil dos entrevistados**

Faixa Etária			
<b>18 a 25</b> 17%	<b>26 a 30</b> 33%	<b>31 a 40</b> 33%	<b>Acima de 50</b> 17%
Sexo			
<b>Masculino</b> 67%		<b>Feminino</b> 33%	
Tempo de Experiência em Liderança			
<b>Menos de cinco anos</b> 50%	<b>5 a 10 anos</b> 33%	<b>Mais de 15 anos</b> 17%	

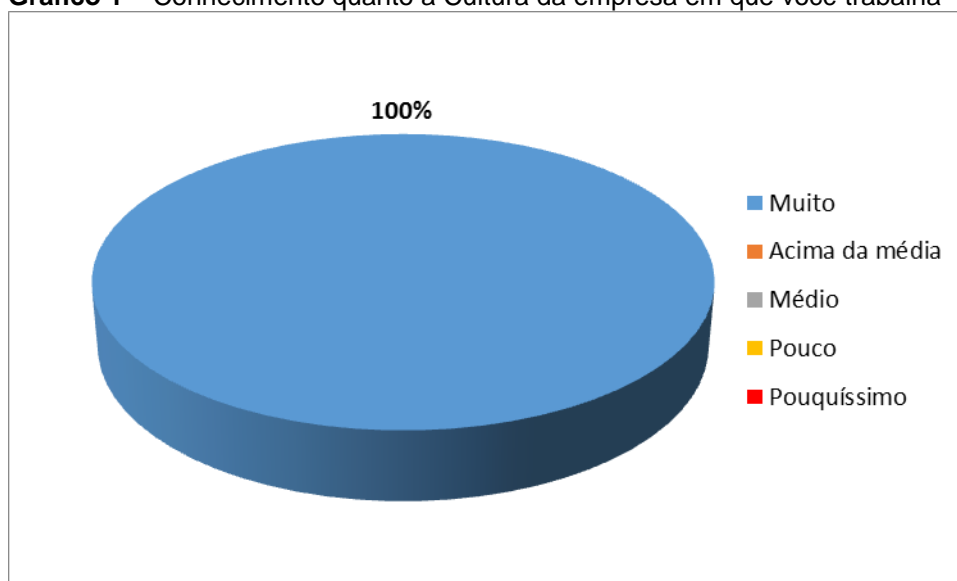
**Fonte:** Pesquisadores (2019)

Pode-se observar que se trata de uma equipe de entrevistados com uma faixa etária com maioria entre 26 e 40 anos de idade já que o somatório de ambas chega a um total de 66%, observando-se também que a grande maioria é do sexo masculino e que todo o grupo possui um bom tempo de experiência no exercício das funções de líderes, já que aqueles que se encontram nas faixas de a a 10 anos ou mais de 15 chega a 50%.

### 4.2 DADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

O primeiro questionamento feito aos entrevistados foi procurando saber se eles possuíam conhecimento quanto a cultura de sua empresa (Missão, Visão, Valores). E conforme se observa no gráfico 1, todos responderam ter muito conhecimento sobre a cultura da empresa que trabalham, demonstrando assim que existe por parte deles elementos necessários ao exercício da função.

**Gráfico 1** – Conhecimento quanto a Cultura da empresa em que você trabalha



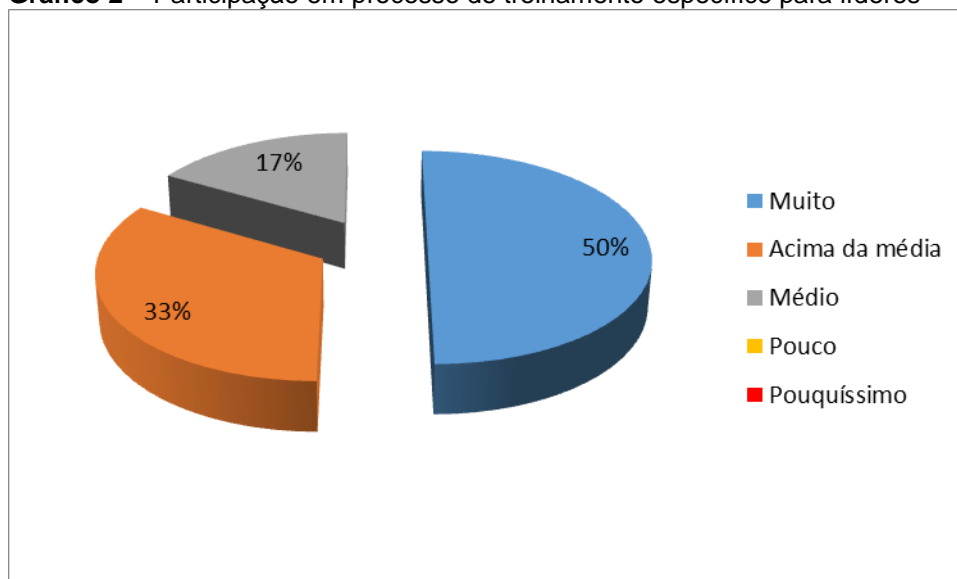
**Fonte:** Pesquisadores (2019)

Esse resultado demonstra o alto grau de engajamento dos colaboradores em relação aos destinos da empresa já que o conhecimento das diretrizes da mesma é positivo. O resultado apurado mostra que existe o pleno conhecimento sobre os fundamentos da cultura da empresa em que estão atuando. Dessa forma, ter a clara noção dos princípios básicos da empresa gera maior credibilidade da chefia diante de seus subordinados, o que facilita a agilização dos trabalhos e o atingimento das metas propostas.

Para Portela (2011), a cultura corporativa, é o conjunto de formas como a empresa se apresenta, levando-se em conta toda sua trajetória histórica e como ela se comporta diante das várias e grandes mudanças que são tão constantes no cotidiano organizacional. Entende-se, portanto, que a cultura de uma organização parte sempre da forma como o seu responsável maior age ou determina a maneira como os trabalhos e objetivos devem ser desenvolvidos e atingidos.

Em um segundo questionamento perguntou-se se eles já passaram por algum tipo de treinamento específico para desenvolver a liderança. O Gráfico 2 demonstra que 50% que participa muito, 33% participam acima da média, 17% tem uma participação média.

**Gráfico 2** – Participação em processo de treinamento específico para líderes



**Fonte:** Pesquisadores (2019)

Diante das respostas é preciso reafirmar a importância que a profissionalização e aprimoramento das técnicas de atuação profissional são imprescindíveis para que os líderes estejam constantemente se adequando a novas formas de gerenciamento administrativo e diante de sua equipe de trabalho e dessa forma melhorar o desempenho dos liderandos.

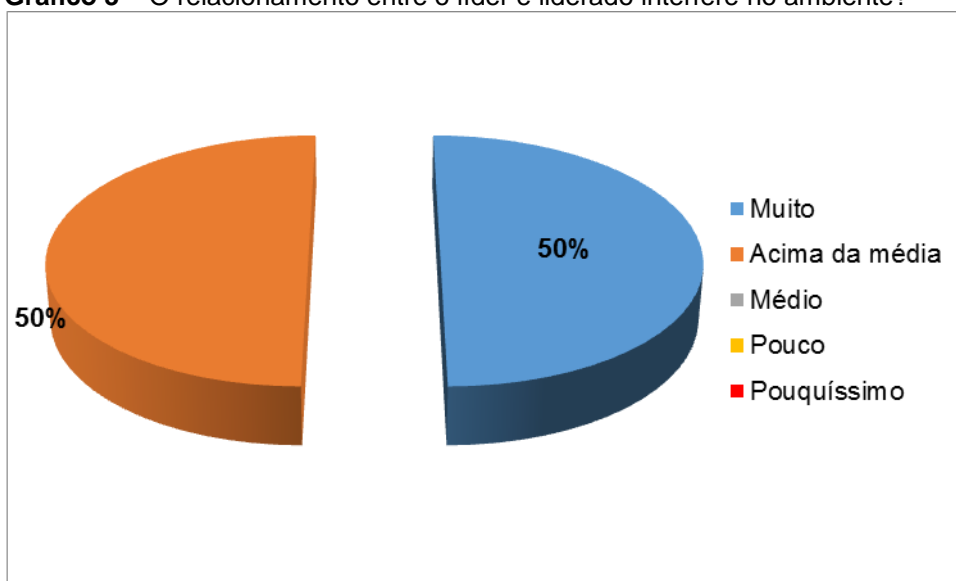
Não basta aos candidatos a líderes possuírem talentos inerentes a ocupar essa função, esses elementos apesar de muito importantes ao longo do tempo podem se deteriorar diante das frequentes atualizações nas relações humanas, desta forma a qualificação em eventos profissionais, o aprendizado de técnicas modernas e outros tipos de desenvolvimento profissional são imprescindíveis.

De acordo com Moraes e Lopes Neto (2005), o novo pensamento em relação ao trabalho, passou-se a exigir cada vez mais do trabalhador a profissionalização e qualificação; que são elementos dentro do conjunto de competências e habilidades. Este conjunto vem de instâncias como: formação geral, formação profissional, experiências de trabalho e social.

Quanto a saber se a forma como o líder atua interfere nas relações no ambiente de trabalho, bem como, na maneira como seus liderandos o vê como líder, o gráfico 3 apresenta que 50% responderam que o líder interfere muito, 50% acham que a interferência é acima da média e o restante das respostas não foi mencionado por nenhum dos entrevistados.



**Gráfico 3** – O relacionamento entre o líder e liderado interfere no ambiente?



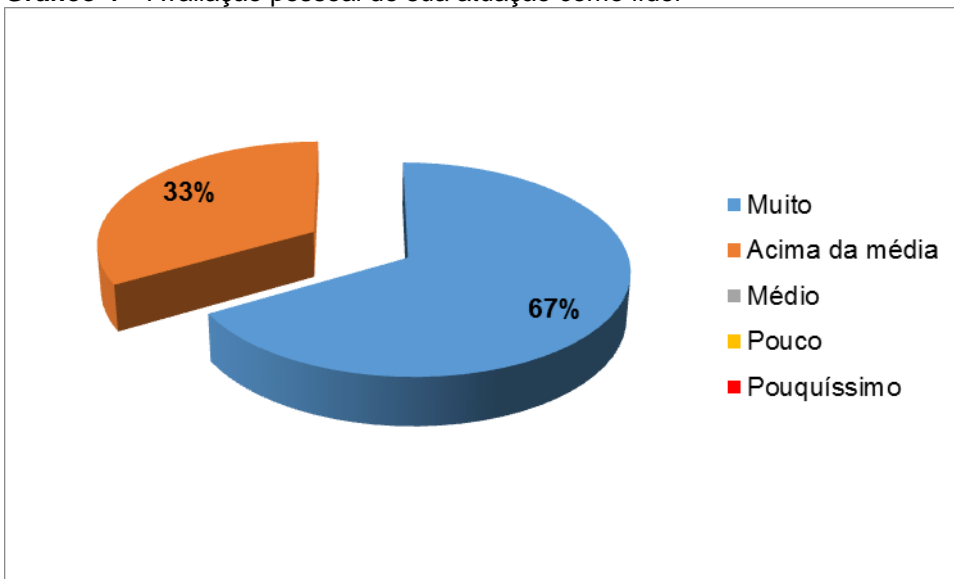
**Fonte:** Pesquisadores (2019)

Diante do resultado em que se evidenciou que 50% acha que o líder interfere muito e outros 50% que acham que é acima da média, entende-se que o líder deve priorizar o entendimento de que os colaboradores são elementos fundamentais para a realização dos objetivos da empresa. Cabe, também a ele, incentivar sempre que possível a formação de seu quadro funcional, devendo dispor de diversas competências para que responda de maneira eficaz às atividades que a levam ao seu pleno funcionamento.

Saber ouvir os conflitos, apresentar sugestões, acolher o colaborador são importantes na relação entre líder e seus liderandos. Por isso pediu-se para que os entrevistados se auto avaliassem. Conforme o gráfico 4 apurou-se que 67% acham que sua atuação como líder é muito boa, 33% a descrevem como acima da média. As outras opções não foram mencionadas.

Os conflitos de relacionamento são comuns nas relações humanas e no ramo empresarial cabe ao líder saber gerenciar esses problemas que se não forem tratados com o devido cuidado podem gerar sérios problemas à equipe como um todo. E conforme o resultado os 67% que se avaliaram como muito atuantes na função de líder devem ter a clara noção que seus liderandos o procuram em várias situações cotidianas e que confiam em sua figura como resolvidor de problemas.

**Gráfico 4** – Avaliação pessoal de sua atuação como líder

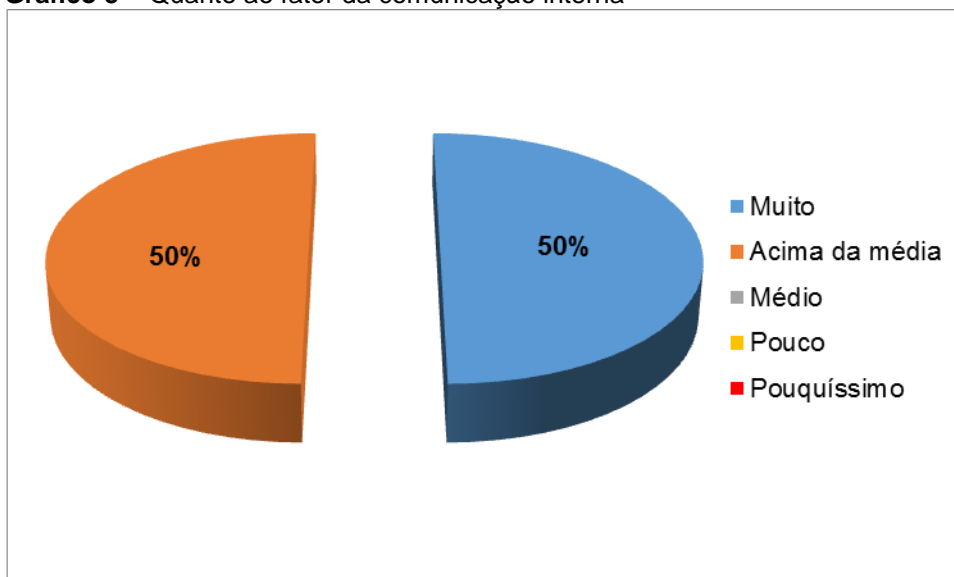


Fonte: Pesquisadores (2019)

Gerenciar o ambiente de trabalho necessariamente passa pela questão da ética do respeito às diferenças interpessoais é saber lidar com situações que parecem incontrolláveis ou sazonais. Enfim é saber que é necessário lidar cotidianamente com limitações humanas, físicas e tecnologias oferecendo um tratamento digno a clientes seja eles internos ou externos (PENIDO *et al*, 2004).

Quanto ao fator da comunicação interna e como se dá esse processo. O Gráfico 5 demonstra que 50% entendem que é muito ativo, outros 50% o entendem como sendo acima da média já que trabalharam em outros locais anteriormente e as outras opções não apresentaram nenhuma citação dos entrevistados.

**Gráfico 5** – Quanto ao fator da comunicação interna



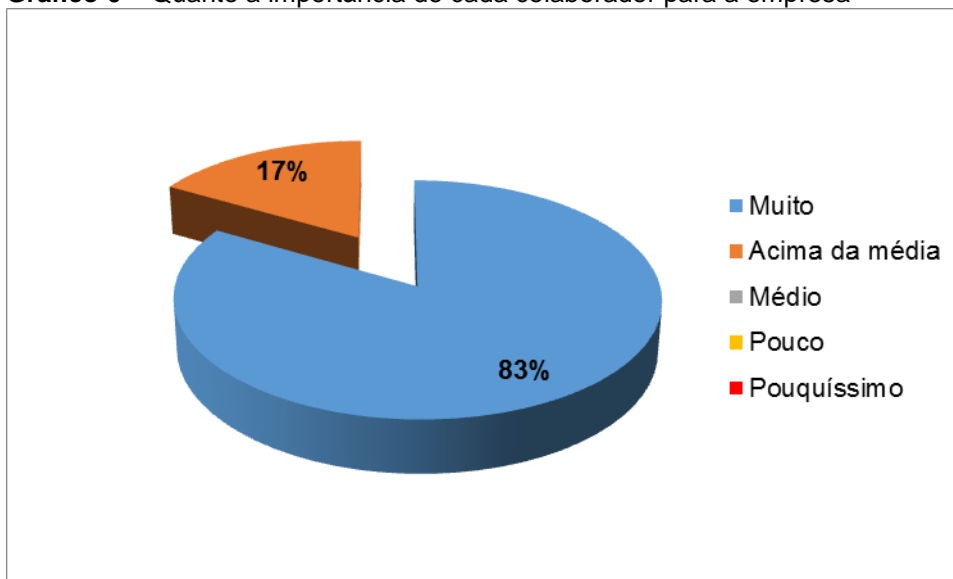
Fonte: Pesquisadores (2019)

Diante do empate entre duas opções conforme demonstra a pesquisa deve-se ressaltar que existem três princípios para se melhorar o relacionamento entre as pessoas em um local de trabalho, quais sejam: a importância da boa relação interna na busca da conquista do cliente; As empresas devem tratar seus colaboradores como seus primeiros clientes, então se eles estiverem satisfeitos seu desempenho tende a melhorar e a excelência de serviços para os clientes e gerenciamento de recursos humanos significa envolver e comprometer os funcionários com os objetivos e decisões da empresa.

A política de relacionamento e comunicação interna adotada por uma empresa é um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura de funcional da empresa ou organização que visa ação para o mercado. Objetiva facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações. Sua função é integrar a noção de "cliente" nos processos internos da estrutura organizacional propiciando a qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos (SILVA, 2003).

O Gráfico 6 apurou que 83% acham que é muito importante dentro da empresa, 17% acha que é acima da média e o restante das opções não foram mencionadas.

**Gráfico 6** – Quanto a importância de cada colaborador para a empresa



Fonte: Pesquisadores (2019)

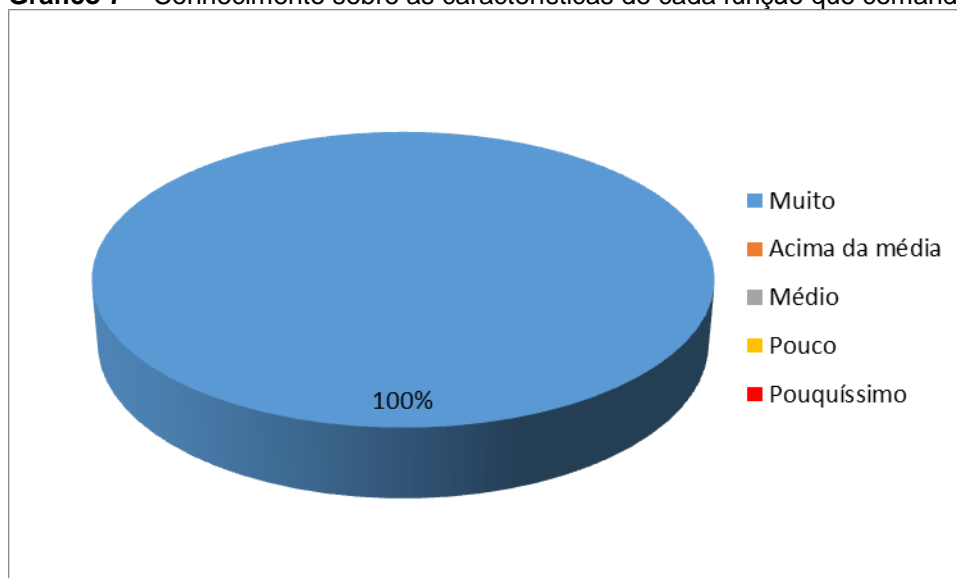
A maioria 83% entende o papel de cada um de seus colaboradores é fundamental e cabe ao líder saber gerenciar as diferenças e assim conseguir o

máximo de produtividade dos mesmos. Para tanto é preciso ter interesse suficiente para ouvir, aconselhar e auxiliar seja nas situações de trabalho, como também em casos particulares caso lhe sejam relatados e que possam interferir no desenvolvimento pessoal.

Para Dalmutt e Morozini (2008), cada indivíduo deve ser considerado como uma célula e como tal a organização necessita que essa pequena parte esteja bem. Devendo se sentir incluído e ouvido em suas ideias. É imprescindível investir na profissionalização de sua equipe, de forma que a equipe consiga realizar os trabalhos de forma homogênea e desta forma melhorar o desempenho como um todo.

É importante conhecer as características e discriminações de cada função de sua equipe de trabalho, assim o Gráfico 7 trás que entre os entrevistados todos tem muito conhecimento sobre as particularidades que estejam sobre sua liderança.

**Gráfico 7** – Conhecimento sobre as características de cada função que comanda



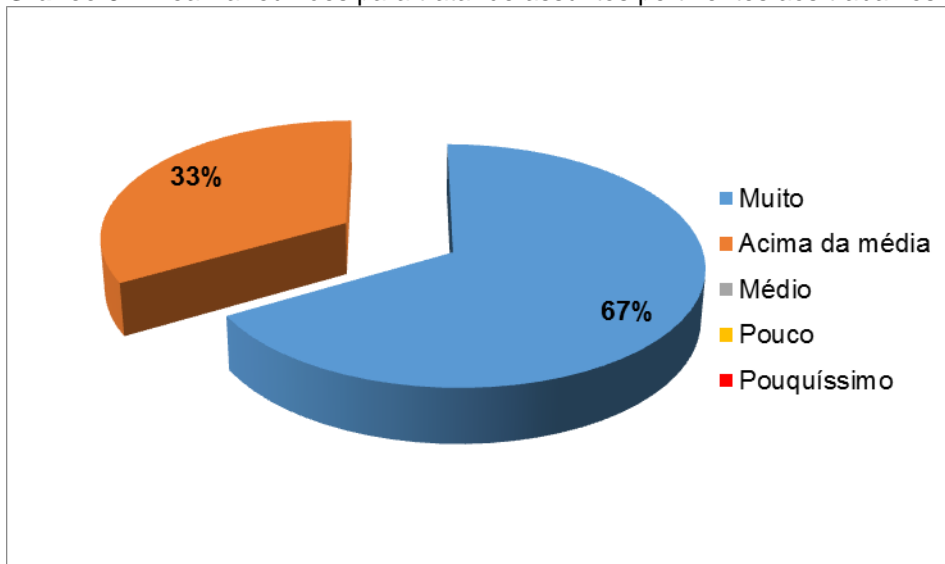
**Fonte:** Pesquisadores (2019)

Sobre isso é relevante ressaltar que as pessoas visam ocupar funções de liderança devem ter conhecimento sobre a cultura da empresa em que esteja atuando, bem como, de sua conduta individual. Para que se possa atuar de maneira gerencial é preciso trilhar caminhos a serem percorridos, planejar e organizar e isso somente é possível se o líder tiver o total conhecimento sobre as características de cada trabalho que é realizado por sua equipe.

Questionou-se aos entrevistados se eles participavam ou realizavam reuniões de alinhamento de competências e metas (pessoais e profissionais)

periodicamente. 67% disseram que participam muito, 33% tem uma participação acima da média e muito pouco, pouco ou médio nenhuma resposta.

**Gráfico 8** – Realiza reuniões para tratar de assuntos pertinentes aos trabalhos



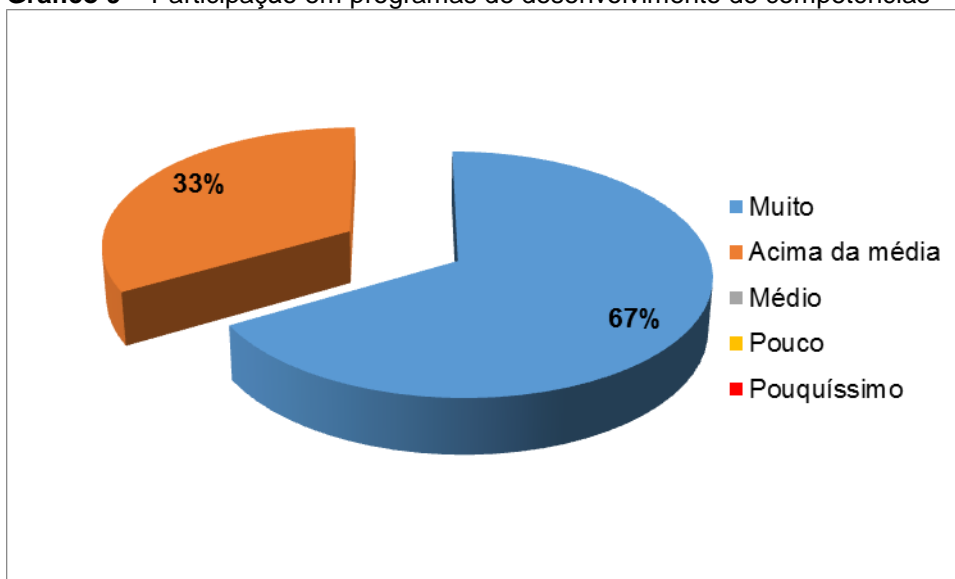
Fonte: Pesquisadores (2019)

Observa-se que se trata de um grupo preocupado em estar sempre alinhado com as novas técnicas de liderança, já que 67% tem um índice de participação muito boa em reuniões que visam determinar metas a serem cumpridas cotidianamente. Esse tipo de participação é eficaz no sentido de se manter sempre atualizado e assim conseguir gerenciar melhor o seu pessoal.

E para que o colaborador se sinta incluído é preciso delimitar claramente com a empresa se organiza. Portela (2011), afirma que a organização empresarial consiste em sua estrutura, suas políticas e sua cultura, que podem se tornar disfuncionais em um ambiente de negócios em rápida transformação. Enquanto a estrutura e as políticas podem ser alteradas (com dificuldade), a cultura da empresa é quase impossível de ser mudada.

Quanto a participação em programas de desenvolvimento por competências, 67% afirmaram que participam muito, 33% participam acima da média e o restante das opções não foram mencionadas conforme o Gráfico 9.

**Gráfico 9** – Participação em programas de desenvolvimento de competências



**Fonte:** Pesquisadores (2019)

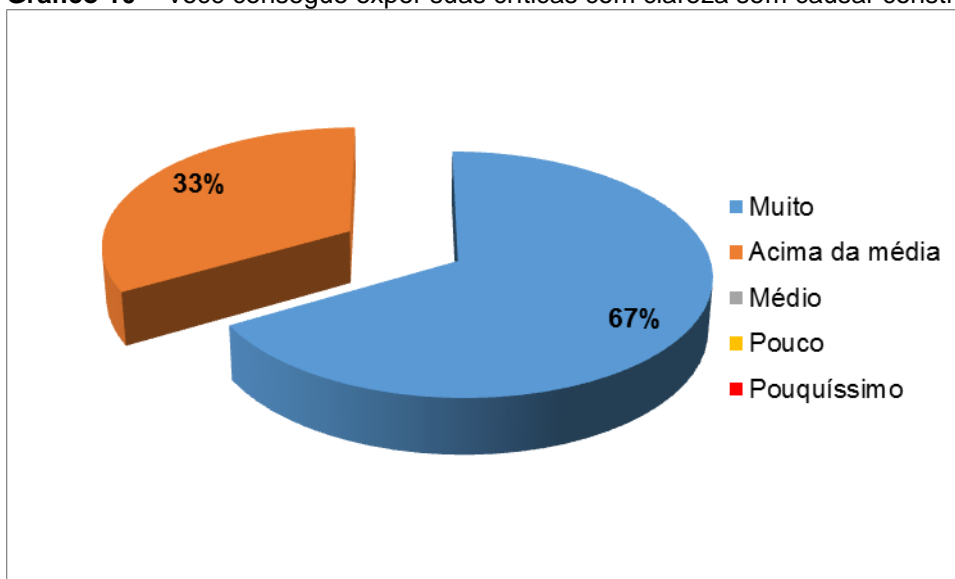
Deve-se ter em mente que o fator da modernização na forma de agir em relação à gestão de pessoas é parte fundamental no desenvolvimento das relações e da comunicação. Antes as empresas tinham como foco buscar líderes preocupados com o processo gerencial, atualmente se busca um líder que vise atuar em prol da equipe e dessa forma obter melhores resultados da mesma.

Drucker (2000), ao falar sobre esse novo modo de ver a importância da equipe na saúde empresarial, o menciona como um diferencial em relação à concorrência pois a maneira como se dá a relação líder e liderando baseada na comunicação de alto nível é possível melhorar o desempenho com qualidade e assim facilitar atingir as metas propostas.

Assim, são pertinentes diversas ações que contribuem nesta realização, nesse sentido, podem ser incluídas as novas competências profissionais que as empresas vêm buscando. (DELUIZ, 1996), destaca a procura empresarial por profissionais que tenham em si elementos formadores da competência, que não sejam meramente técnicos; sendo muito importante para que os colaboradores sejam atuantes e participativos.

Quanto a ser capaz de gerenciar os problemas individuais no trabalho e conseguir repassar como é possível melhorar o desempenho 67% afirmaram que conseguem fazer isso muito bem, 33% conseguem agir acima da média.

**Gráfico 10** – Você consegue expor suas críticas com clareza sem causar constrangimentos

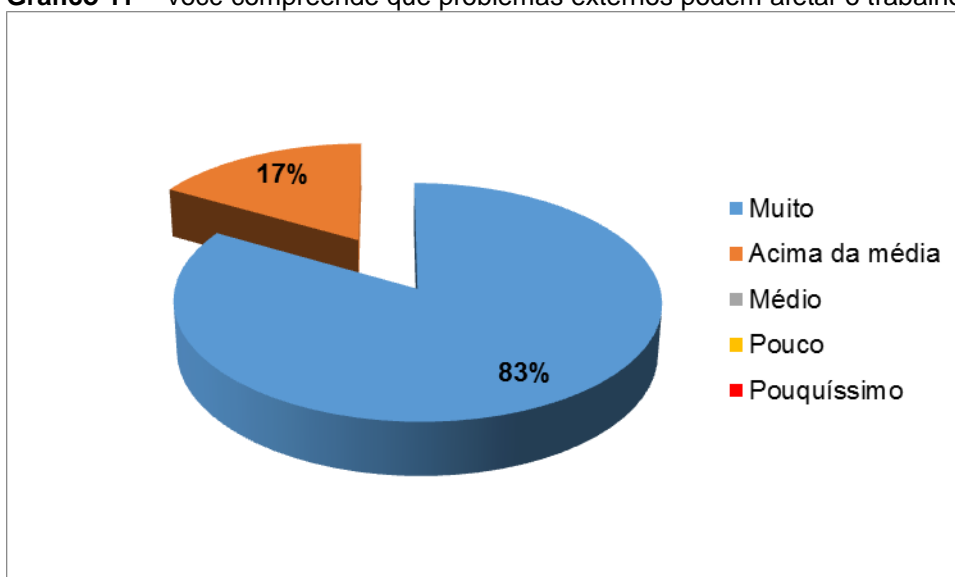


**Fonte:** Pesquisadores (2019)

Diante desse resultado se somados 67% muito e 33% acima da média é bom lembrar que trabalhar geralmente em equipes é quase totalmente alheio à experiência humana. As pessoas estão acostumadas com seu individualismo, portanto um líder de qualidade deve ter muita cautela ao lidar com este aspecto. As equipes devem sempre ter a posse do problema, acreditar na importância de resolvê-lo e possuir autoridade para fazê-lo. Caso contrário, a equipe falhará.

Os entrevistados responderam sobre sua preocupação quanto a queda do rendimento de seus colegas. No Gráfico 11 tem-se 83% afirmaram que procuram muito para ajudar, 17% acima da média, as outras opções não foram citadas.

**Gráfico 11** – Você compreende que problemas externos podem afetar o trabalho



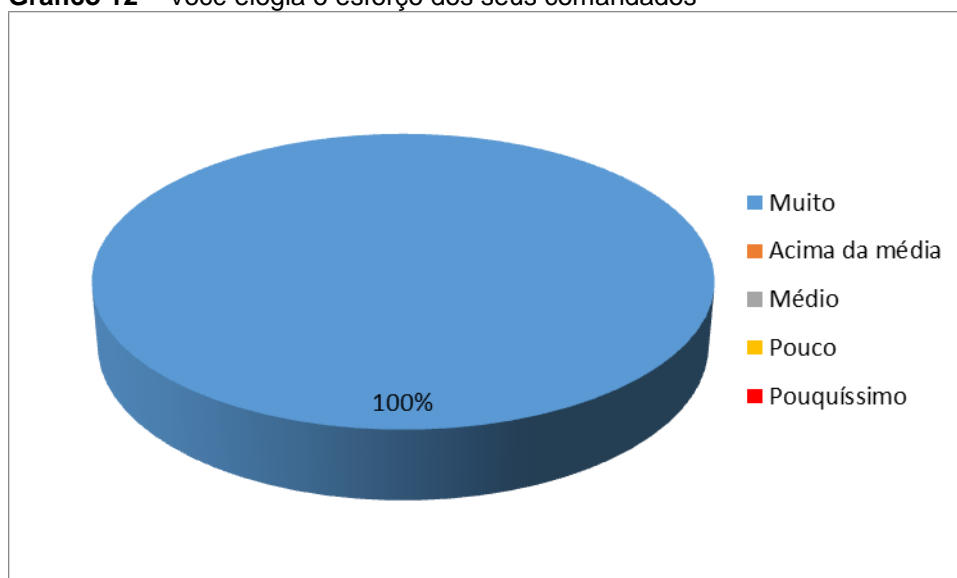
**Fonte:** Pesquisadores (2019)

Sabe-se conforme demonstrado nos 83% que procuram muito que o desempenho depende de fatores intrínsecos, nos quais os problemas particulares podem diminuir a capacidade de trabalho das pessoas. O desempenho individual pode sofrer altos e baixos, para que seus efeitos prejudiciais sejam eliminados é preciso compreender, assistir, capacitar e incluir o membro em questão que esteja necessitando de tal direcionamento. Essa é uma das tarefas inerentes aos líderes, elemento esse que na atual pesquisa ficou demonstrado pelos entrevistados ser uma conduta constante.

Um dos processos mais importantes nesse cenário é a política de relacionamento e comunicação interna adotada por uma empresa, se trata de estabelecer um foco, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura de *marketing* da empresa ou organização que visa ação para o mercado. Objetiva facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos, harmonizando e fortalecendo estas relações. Sua função é integrar a noção de "cliente" nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria da qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos (SILVA, 2003).

Por fim, perguntou-se a eles como líderes tinham a sistemática de elogiar seus liderandos quando os mesmos agiam de maneira positiva demonstrando iniciativa e comprometimento em relação às metas da empresa. O Gráfico 12 ressalta que 100% afirmam que fazem isso de maneira sistêmica.

**Gráfico 12** – Você elogia o esforço dos seus comandados



**Fonte:** Pesquisadores (2019)



Para Marras (2000), a implantação de programas de controle e avaliação, são elementos valiosos e que devem ser aplicados periodicamente, é de suma importância que o Departamento de Recursos Humanos esteja consciente em realizar uma campanha interna de monitoramento da imagem organizacional da empresa.

Marras (2000, p. 38), define conceito de desempenho humano como sendo: O ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. É diretamente proporcional a duas questões do ser humano; o querer fazer, que explícita o desejo endógeno de realizar (a motivação), e saber fazer, isto é, a condição cognitiva e experiencial que possibilita o indivíduo realizar com eficiência e eficácia alguma coisa.

Diante dos resultados apurados na pesquisa é possível verificar que entre os entrevistados não se apresentam problemas a serem discutidos ou preocupantes. Já que no geral todos demonstraram em sua maioria que atuam em conformidade com os novos rumos da gestão empresarial, dando a devida atenção ao individual para que o desempenho do grupo seja de maneira homogênea.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho que tratou sobre o perfil e desenvolvimento da figura do líder dentro da técnica atual de administração de pessoal, tendo também como foco de estudos uma pesquisa de campo realizada com seis indivíduos que exercem essa função em uma empresa de revenda de eletroeletrônicos na cidade de Anápolis, concluiu que o nível de percepção dos mesmos e suas ações são condizentes com aquilo que hoje se espera desses profissionais, já que as modernas metodologias de gestão não mais se baseiam nos velhos valores voltados para a lucratividade a qualquer preço das organizações. Hoje as inovadoras técnicas da Gestão de Pessoas é fruto de uma mudança de visão, na qual o centro é o colaborador visto como sendo o principal patrimônio da empresa, com isso a organização se solidifica consolidando sobremaneira o nome e a qualidade de seus produtos/serviços.

Enfatizou-se nesse artigo a necessidade do total envolvimento que deve haver entre empresa, líderes e colaboradores, no sentido de se colher bons frutos para todas as partes envolvidas, se de um lado com uma melhor relação liderança/liderandos se consegue aumentar o desempenho individual,

consequentemente acontece o crescimento da empresa, podendo ser entendida como comprometimento organizacional.

Em se tratando do fator liderança é relevante ressaltar que esse elemento pode causar intensa motivação na equipe de trabalho como um todo, sendo que a mesma pode ser transformacional, que como o nome já define parte do pressuposto de grandes transformações no ambiente organizacional.

A revisão da literatura apontou que a gestão do capital humano nas empresas não se resume à gestão das competências. É necessária também a socialização dessas competências individuais, de modo a disponibilizá-las na empresa como um todo, sedimentando-as como um ativo da organização e isso se dá através da atuação consciente do líder que busca se aprimorar e profissionalizar dentro das novas técnicas de relação social.

Viu-se através das pesquisas que o processo de gestão do capital humano que a empresa possui é que lhe possibilitará reter o bom funcionário, difundindo-o e recuperando-o quando necessário. Por isso investir cada vez mais na capacitação, na formação acadêmica e profissional, na descoberta de novos valores e acreditar na inventividade e capacidade de seu pessoal, deixou de ser algo arriscado, passando a se tornar um grande agente motivador para empresários e colaboradores, estes que na atual conjuntura do mercado de trabalho entendem que não devem e não podem estagnar seus conhecimentos.

A pesquisa de campo revelou que empresas que apoiam como exemplo de gestão de pessoas, a valorização do potencial humano estão voltadas para a criação de ambientes e práticas que estimulam a ampliação do conhecimento das pessoas, tais como: incentivo ao autodesenvolvimento, valorização das competências individuais, administração participativa e valorização da diversidade como estímulo a criatividade das áreas, possuem quadro funcional mais organizado e funcionalmente mais eficaz. E isso se reflete decisivamente no atendimento, na qualidade do produto ou prestação de serviço e finalmente cria laços internos entre os colaboradores mais estreitos, como também estreita os laços líder/colaborador, fazendo com que esse enlace seja um grande diferencial contra a concorrência.

De acordo com o resultado da pesquisa de campo onde se verificou que na sua maioria os líderes pesquisados tem bom tempo de exercício de sua função, que visam sempre estarem se aprimorando, bem como, estão constantemente realizando feedbacks com sua equipe e se preocupando com o lado individual de

sua equipe, demonstrando dessa forma exercerem a liderança em conformidade com o que hoje se prega pelos teóricos e colhendo bons frutos no desempenho das atividades.

Dessa forma e entendendo que os objetivos propostos na introdução deste trabalho de conclusão foram atingidos, encerra-se a pesquisa não com o intento de esgotar o assunto que por si só requer inovações e constantes evoluções.

## REFERÊNCIAS

BACKES, D. S.; LUNARDI, V. L.; LUNARDI FILHO, W. D. A humanização hospitalar como expressão da ética. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 14, n. 1, fev/2006.

BEKIN, S. F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 2000.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CAMPOS, V. F. **TQC. Controle de Qualidade Total**. Rio de Janeiro: Bloch, 2012.

CARAVANTES, G. R. **Teoria geral da administração**. Porto Alegre: AGE, 2007.

CASSIANO, I. S. **Qualidade total: implantação dos princípios da qualidade total na gestão de recursos humanos**. 2010. Disponível em: [http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/C206455.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/C206455.pdf). Acesso em: 03 dez. 2018.

CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração: cultura organizacional**. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COSTA, S. C.; FIGUEIREDO, M. R. B.; SCHAURICH, D. Humanização em Unidade de Terapia Intensiva Adulto (UTI): compreensões da equipe de enfermagem. **Interface (Botucatu)**, Botucatu, 2012.

DAHIS, A. **Gerencia intuitiva**. Disponível em:

<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-gerencia-intuitiva/13222/>. Acesso em: 03 jan. 2019.

DALMUTT, H. B.; MOROZINI, J. F. A influência da liderança na gestão das empresas do município de Manguelirinha. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, ano 3, n. 1, p. 1-25, mar/2008.

DELUIZ, N. As mudanças no mundo do trabalho e no mundo vivido: consequências para uma nova relação entre educação geral e formação profissional numa perspectiva de politécnica. Campinas: Papyrus, 1996.

DESLANDES, S. F. O projeto ético-político da humanização: conceitos, métodos e identidade. **Rev. Interface - Comunic, Saúde, Educ**, v. 9, n.17; p.389-406, mar/ago 2005.

DRUCKER, P. F. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira, 2000.  
FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B. Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. *Rev. Aval. Psicol.*, v. 12, n. 2; p. 157-66, 2013.

GOMES, G. A.; TOFANI, F. **Endomarketing**. 2007. Disponível em: [https://artigocientifico.uol.com.br/uploads/artc\\_1179981328\\_72.doc](https://artigocientifico.uol.com.br/uploads/artc_1179981328_72.doc). Acesso em: 03 dez. 2018.

GRUBER, L. S. **Liderança – habilidades e características do líder numa organização bancária**: um estudo de caso. 2001. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/81557/187818.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 06 dez. 2018.

HECKERT, A. L. C.; PASSOS, E.; BARROS, M. E. B. Um seminário dispositivo: a humanização do Sistema Único de Saúde (SUS) em debate. **Rev. Interface, comunicação, saúde e educação**, v. 13, supl. I; p. 493-502, 2009.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LANZONI, G. M. M.; MEIRELLES, B. H. S. Liderança do enfermeiro: uma revisão integrativa da literatura. **Rev. Latino-Am. Enferm.**, v. 19, n. 3; p. 651-8, 2011.

LARA, E. S. **Liderança**: a importância de um líder dentro de uma organização. 2012. Disponível em: <http://tcconline.utp.br/wp-content/uploads/2013/02/LIDERANCA-A-IMPORTANCIA-DO-LIDER-NA-ORGANIZACAO.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2018.

LOURENÇO, M.; TREVIZAN, M. A. Líderes da enfermagem brasileira: sua visão sobre a temática da liderança e sua percepção a respeito da relação liderança e enfermagem. **Rev. Latino Am. de Enfermagem**, v. 9, n. 3, maio 2001.

MARRAS, J. P. **Ninguém motiva ninguém**: Administração de Recursos Humanos (do operacional ao estratégico). 6. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAES, C. S. V.; LOPES NETO, S. Educação, formação profissional e certificação de conhecimentos: considerações sobre uma política pública de certificação profissional. **Educ. Rev. Soc.**, Campinas, v. 26, n. 93; p. 1435-1469, Set./Dez. 2005.

MOTERANI, L. **Qual o papel da liderança na gestão?** 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/qual-o-papel-da-lideranca-na-gestao/45316/>. Acesso em: 02 mar. 2019.

OLIVEIRA, C. V. **Em busca da competência: um estudo sobre a seleção de pessoal baseada em competências.** 2006. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/monopdf/23/CARINA%20VASCONCELLOS%20DE%20OLIVEIRA.pdf>. Acesso em: 07 dez. 2018.

OLIVEIRA, J. A. C. K. **A gestão de competências e sua articulação à gestão estratégica de recursos humanos.** 2010. Disponível em: [http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUOS-8KZPUJ/juliana\\_amorim\\_castro.pdf?sequence=1](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUOS-8KZPUJ/juliana_amorim_castro.pdf?sequence=1). Acesso em: 07 dez. 2018.

PENIDO, R. C. et al. Programa de Humanização do Hospital das Clínicas da UFMG. In: **Anais do 2º Congresso Brasileiro de Extensão Universitária.** 12 a 15 de setembro de 2004. Disponível em: <http://www.ufmg.br/congrext/Saude/WORD/Sa%C3%BAde142a.doc>. Acesso em: 19 fev. 2019.

PORTELA, C. B. M. **O marketing e o comportamento do consumidor.** 2011. Disponível em: [http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_3488.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3488.pdf). Acesso em: 25 jan. 2019.

RIBEIRO, M.; SANTOS, S. L.; MEIRA, T. G. B. M. Refletindo sobre liderança em enfermagem. **Rev. Enferm. Esc Anna Nery**, v. 10, n. 1; p. 109 -15, abr/2006.

SAJI, G. S. M. **Gestão da diversidade no Brasil: apresentação de um modelo brasileiro.** 2005. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5738/107942.PDF>. Acesso em: 05 dez. 2018.

SANTOS FILHO, S. B.; BARROS, M. E. B.; GOMES, R. S. A Política Nacional de Humanização como política que se faz no processo de trabalho em saúde. **Rev. Interf., com. saúde e educ.**, v. 13, supl. I; p. 615-626, 2009.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Cortez, 2002.

SILVA, C. S. **Teoria comportamentalista nas organizações.** Set/2001. Disponível em: <http://www.guerreirosdaluz.hpg.ig.com.br/monografia.htm>. Acesso em: 20 fev. 2019.

SILVA, R. O. **Teorias da administração.** São Paulo: Pioneira, 2003.

TANCREDI, F. B.; BARRIOS, S. R. L.; FERREIRA, J. H. G. **Planejamento em saúde**. São Paulo (SP): Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo; 1998.

TERRA, J. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2006.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento Científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do the Leadership Quarterly. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**. 2016. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84046383004>. Acesso em: 10 dez. 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ZAMPAR, S. **O que é gestão**. 2009. Disponível em: <http://tudibao.com.br/2009/03/o-que-e-gestao.html>. Acesso em: 02 mar. 2019.

## APÊNDICE A – Questionário aplicado



### PESQUISA DE CAMPO

Prezado (a) Colaborador (a),

Esta pesquisa tem como objetivo analisar o desenvolvimento da liderança do ramo do varejo de eletroeletrônicos do centro da cidade de Anápolis. As informações levantadas por meio deste instrumento de coleta de dados servirão para subsidiar a elaboração de um artigo científico, a ser apresentado ao programa de Pós-Graduação da Faculdade Católica de Anápolis, para fins de obtenção do título de especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia organizacional e Coaching.

Pedimos-lhe que seja o (a) mais sincero (a) e espontâneo (a) possível e esclarecemos que, para garantia do anonimato dos respondentes não é necessária a sua identificação pessoal.

Respeitosamente,

**Fernanda Moreira Moraes, Giselle Moraes e Thompson Santos – Pós-graduandos.**

**Profa. Esp. Hariane Rodrigues**

### PERFIL DO RESPONDENTE

**Idade:**

18 a 25  26 a 30  31 a 40  41 a 50  Acima de 50

**Sexo:**

Feminino  Masculino

**Período em cargos de liderança**

Menos de 5  Entre 5 a 10  Entre 10 a 15  Acima de 15

### QUESTIONÁRIO

(Esse questionário possui 10 questões, em uma escala de 1 a 5, onde 1 é pouquíssimo e 5 é muito.)

**1. Você possui o conhecimento da cultura de sua empresa (Missão, Visão, Valores)?**

—  —  —  —   
1            2            3            4            5

**2. Já passou por algum processo de Treinamento/Desenvolvimento para sua atuação como líder?**

—  —  —  —   
1            2            3            4            5

**3. Você considera que a sua forma de trato liderando/liderado, e como são conduzidas as relações no ambiente de trabalho influenciam na performance do colaborador?**

1    2    3    4    5

**4. Como você avalia a sua atuação perante a sua gestão de pessoas (ouvir os conflitos, apresentar sugestões, acolher o colaborador) com sua equipe?**

1    2    3    4    5

**5. Sente que quando transmitido a informação para seus colaboradores, os mesmos conseguem compreender a mensagem transmitida?**

1    2    3    4    5

**6. Qual a importância de um colaborador para a organização e funcionamento da mesma?**

1    2    3    4    5

**7. Possui conhecimento das descrições de funções de todos os seus liderados e a missão de cada cargo?**

1    2    3    4    5

**8. Participa/realiza reuniões de alinhamento de competências e metas (pessoais e profissionais) periodicamente?**

1    2    3    4    5

**9. Participou de algum programa de desenvolvimento individual de competências?**

1    2    3    4    5



**10. Quando o colaborador não atinge as metas, consegue explicar de forma clara para o mesmo quais foram os déficits da performance, explanando o que o mesmo deve fazer para melhorar seu desempenho?**

1 2 3 4 5

**11. Quando percebe a baixa no rendimento do colaborador, busca compreender as problemáticas que o mesmo está passando?**

1 2 3 4 5

**12. Quando um colaborador traz uma nova ideia ou atinge suas metas, realiza elogios ou feedback pela iniciativa/comprometimento com empresa?**

1 2 3 4 5

**OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO!**

## **ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**



Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa – **PERFIL E DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA DO RAMO DO VAREJO DE ELETROELETRÔNICOS DO CENTRO DA CIDADE DE ANÁPOLIS** -, da pós-graduação em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching, da Faculdade Católica de Anápolis. No caso de você concordar em participar, favor assinar ao final do documento. Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com a pesquisadora ou com a instituição.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e endereço eletrônico da pesquisadora, podendo tirar dúvidas do projeto e de sua participação.

### **PESQUISADORES:**

- Fernanda Moreira de Moraes
- Giselle Moraes dos Santos Silva
- Thompson Leão dos Santos  
thompsonleao@hotmail.com  
062 995030131

**OBJETIVOS:** Analisar o desenvolvimento pessoal da equipe de liderança de uma empresa de eletroeletrônicos. Identificar os aspectos de gestão de pessoas dessa equipe e sua performance.

**PROCEDIMENTOS DO ESTUDO:** Caso concorde em participar deste experimento, você deverá responder a um questionário formatado com 12 perguntas questões objetivas com o objetivo de ver a preparação dos liderandos da organização. Caso o (a) senhor (a) tenha dúvidas ou necessite de maiores esclarecimentos pode nos contatar.

**RISCOS E DESCONFORTOS:** Gostaríamos de esclarecer que sua participação é totalmente voluntária, podendo você: recusar-se a participar, ou mesmo desistir a qualquer momento sem que isto acarrete qualquer ônus ou prejuízo à sua pessoa.

**BENEFÍCIOS:** Levantar os aspectos deficitários da liderança, para que a mesma utilize suas competências para o desenvolvimento e melhorias de atuação dos colaboradores da equipe, compreendendo os modelos de gestão.

**CUSTO/REEMBOLSO PARA O PARTICIPANTE:** Informamos que o (a) senhor (a) não pagará nem será remunerado por sua participação nesta pesquisa.

**CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA:** Informamos que as informações serão utilizadas somente para os fins desta pesquisa e serão tratadas com o mais absoluto sigilo e confidencialidade, de modo a preservar a sua identidade.

### **Assinatura dos Pesquisadores:**

Fernanda Moreira de Moraes \_\_\_\_\_

Giselle Moraes dos Santos Silva \_\_\_\_\_

Thompson Leão dos Santos - \_\_\_\_\_



## **ANEXO B - CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO**

Eu, \_\_\_\_\_, inscrito no CPF sob nº \_\_\_\_\_, portador da R.G nº \_\_\_\_\_, telefone (\_\_\_\_) \_\_\_\_\_-\_\_\_\_\_ e email: \_\_\_\_\_,

declaro que li as informações contidas nesse documento, fui devidamente informado (a) pelas pesquisadores – Fernanda Moraes, Giselle Moraes e Thompson Leão, dos procedimentos que serão utilizados, riscos e desconfortos, benefícios, custo/reembolso dos participantes, confidencialidade da pesquisa, concordando ainda em participar da pesquisa. Foi-me garantido que posso retirar o consentimento a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer penalidade. Declaro ainda que recebi uma cópia desse Termo de Consentimento.

**Anápolis, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.**

\_\_\_\_\_  
(Nome por extenso)

\_\_\_\_\_  
(Assinatura)