

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**ALINHAMENTO DO PERFIL DOS GESTORES DE PRODUÇÃO DE
UMA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS EM RELAÇÃO ÀS COMPETÊNCIAS
REQUERIDAS PELA EMPRESA**

Cássia Franciosi

Lajeado, novembro de 2014

Cássia Franciosi

**ALINHAMENTO DO PERFIL DOS GESTORES DE PRODUÇÃO DE
UMA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS EM RELAÇÃO ÀS COMPETÊNCIAS
REQUERIDAS PELA EMPRESA**

Monografia apresentado na disciplina de Trabalho de Curso II, do Curso de Administração – LFE Administração de Empresa, do Centro Universitário Univates, como parte da exigência para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: M^a Sandra Dorvelí Andres

Lajeado, novembro de 2014

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus pela coragem e força para superar todos os obstáculos encontrados.

Aos meus pais, Santina e Tercilo (*in memorian*), meu porto seguro, por todo o apoio e incentivo nesta conquista e em todas as etapas da minha vida.

Ao meu namorado Felipe, pelo seu carinho, amor e compreensão. Também pelo apoio durante essa jornada de estudos.

À Instituição Univates, por proporcionar o ambiente e os recursos necessários para aprofundarmos nossos conhecimentos e, em especial, à minha orientadora Sandra Dorveli Andres, pelas horas de dedicação durante a realização do estudo.

Por fim, um agradecimento especial à empresa, por ter oportunizado o desenvolvimento deste estudo.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo principal verificar o alinhamento do perfil dos gestores de produção de uma indústria de laticínios com as competências requeridas pela empresa. A Unidade em estudo localiza-se no Vale do Taquari RS. O Estudo apresenta como objetivos específicos: Identificar as competências organizacionais; Identificar na percepção dos gestores de produção qual o estilo de liderança predominante e, após, confrontar as competências organizacionais com a percepção do perfil de competências dos gestores. Na fundamentação teórica foram abordados diferentes conceitos de autores da área de Recursos Humanos, como gestão por competências, liderança, estilos de liderança e objetivos organizacionais. A população da pesquisa é formada por 6 (seis) gestores da área de produção da referida Unidade de Laticínios. Nos procedimentos metodológicos o método predominante é o descritivo, o mesmo ocorrendo na análise dos dados, que foi feita de forma quantitativa e qualitativa. Constatou-se que o alinhamento entre competências e gestores está em parte de acordo com as competências requeridas pela empresa e o estilo de liderança predominante identificado é o democrático, sendo que os gestores de produção são orientados para pessoas e tarefas simultaneamente.

Palavras-chave: Gestão por competências. Competências organizacionais. Estilo de liderança.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os passos no planejamento estratégico de Gestão de Pessoas	17
Figura 2 – Objetivos organizacionais e objetivos individuais.....	18
Figura 3 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização	20

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Gestão por competências.....	20
Quadro 2 - Características dos estilos de liderança	26
Quadro 3 - Distribuição quantitativa do Bloco C.....	43
Quadro 4 – Competências classificadas por importância.....	62
Quadro 5 - Estilos de liderança: autocrático, democrático e liberal.....	68
Quadro 6 – Estilo de liderança: orientado para pessoas e/ou tarefas.	70
Quadro 7 - Classificação das competências mais importantes	72

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Escolaridade	60
Gráfico 2 – Tempo de empresa.....	60
Gráfico 3 - Tempo de empresa X Tempo de gestor	61
Gráfico 4 – As dez competências consideradas mais importantes pelos gestores ...	63
Gráfico 5 – As dez competências consideradas menos importantes pelos gestores	65
Gráfico 6 - Estilos de liderança: autocrático, democrático e liberal	68
Gráfico 7 – Resultado	69
Gráfico 8 – Estilo de liderança: orientado para pessoas e/ou para tarefas	71
Gráfico 9 – Resultado.....	71

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Definição do problema.....	11
1.2 Delimitação do estudo	12
1.3 Objetivos	12
1.3.1 Objetivo geral	12
1.3.2 Objetivos específicos	12
1.4 Justificativa.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 Políticas de Recursos humanos	15
2.1.1 Planejamento estratégico de Recursos humanos.....	16
2.1.2 Comportamento das pessoas	17
2.2 Gestão por competências.....	18
2.2.1 Competências Individuais	21
2.2.2 Liderança	22
2.2.3 Contexto da liderança	23
2.2.4 Eficácia da liderança	24
2.2.5 Estilos de liderança.....	25
2.2.5.1 Liderança orientada para a tarefa e para as pessoas.	25
2.2.5.2 Estilo de liderança autocrático, democrático e liberal	26
2.2.6 Liderança carismática.....	29
2.2.7 Liderança ética	30
2.2.8 Liderança de equipes.....	30
2.2.9 Conceito de líder	31
2.2.10 Comportamento do líder	32
2.2.11 Características do líder.....	33
2.3 Comportamento organizacional.....	34
2.3.1 Objetivos organizacionais	34
2.3.2 Cultura organizacional.....	35
2.3.3 Clima organizacional.....	36
2.3.4 Comunicação.....	37
2.3.5 Avaliação do desempenho	38
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	40
3.1 Tipo de pesquisa	40

3.1.1 Definição da pesquisa quanto aos seus objetivos.....	40
3.1.2 Definição da pesquisa quanto à natureza de abordagem	42
3.1.3 Definição da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos	44
3.2 Unidade de análise e/ou população	45
3.3 Coleta de dados.....	45
3.3.1 Exploratória e qualitativa	45
3.3.2 Descritiva e quantitativa	47
3.4 Análise dos dados.....	48
3.5 Limitações do método	49
 4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	 51
4.1 A Empresa.....	51
4.2 Política de qualidade.....	52
4.3 Unidade Laticínios	53
4.3.1 Mercado de atuação	54
 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	 55
5.1 Descrição das informações pelo gerente da Unidade de Laticínios	55
5.2 Descrição e análise do perfil dos Gestores de Produção.....	59
5.2.1 Sexo e Idade	59
5.2.2 Escolaridade	59
5.2.3 Tempo de empresa e tempo que exerce a função de gestor.....	60
5.2.4 Competências.....	61
5.3 Estilos de liderança.....	67
5.3.1 Estilo de liderança orientado para pessoas e/ou tarefas.....	70
5.4 Cruzamento de dados	72
 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	 74
 REFERÊNCIAS.....	 76
 APÊNDICES	 79
APÊNDICE A – Questionário Gerente da Unidade	80
APÊNDICE B – Questionário Gestores de Produção	81
 ANEXO	 86
ANEXO A - Organograma da empresa	87

1 INTRODUÇÃO

A preocupação das empresas com o alinhamento entre gestão e competências é recente, porém a necessidade dessa identificação do nível de alinhamento torna-se importante nas relações entre as práticas de liderança, pois possibilita a obtenção e o entendimento do sucesso dos objetivos planejados pela organização. Para tanto, saber como o gestor está agindo permite entender como aumentar o engajamento das pessoas para um direcionamento estratégico comum.

O conceito de competência que vem sendo utilizado no mundo organizacional, representando um conceito dinâmico, que concretiza o desempenho, ou seja, a competência, consiste em saber fazer e agir. A gestão de competências surge como um tema desafiador, no subsistema de desenvolvimento humano da área de Recursos Humanos. Desenvolver competências é um papel significativo, contribui para a formação das pessoas e também para a mudança de atitude, especialmente em relação às voltadas para o trabalho, ou mesmo para a percepção da realidade, objetivando agregar valores para a organização.

Sabe-se que a formação e o desenvolvimento de gestores contribuem para que as organizações se tornem competitivas e mantenham seu espaço no mercado. Dessa maneira, a liderança exerce papel de destaque em uma organização e pode ser vital para a existência desta, pois liderar envolve diferentes funções, como informar, controlar, recuperar, avaliar, punir, motivar, entre outras. Assim, o papel do gestor resume-se essencialmente em orientar um grupo de pessoas em direção a determinados objetivos e metas. Para tanto, um gestor deve adaptar-se ao estilo de

comportamento da organização da qual faz parte, para atender às necessidades desta com a de seus liderados.

De certa forma, pode-se dizer que na organização o gestor é um agente estratégico, pois os resultados dependem dele. Da sua ação e iniciativa a organização poderá obter bons ou maus resultados. Cabe a ele, portanto, exercer seu papel da melhor maneira visando atingir os resultados propostos.

Para que possa exercer de forma adequada sua função, o gestor também precisa aprimorar-se constantemente. A busca por novos cursos e o conhecimento de novas técnicas deve fazer parte da sua rotina. Quanto mais conhecimento tiver, tanto melhor poderá desempenhar sua função e também conduzir seus liderados, visando sempre à eficiência e à excelência nos resultados. Ao transmitir conhecimento e experiência aos seus subordinados o gestor também poderá influenciar na motivação destes, o que poderá resultar no surgimento de novas ideias e no aperfeiçoamento de técnicas.

Hoje muitas instituições de ensino oferecem cursos para a formação de novos líderes e o aperfeiçoamento de quem já está no mercado. Também existem cursos profissionalizantes voltados para a formação de quem quer entrar no mercado ou busca atualização na função que exerce. Investir no crescimento pessoal e profissional deveria fazer parte de quem exerce a função de líder, pois quanto mais souber mais também poderá transmitir.

Da mesma forma, para que tenha sucesso na função que ocupa, quem exerce a liderança precisa conhecer bem a organização em que atua. Precisa saber de seus objetivos, suas metas, meios para atingir e cumprir os resultados propostos. Para isso, ele buscará na organização todas as informações necessárias e os recursos disponíveis. Também deverá conhecer a estrutura da organização na qual está inserido, para que tenha uma visão global de todo o seu funcionamento.

Visto isso, fica clara a importância da realização de um estudo objetivando o conhecimento da liderança exercida na organização, e o alinhamento com as competências requeridas pela empresa, para que dessa maneira seja possível orientar os esforços na direção correta, verificando ações necessárias para obter melhores resultados e desempenho dos funcionários.

Levando em consideração a importância da gestão por competências na liderança no contexto organizacional, o este estudo será desenvolvido em uma indústria de laticínios situada no município de Arroio do Meio, na região do Vale do Taquari – Rio Grande do Sul. A filial iniciou suas atividades no ano de 1969, e busca constante crescimento e participação de mercado no segmento ao qual atua.

1.1 Definição do problema

O gestor de uma organização pode influenciar e refletir diretamente no desempenho de um grupo de trabalho. O gestor é a pessoa em quem os funcionários procuram se espelhar, a fim de melhorar seu desempenho e atuação dentro da organização. A necessidade de identificação do alinhamento nas relações entre as práticas de liderança com as competências requeridas pela organização possibilita a obtenção e entendimento do sucesso planejado pela empresa, ou não. Portanto, saber o papel que o gestor está exercendo é fundamental para a organização, para que a mesma identifique se a atuação dos gestores é adequada, permitindo verificar pontos que precisam ser trabalhados, com o objetivo de melhorar ou aperfeiçoar o desempenho.

Assim como a empresa obtém bons resultados quando um trabalho é desenvolvido de maneira adequada, o contrário também pode acontecer. O não alinhamento do gestor com as competências requeridas pela empresa pode resultar em impactos negativos para a organização, como insatisfação, falta de credibilidade do gestor por parte dos subordinados e baixo rendimento. Por outro lado, é importante que a empresa informe quais as competências desejadas nos gestores, para que os mesmos saibam nortear o seu desenvolvimento e desempenhar o papel esperado. Para tanto, é importante que as empresas saibam o quanto seus gestores estão alinhados com a cultura e com os interesses da empresa em termos de estratégia. Só assim a empresa saberá se o gestor é capaz de atuar e contribuir de maneira eficiente.

Na empresa em estudo observa-se aspectos que podem resultar no não alinhamento entre o perfil dos gestores de produção e as competências requeridas pela organização. Alguns sintomas que permitem acreditar que por algum motivo

esse alinhamento possa não existir. Até o momento nenhuma avaliação sobre esse assunto foi realizada na empresa. Assim é importante a realização desta pesquisa, pois caso essa suspeita seja confirmada medidas corretivas devem ser aplicadas.

Isso posto, levanta-se a seguinte questão de pesquisa: O perfil dos gestores de produção está alinhado com as competências requeridas pela empresa?

1.2 Delimitação do estudo

O estudo pretende identificar o perfil e as competências dos gestores do setor de produção de uma indústria de Laticínios localizada na cidade de Arroio do Meio – Rio Grande do Sul.

A fundamentação teórica abordará aspectos relativos à área de Recursos Humanos, e serão descritos aspectos relacionados à gestão de competências, liderança, políticas de RH, comportamento organizacional e de gestores. Participaram do estudo os gestores de produção da organização e o gerente da unidade. A pesquisa foi aplicada no segundo semestre de 2014.

1.3 Objetivos

Os objetivos estão divididos em objetivo geral e específicos.

1.3.1 Objetivo geral

Verificar o alinhamento do perfil dos gestores com as competências requeridas pela empresa.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar as competências do gestor segundo organização;

- Identificar, na percepção dos gestores de produção, qual o estilo de liderança predominante;
- Confrontar as competências identificadas pela organização com a percepção do perfil de competências dos gestores.

1.4 Justificativa

Este estudo identifica o perfil dos gestores de produção da organização com as competências requeridas pela empresa. Sabe-se que isso pode influenciar e também refletir no desempenho e comportamento do grupo. Para tanto, o gestor torna-se um tipo de agente motivador no grupo, em quem os seus subordinados procuram se espelhar, exercendo da melhor maneira possível suas funções, buscando soluções e evitando problemas.

O alinhamento entre gestores e competências identificadas é uma preocupação das empresas. Nesse aspecto, o gestor exerce papel fundamental na organização, pois ele é o responsável por conduzir o grupo. Dessa forma é necessário que esteja preparado para exercer essa função da maneira que a empresa precisar, atendendo suas necessidades e trabalhando para obter bons resultados.

Para a organização foi importante realizar este estudo, visto que os resultados obtidos permitirão uma melhor análise do perfil dos gestores de produção, visando identificar se as práticas voltadas às competências vêm ao encontro das expectativas da empresa, bem como se estão auxiliando no seu desempenho. A pesquisa permitiu à organização descobrir a existência do alinhamento dos seus gestores com as propostas da Unidade em estudo. Dessa forma, foi possível a identificação dos pontos a serem melhorados, visando capacitar os gestores para que desenvolvam um trabalho que esteja voltado aos objetivos e metas da organização.

Para a UNIVATES o estudo servirá como fonte de consulta aos alunos, aumentando o acervo bibliográfico da instituição, visto que poderá ser base para

estudos de outros acadêmicos, levando em consideração que este tema de pesquisa é uma preocupação das organizações.

Para a acadêmica o estudo permitiu associar teoria com a prática, aprofundando os conhecimentos adquiridos durante o curso. Também agregou e aprofundou os conhecimentos relacionados ao assunto da pesquisa, sendo importante para a sua qualificação profissional.

No próximo capítulo são apresentados os principais conceitos relacionados à liderança e ao comportamento organizacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na fundamentação teórica são apresentadas abordagens sob o ponto de vista de diversos autores, analisando e definindo temas como gestão de competências, liderança, estilos de liderança, políticas de RH, comportamento organizacional e comportamento de gestores.

2.1 Políticas de Recursos humanos

Segundo Chiavenato (1997, p. 164) “as políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e por intermédio deles atingir os objetivos organizacionais”. Ainda para o autor, as políticas de recursos humanos visam melhorar as relações entre empregador e empregado por meio de gerenciamento e desenvolvimento.

Salienta Chiavenato (2010a) que quando bem delineadas e desenvolvidas, as políticas de RH resultam em consequências, como:

- aperfeiçoamento gradativo de técnicas de administração de recursos humanos;
- melhoria do relacionamento e relações humanas, desde o topo à base da organização;
- retenção de talentos;
- participação e engajamento das pessoas.

Acrescenta o autor que cada organização desenvolve a política de RH que mais se identifica com a sua filosofia e necessidades. É por meio das políticas escolhidas pela empresa que ela governa relações com funcionários, acionistas, clientes e fornecedores. Também é a partir das políticas que a empresa define procedimentos a serem implantados, a fim de orientar o desempenho de operações e atividades, visando atingir os objetivos organizacionais. Ressalta o autor que esses procedimentos são um tipo de plano para orientar as pessoas na execução de tarefas, dando consistência à execução das atividades e garantindo um tratamento idêntico para todas as situações.

2.1.1 Planejamento estratégico de Recursos humanos

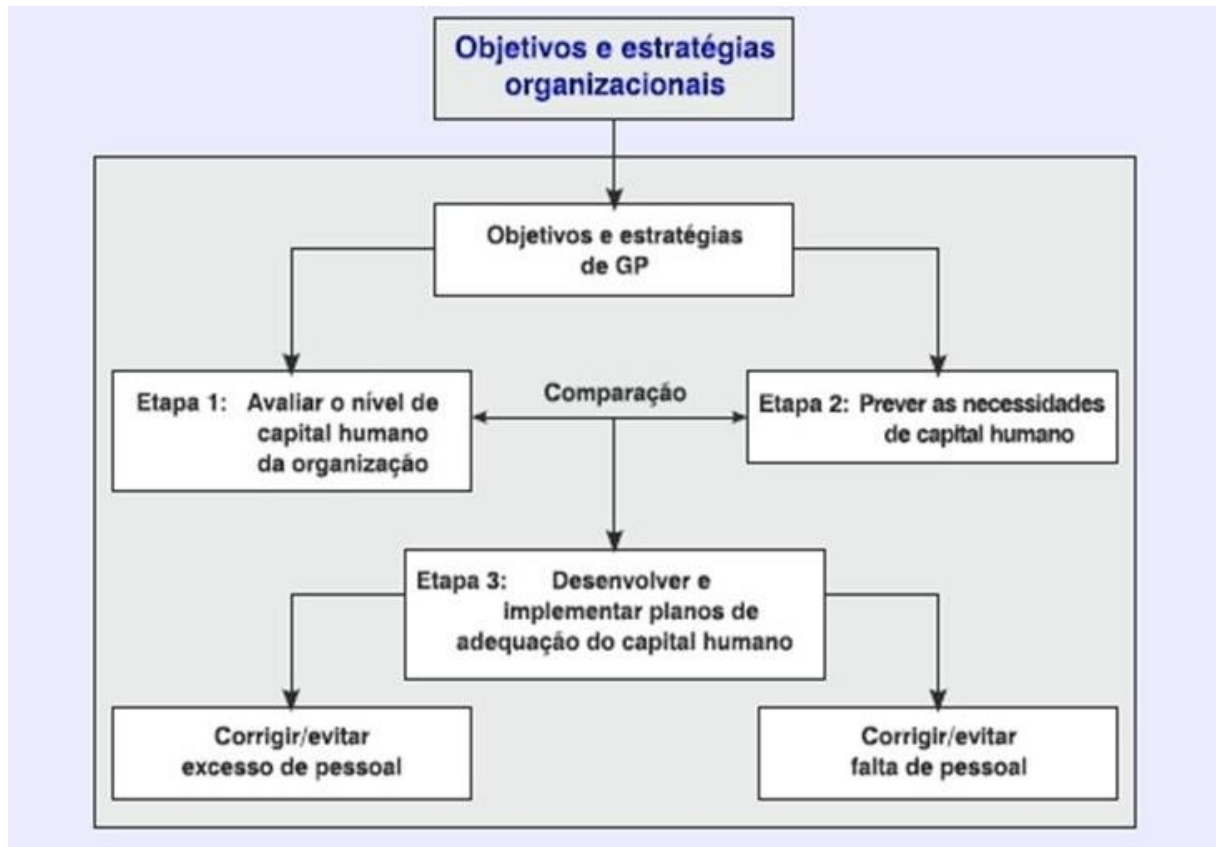
Conforme Marras (2011), o planejamento estratégico de recursos humanos, além de ter uma relação direta com o planejamento estratégico organizacional, introduz mudanças em suas políticas, tais como o rumo dos resultados da organização, valorizando índices de qualidade e produtividade, desenvolvendo pessoas; o perfil cultural da organização, reestruturando o conjunto de valores e crenças cultivados pela empresa com os indivíduos que nela atuam, permitindo ambientes participativos e com objetivos comuns. Complementa o autor que, para isso ser possível, deve haver diretrizes estratégicas que permitam que esses pontos se tornem realidade na empresa.

Chiavenato (2010a, p. 77) contextualiza referente à gestão de pessoas (GP) que: “O planejamento estratégico de GP refere-se à maneira como a função de GP pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários”. De certa forma, trata-se de alinhar talentos e competências com o que a organização entende como necessária.

Uma das características mais importantes do planejamento estratégico de recursos humanos é o seu alinhamento com a estratégia organizacional. Conforme Chiavenato (2010a), o planejamento estratégico de gestão de pessoas deve fazer parte do planejamento estratégico de uma organização, sendo que geralmente o

primeiro procura integrar-se aos objetivos globais da empresa, conforme a figura abaixo:

Figura 1 - Os passos no planejamento estratégico de Gestão de Pessoas



Fonte: Chiavenato (2010a, p. 77).

Complementa o autor que dessa maneira é possível a empresa favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos seus funcionários, alinhando os talentos e as competências com as reais necessidades da organização.

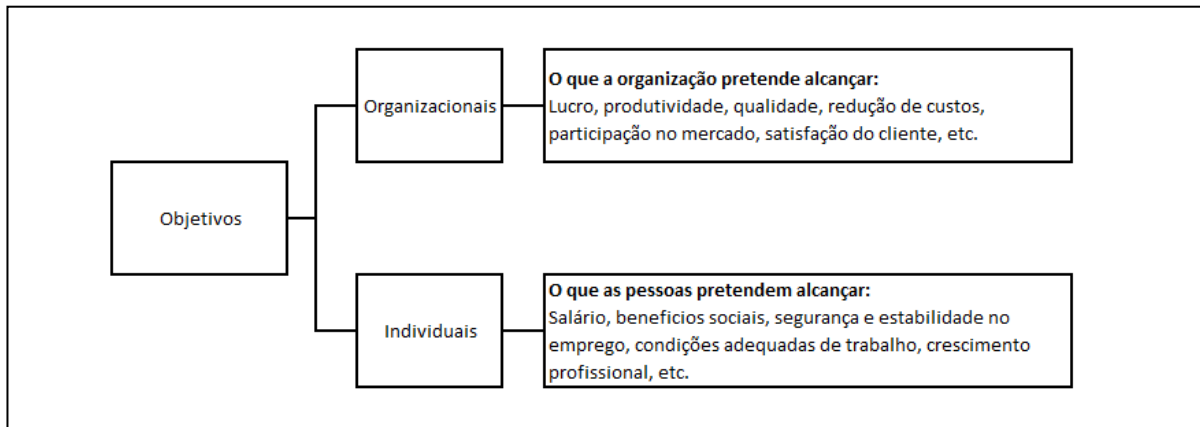
2.1.2 Comportamento das pessoas

Assim como as organizações, as pessoas também desejam alcançar objetivos. Relata Chiavenato (2009b) que as organizações recrutam e selecionam pessoas que possuem o perfil ideal para poder atingir os objetivos organizacionais. Porém, as pessoas recrutadas possuem seus objetivos individuais pelos quais

trabalham para alcançá-los, sendo que muitas vezes servem-se da empresa para atingi-los adequadamente.

A figura abaixo ressalta os objetivos organizacionais e individuais colocados pelo autor.

Figura 2 – Objetivos organizacionais e objetivos individuais



Fonte: Chiavenato (2009b, p. 188).

Salienta o mesmo autor que a interação entre as pessoas e organizações pode ser vista de modos diferentes, sendo uma delas a distinção entre a eficiência e a eficácia quanto aos resultados entre pessoas e organizações. Conforme o autor, todo indivíduo deve ser eficiente para suprir suas necessidades individuais em relação a sua participação em uma organização, porém deve ser eficaz, para conseguir alcançar os objetivos organizacionais através de sua participação.

2.2 Gestão por competências

Dentre as mudanças que ocorrem na gestão de pessoas, a mais abrangente é a tendência para o foco nas competências das pessoas. Conforme Chiavenato (2006, p. 129):

[...] o processo de recrutar, selecionar, aplicar, avaliar, treinar, desenvolver, remunerar e incentivar as pessoas deixa de levar em consideração os requisitos dos cargos ocupados para deslocar-se para habilidades e competências relevantes para a organização que as pessoas possuem e oferece.

As competências organizacionais começam a ser desenvolvidas nas bases das competências individuais dos integrantes do grupo. Conforme o mesmo autor, a gestão de competências necessita de uma estrutura organizacional, que seja diferente das estruturas tradicionais, juntamente com isso, a gestão de competências requer um contexto organizacional e cultural diferente, pois essa maneira de gestão de pessoas baseia-se em pessoas e equipes multifuncionais integradas, pessoas flexíveis e com múltiplas habilidades e competências. Também é necessário que a cultura da empresa seja voltada na participação, focando-se na excelência e em metas a serem cumpridas.

Para tanto, é necessário que os membros possuam características pessoais que colaborem no desenvolvimento das atividades e que diferenciem o desempenho das pessoas. Salienta o autor que todo colaborador necessita aprender a construir competências para desempenhar suas atividades com êxito. Essas competências individuais são construídas a partir de quatro elementos essenciais: conhecimento, habilidade, julgamento e atitude.

Para Rabaglio (2010), as competências fazem parte de um conjunto de pressupostos que um membro de uma equipe deve ter, conforme a autora, competência é um conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes (CHA) específicas para cada cargo. Sem essas pode não haver compatibilidade de perfil e eficácia nas tarefas.

Essa metodologia torna possível mapear o perfil das competências necessárias para cargos e funções, identificar a compatibilidade entre a necessidade do cargo e o perfil do candidato ou ocupante de cargo.

No quadro a seguir é possível compreender o significado dos ingredientes da competência, o CHA.

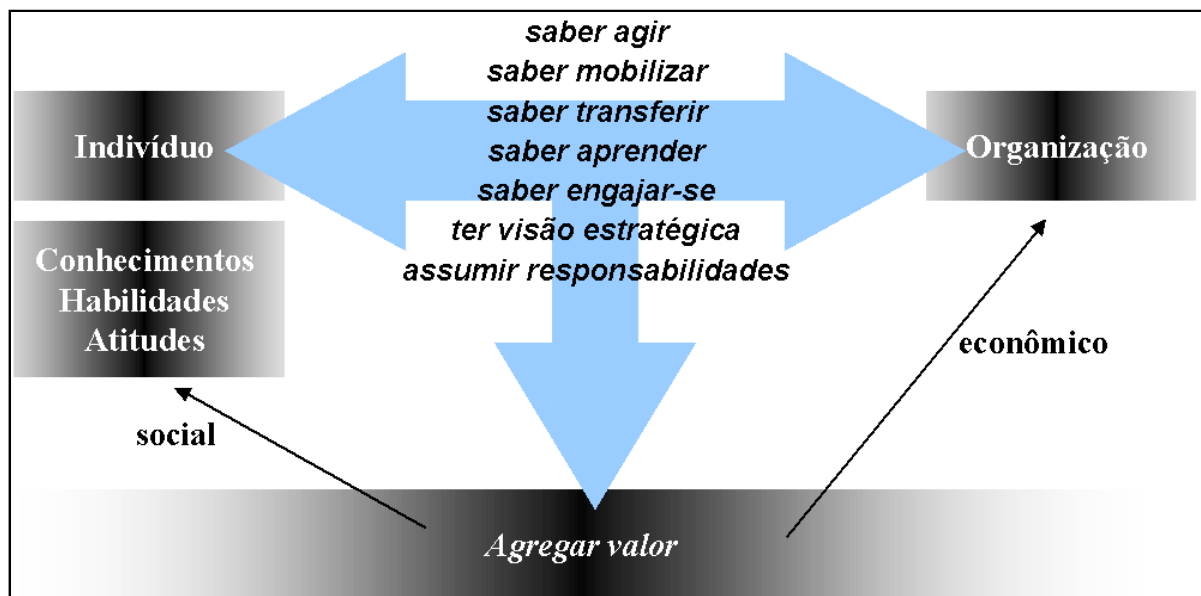
Quadro 1 – Gestão por competências

Conhecimentos	Para o cargo: refere-se à necessidade que o cargo tem de formação acadêmica, conhecimentos técnicos especialidades. Nessa etapa da competência, não se exige prática, apenas formação e pré-requisitos necessários para o cargo.
	Para o candidato: refere-se à especificidade de sua formação, escolaridade, idiomas, para entender as necessidades do cargo.
Habilidades	Experiência, prática, domínio do conhecimento.
Atitudes	Valores, emoções, sentimentos expressos através do comportamento humano, que, por meio de uma metodologia, tornam possível identificar o perfil comportamental necessário para cada grupo.

Fonte: Rabaglio (2010, p. 11).

Conforme Fleury e Fleury (2013), as competências são fontes de valores tanto para os indivíduos quanto para a organização. A figura abaixo possibilita a visualização das competências sob o ponto de vista do autor.

Figura 3 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização



Fonte: Fleury (2013, p. 30).

Os autores definem competência como o ato de saber agir responsavelmente, sendo reconhecido por isso. Para tanto, é preciso mobilizar, integral, transferir

conhecimentos, habilidades e recursos que possam agregar valores econômicos à organização e sociais aos indivíduos.

2.2.1 Competências individuais

Gramigna (2002) ressalta que a busca por competências individuais é essencial para o bom andamento da organização. Para tanto, é importante definir competências as quais a organização quer que esse grupo possua. A autora relata um elenco de competências requeridas em diferentes unidades de negócio. Para a indústria destacam-se as seguintes:

- empreendedorismo: ter facilidade para identificar novas oportunidades, propor e implementar soluções aos problemas e necessidades de uma forma inovadora e adequada a situação;
- criatividade: saber criar situações inovadoras viáveis e adequadas para determinadas situações;
- comunicação: capacidade de ouvir, processar e compreender e expressar-se de diversas formas e argumentando com coerência e fazendo uso do *feedback*, a fim de facilitar a interação entre as partes envolvidas;
- cultura de qualidade: ter uma postura orientada para a busca da satisfação das variadas necessidades, visando atingir e superar as expectativas de clientes internos e externos;
- dinamismo e iniciativa: ser pró-ativo diante das situações que surgem diariamente;
- flexibilidade: facilidade de adaptar-se a diferentes exigências do meio, bem como ter a capacidade de rever seus conceitos diante de argumentos convincentes;
- motivação: demonstrar interesse pelo seu trabalho e pelas atividades executadas;

- organização: organizar as ações conforme o que foi planejado, objetivando facilitar a sua execução;
- relacionamento interpessoal: saber interagir com as pessoas, agindo com empatia, até mesmo diante de conflitos, demonstrando atitudes positivas e comportamento maduro;
- visão sistêmica: capacidade para perceber a integração e interdependência das partes que compõem o grupo, identificando tendências e ações capazes de influenciar o futuro da organização;
- tomada de decisão: saber selecionar alternativas de forma coerente para tomar a decisão adequada diante de problemas identificados, considerando limites e riscos.

Complementa Zarifian (2012) que a competência é o ato de tomar a iniciativa e assumir as responsabilidades dos indivíduos perante diversas situações profissionais com as quais se depara no seu cotidiano. Dessa forma, a competência resulta de um procedimento pessoal do indivíduo, que aceita assumir uma situação de trabalho e ser responsável por ela.

2.2.2 Liderança

Liderar é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. Conforme Robbins (2002), a origem dessa influência pode ser formal, como a conferida por um alto cargo. O autor afirma que liderar é a atitude do líder, já a liderança consiste na sua competência. O líder deve ser não somente o projetista, responsável por erguer os pilares que sustentam a organização, mas também o professor, devendo dar ênfase aos empenhos pessoais, tendo em vista os objetivos da organização.

Para Bateman e Snell (2007), liderar significa estimular pessoas a serem grandes realizadoras. Isso inclui a comunicação e a motivação dos funcionários, individualmente ou em grupos, pois liderar envolve contato diário com pessoas para ajudá-las no monitoramento de tarefas e inspirá-las para que concretizem as metas

da equipe e da organização. Conforme o autor, a liderança pode ocorrer em equipes, departamentos e divisões, bem como nos altos escalões de grandes organizações.

Acrescenta Gil (2001) que liderança é uma forma de direção baseada no êxito pessoal e na aceitação dos subordinados. Complementa o autor que os gestores de pessoas não devem ser simplesmente meros administradores de pessoal e recursos humanos, mas sim, devem permanentemente atuar com líderes nas empresas.

Stoner e Freeman (1995) definem liderança como o processo de dirigir e influenciar atividades vinculadas a tarefas de membros de determinado grupo. Ou seja, fazer com que um grupo de pessoas trabalhe em equipe gerando os resultados esperados pela empresa.

Chiavenato (2004) define liderança com uma influência interpessoal exercida em determinada situação e dirigida através da comunicação humana para o alcance de um ou mais objetivos específicos. O autor salienta que a liderança é o modo de influenciar funcionários de forma psicológica, envolvendo conceitos como poder e autoridade, sendo que através desses podem ocorrer mudanças de uma pessoa ou do grupo. Complementa o autor que um grupo tem a tendência de escolher como líder uma pessoa que possa prestar mais orientação e assistência, de forma a escolher o rumo certo para solucionar problemas e atingir objetivos.

2.2.3 Contexto da liderança

De acordo com Ritter apud Bergamini (2006), um líder deve combinar quatro talentos, sendo eles:

- **talento cognitivo:** é a capacidade que o líder deve ter de interpretar o mundo para entender os objetivos que as organizações devem visar;
- **talento social e político:** retrata a capacidade de compreensão e funcionamento da organização e sua capacidade de influenciar na sua evolução através de decisões que estão relacionadas a estruturas e regras, bem como particularidade de grupos e indivíduos;

- **talento intrapsíquico:** é a capacidade de pensar em seu próprio poder e a percepção de perigos;
- **talento ético:** representa a capacidade de entender que poder organizacional lhe atribui responsabilidades e que estas seguem na sua interpretação do mundo e da sociedade.

2.2.4 Eficácia da liderança

A eficácia da liderança deve considerar os meios que são utilizados por um líder para o atingimento de suas metas. Conforme Robbins (2011), para avaliar a eficácia existem cinco diferentes maneiras, dentre as quais estão a objetiva e subjetiva, na qual os seguidores afirmam que o indivíduo parece um líder, ou seja, há a aceitação dos seguidores, e isso é considerado na maioria das vezes eficaz. Outra maneira é enfatizar a satisfação de um seguidor ou do grupo em lugar da produtividade, observando dessa maneira a influencia que o líder tem sobre seu grupo.

Para Bergamini (2006), tanto o ambiente externo, quanto o interno podem influenciar significativamente na eficácia da liderança, para tanto prever com antecedência quem será um líder envolve diversas ocorrências. Para chegar a liderança eficaz, o líder deve responder alguns requisitos, conforme a autora, o autocontrole é uma das principais e indispensável capacidade que o líder deve ter, gerenciar a si mesmo é conhecer suas próprias capacidades para utilizá-las com eficácia.

A partir desse autoconhecimento, o líder terá a segurança necessária para aprimorar seus pontos fortes, sentindo-se confiante para enfrentar diferentes situações, e apto para trabalhar não só a seu favor, mas também a favor de seus seguidores.

2.2.5 Estilos de liderança

Estilo de liderança é a maneira pela qual gerentes lideram sua equipe, sendo que esse estilo é de grande importância para a organização, porque conforme Mullins (2004), ele representa o modo como o líder geralmente se comporta perante os seus subordinados. Salienta o autor que o comportamento de um líder pode estar mais voltado para o ditatorial, agregador, burocrático, benevolente, carismático, participativo etc.

Conforme Chiavenato (2006) as teorias de liderança podem ser classificadas em três grupos. No primeiro grupo está a teoria de traços de personalidade, onde cada traço constitui uma característica ou uma qualidade de uma personalidade. No segundo grupo estão as teorias sobre os estilos de liderança, os quais compreendem o comportamento do líder em relação ao seu subordinado. Este grupo, segundo o autor está subdividido em autocrático, democrático e liberal. O terceiro grupo retrata as teorias situacionais de liderança, onde cada situação necessita de um tipo de liderança para atingir o resultado esperado.

2.2.5.1 Liderança orientada para a tarefa e para as pessoas

Existem diferentes estilos de liderança, dentre os quais Stoner e Freeman (1995) citam o estilo de liderança orientado para a tarefa, onde o líder supervisiona o subordinado com o intuito de garantir que a tarefa está sendo executada de maneira satisfatória, e o estilo de liderança orientado para as pessoas onde o líder busca motivar o subordinado, mantendo um bom relacionamento de confiança e respeito, permitindo que os mesmos possam participar das decisões que os envolvem.

No Quadro 2, são relacionadas algumas características dos estilos de liderança, conforme Robbins (2002) e Hampton (1992).

Quadro 2 - Características dos estilos de liderança

Liderança orientada para a Tarefa	Robbins (2002)	Prioriza o cumprimento das tarefas em grupo. Define e estrutura as atribuições de tarefas às equipes de trabalho
	Hampton (1992)	Autocrático; Restritivo; Voltado às tarefas; Pouco sociável; Estruturalista.
Liderança orientada para Pessoas	Robbins (2002)	Desenvolve e cultiva um bom relacionamento interpessoal. Desenvolve e cultiva um bom relacionamento interpessoal. Pessoas acessíveis.
	Hampton (1992)	Permissivo; Democrático; Voltado às pessoas; Atencioso; Participativo.

Fonte: Adaptado Robbins (2002) e Hampton (1992).

Já Hampton (1992) afirma que o estilo de liderança pode ser orientado para pessoas, tarefas ou os dois simultaneamente. Acrescenta o autor que a liderança orientada para pessoas não se relaciona com a produtividade do grupo, esse tipo de liderança visa satisfazer o empregado. Já na liderança voltada para a tarefa o líder preocupa-se excessivamente com a tarefa em si e não com quem a executa.

2.2.5.2 Estilo de liderança autocrático, democrático e liberal

Chiavenato (2004) define estilo de liderança como uma teoria que estuda a relação entre líder e subordinado, ou seja, o que o líder faz e o seu estilo de comportamento para liderar. A seguir são apresentadas características de estilos de liderança:

a) Autocrático

Segundo Chiavenato (2003), é o estilo de liderança mais autoritário, ou até mesmo ditatorial. Tem como principal característica o fato do líder tomar as decisões e impor elas aos subordinados sem se quer explicá-las ou justificá-las. O autor ainda cita que nesse estilo de liderança, o subordinado não tem liberdade de atuação, pois suas atividades são controladas rigorosamente pelo líder, que até mesmo não lhes explica os objetivos do trabalho. Esse tipo de liderança pode criar insatisfação e falta de motivação dentre as pessoas, por isso é mais utilizado em trabalhos rotineiros, simples e repetitivos.

Acrescenta Mullins (2004) que o estilo de liderança autoritário tem como base o centro do poder, da transmissão de ordens e instruções. Todas as decisões são voltadas ao líder e ele sozinho exerce a tomada de decisão determinando a política, procedimentos, tarefas, gratificações e punições.

Robbins e Decenzo (2010) cita algumas características de um líder autocrático:

- centralizador;
- dita as regras;
- toma decisões unilaterais;
- limita a participação dos subordinados.

b) Liberal

O estilo de liderança liberal conforme Chiavenato (2003) é aquele que ocorre quando o líder omite-se e não se impõe, os subordinados dominam a situação, ou seja, possuem liberdade de atuação e não sofrem nenhum tipo de controle sobre seu trabalho. Para tanto, a liderança liberal pode gerar sentimentos de desorientação, insatisfação, falta de cooperação dos envolvidos e agressividade. Conforme o autor esse tipo de liderança é usado restritamente em trabalhos criativos e inovadores, quer permitam a liberdade de atuação.

O estilo de liderança liberal ou *laissez-faire* “livre de interferência” tem como característica principal dar a total liberdade para que o grupo de funcionários tome as decisões e completem o seu trabalho do modo que acharem corretos. Segundo Robbins e Decenzo (2010), esse aparentemente pode ser o mais ineficaz comparado aos estilos autocrático e democrático. Contudo uma pesquisa realizada demonstrou que desempenho no trabalho foi o mesmo nos três estilos.

Para Mullins (2004) ser um liberal não significa não se preocupar e não se envolver com nada, nem mesmo deixar o grupo enfrentar problemas de sua responsabilidade. Importante acrescentar que nesse estilo de liderança o líder não costuma interferir nas decisões, porém deve sempre monitorar o processo e estar disponível para ajudar.

c) Democrático

Esse é o tipo de liderança que fica no meio termo, entre as citadas anteriormente. Para Chiavenato (2003), o líder é o responsável por apresentar o trabalho aos subordinados, mostrando diversas alternativas para a sua execução e os objetivos a serem alcançados a partir dela. Os subordinados podem dar sugestões, e essas podem ser aceitas pelo líder. Conforme o autor, pesquisas demonstram que esse estilo de liderança pode conduzir a sentimentos diversos, como participação, satisfação, envolvimento pessoal, trabalho em equipe.

Conforme Mullins (2004) esse estilo de liderança tem como base o gerente fazer parte de uma equipe. A liderança também pode ser compartilhada com os demais integrantes do grupo, que participam das tomadas de decisões e determinação de políticas a serem seguidas.

No estilo de liderança democrático, conforme Robbins e Decenzo (2010) o líder procura envolver os subordinados nas tomadas de decisões, delegando autoridade e encorajando a participação em decidir os métodos e objetivos de trabalho, fazendo uso do *feedback* como uma oportunidade de treinar os funcionários.

O estilo democrático ainda pode ser classificado *democrático-participativo*, onde o líder permite aos subordinados opinar sobre o que foi decidido. Dessa forma

entende-se que as decisões são tomadas pelo grupo, porém o líder é que fornece as orientações para esse grupo. E *democrático-consultivo*, onde o líder busca opiniões e ouve preocupações e sugestões dos subordinados, porém quem toma a decisão final é o próprio líder.

2.2.6 Liderança carismática

A liderança carismática ocorre quando os seguidores de um líder atribuem a ele capacidades heroicas e extraordinárias de liderança. Segundo Robbins (2011), existem cinco características que diferenciam o líder carismático dos demais, são elas:

- visão e articulação;
- risco pessoal;
- sensibilidade no ambiente;
- sensibilidade para a necessidade dos liderados;
- comportamentos não convencionais.

No processo de liderança carismática, o líder inicia demonstrando uma visão atrativa, oferecendo sentido e continuidade a ela para os liderados, associando um presente e futuro melhor para a organização. Sobre essa visão o líder ainda agrega expectativas de alto desempenho e demonstra confiança que a equipe vai conseguir desempenhá-la. Desta forma, o líder faz com que os liderados tenham auto-estima e autoconfiança para a realização das tarefas.

Para Bateman e Snell (2007), os líderes carismáticos são controladores, altamente confiantes e são convictos de suas crenças. Caracterizam-se por inspirar confiança nos seguidores e transmitir altas expectativas, também inspiram credibilidade, aceitação, afeto, admiração e alto desempenho. Conforme os autores, esse tipo de liderança comprovadamente melhora o desempenho corporativo, especialmente em situações de dúvidas, quando ocorrem mudanças no ambiente e as pessoas sentem dificuldades de entender o que fazer.

2.2.7 Liderança ética

Segundo Bateman e Snell (2007), a ética tem por finalidade identificar as regras que devem reger o comportamento dos indivíduos com o comportamento ético.

Para Schermerhorn (1999), os líderes tem responsabilidades para estabelecer padrões éticos para guiar seus seguidores. Aspectos éticos, como integridade, honestidade do líder são importantes para guiar uma organização, ligado a isso também está a credibilidade e a coerência do líder para pôr valores em ação. Dentro do ambiente competitivo, é importante saber que as organizações têm uma imagem a zelar, além de sua reputação ou marca, para tanto, o líder tem o poder de transmitir isso aos seus seguidores.

Conforme o autor existe quatro visões de comportamento ético que pode ser percebidas, são elas: a visão utilitária, onde o comportamento ético promove o bem a um grande número de pessoas; a visão de individualismo, onde o comportamento atende os próprios interesses de longo prazo; visão de direitos e morais ocorre quando o comportamento ético os direitos humanos compartilhados por todos e, a visão de justiça onde a ética é imparcial e justa com as pessoas.

2.2.8 Liderança de equipes

A liderança é percebida cada vez mais no contexto de equipes, sendo que conforme as equipes crescem, também cresce e aumenta a importância do papel do líder perante seu grupo.

Para Robbins (2011), o papel de um líder de equipe é distinto do papel de liderança tradicional exercido por supervisores. O autor afirma que os líderes de equipes são elementos de ligação com os componentes externos, incluindo administração superior, demais equipes internas, clientes e fornecedores. Desta maneira, é papel do líder representar a equipe diante dos demais. Os líderes de equipe também solucionam problemas, administram conflitos e treinam sua equipe.

Acrescenta o autor que para ser um líder de equipe eficaz é necessário desenvolver habilidades relacionadas a liderança de equipes, tais como: instruir, resolver conflitos, ouvir, dar *feedback* e utilizar da persuasão oral.

Segundo Schermerhorn (1999, p. 286):

A habilidade para liderar através de trabalho de equipe requer uma compreensão especial do modo de operar os grupos e um compromisso de usar essa compreensão para ajudar os grupos a alcançar altos níveis de desempenho de tarefas e satisfação pela participação no grupo.

Um bom líder de equipes para Mullins (2004) evita administrar sua equipe de maneira absoluta, limitando deliberadamente o seu papel. Esse tipo de líder cria um sentimento de missão, e expressa respeito pelos seus subordinados, demonstrando neles confiança, reconhecendo suas habilidades e pontos fortes.

2.2.9 Conceito de líder

Robbins (2002) contextualiza que líder é a palavra frequentemente empregada para descrever os indivíduos que desempenham posições de autoridade formal em uma organização. Porém o fato de ser visto como líder, nem sempre quer dizer que ele exerça liderança.

Faria (1993, p. 5) define líder como:

[...] aquele que é seguido mesmo não dispondo de qualquer chefia ou autoridade estatutária, porque consegue ser aceito e respeitado, porque é capaz de unir o grupo, representá-lo e de levá-lo coeso a perseguição e à defesa dos anseios comuns, de manter um bom relacionamento e, além disso, possui grande identificação com os seus companheiros.

Bateman e Snell (2007, p. 394) conceitua líder como sendo aqueles que:

[...] combinam boa substância estratégica com processos interpessoais eficazes para formular e implementar estratégias que produzam resultados e vantagem competitiva sustentável. Esses líderes são capazes de fundar empresas, criar culturas organizacionais, vencer guerras ou, de algum modo alterar o curso dos acontecimentos. São estrategistas que agarram as oportunidades desprezadas pelos outros [...].

Para Bergamini (2006), o líder não é aquele que só tem seguidores, é também aquele que interage de forma satisfatória e complementar, fazendo com que haja uma percepção positiva sobre ele de seus seguidores. A autora finaliza afirmando que o líder aceita um seguidor como uma pessoa integral, dando-lhe liberdade necessária para alcançar o desenvolvimento pleno de sua individualidade.

2.2.10 Comportamento do líder

De acordo com Faria (1993), a personalidade de uma pessoa é a forma típica de agir e reagir a diferentes fenômenos e situações que o envolvem. É a personalidade que orienta o comportamento, e este resulta nas ações de cada indivíduo, podendo ser proveniente de impulsos, destacando-se o temperamento com o caráter. Ainda conforme o autor, o comportamento de cada ser é resultante de um esforço consciente e finalista, com o intuito de satisfazer desejos e necessidades pessoais, refletindo assim traços que procuram identificar os aspectos globais da estrutura e indicar a probabilidade de desempenho.

O mesmo autor ressalta que diversas pesquisas foram feitas para as principais determinantes que possam condicionar o comportamento dos líderes. Algumas merecem destaque, como: a própria personalidade; a maneira pela qual interfere no trabalho; as peculiaridades da posição hierárquica que ocupa; características das tarefas habitualmente realizadas. Também deve ser estudada a personalidade do líder, avaliando alguns fatores, tais como: voz, gesticulação, movimentos, maneira de olhar, expressão facial e corporal, forma de argumentação, poder de percepção, controle sobre suas emoções, flexibilidade e atitudes diante de problemas.

Para Bateman e Snell (2007), a abordagem comportamental da liderança tem por objetivo identificar o comportamento do bom líder. Nesse caso, as características pessoais podem ser consideradas menos importantes do que o comportamento demonstrado pelo líder. Conformes os autores, existe o comportamento voltado ao desempenho das tarefas, onde os esforços dos líderes são para assegurar o cumprimento de metas da organização; e o comportamento voltado para a

manutenção do grupo, onde o líder executa ações para garantir a satisfação dos integrantes do grupo, a fim de desenvolver relações de harmonia no trabalho.

2.2.11 Características do líder

Para Hampton (1992), a principal característica de um líder é ter a capacidade de fornecer orientação e direção aos seus subordinados. O autor também associa características como quando o líder tem uma forte queda para a responsabilidade, voltando seus objetivos para a conclusão de tarefas. Um líder deve ter originalidade e um espírito empreendedor, agir com persistência e vigor na consecução dos objetivos. Ter iniciativa, determinação e ser autoconfiante também são características de líderes.

Robbins (2002) relaciona seis características as quais diferem um líder de outras pessoas. São elas: ambição e energia, desejo de liderança. Honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência e o conhecimento relevante ao cargo. Essas características, de certa forma parecem estar associadas a uma liderança de sucesso, porém nenhuma delas garante o sucesso de um líder.

As características mais importantes de um líder para Faria (1993), são:

- poder de influência: maneira pela qual conseguimos que outras pessoas façam algo que queremos, seja impulsionando, motivando ou pressionando;
- compatibilidade: adequação a realidade da situação;
- comunicação: maneira pela qual são codificadas e decodificadas as mensagens.

É importante que, além disso, o líder focalize sua atenção em aspectos humanos relacionados aos seus subordinados, de maneira a organizar eficientes grupos de trabalho. De certa forma, o líder deve adaptar seu estilo de comportamento as reais necessidades de cada situação dentro do grupo ou da organização.

2.3 Comportamento organizacional

Conforme Robbins (2002), o comportamento organizacional relaciona-se com o desenvolvimento de habilidades interpessoais, mais precisamente em auxiliar os administradores a explicar, prever e controlar o comportamento humano. Numa organização, percebe-se através das inúmeras mudanças o quão importante é entendê-las, o autor cita exemplos como: o funcionário tradicional que está envelhecendo, a competição globalizada que exige mais flexibilidade por parte dos trabalhadores para se adaptarem a rápidas mudanças, também considera os laços de lealdade que antigamente prendiam funcionários e empregadores, que atualmente estão cada vez mais extintos.

Para Mullins (2004), o comportamento organizacional é a maneira de se referir ao estudo do comportamento no ambiente das organizações, envolvendo conhecimento, a predição e o controle do comportamento humano, bem como os fatores que podem influenciar o desempenho de um membro da organização. Também, conforme o autor, o comportamento organizacional permite uma visão comportamental da organização, que informa diversas influências inter-relacionadas ao comportamento das pessoas na organização.

2.3.1 Objetivos organizacionais

As organizações buscam atingir objetivos específicos, ou seja, sua razão de ser, é atingir determinados objetivos. Para Chiavenato (2004), quando um objetivo é atingido, ele deixa de ser uma imagem orientadora para a organização, passando a ser incorporado como algo real e atual. O mesmo autor entende que a eficiência de uma organização é medida pelo atingimento de seus objetivos, que podem ser vários.

Segundo o mesmo autor, os objetivos organizacionais possuem várias funções, são elas:

- apresentação de uma situação futura: indica a orientação que a organização deve seguir, através de objetivos pré-estabelecidos como linhas mestras para uma atividade futura da organização;
- fonte de legitimidade: esse tipo de objetivo justifica as atividades de uma organização e até mesmo sua própria existência;
- objetivos que servem como padrões: através deles, integrantes de um grupo ou não, podem avaliar o êxito da organização, sua eficiência e rendimento;
- objetivos que servem como unidade de medida: Avaliam e comparam a produtividade da organização.

Ainda para o autor, o estudo dos objetivos das organizações identifica relações entre organização e sociedade. A sociedade sofre mudanças constantemente, e como a organizações são unidades orientadas para específicos objetivos, também sofrem mudanças. Essas mudanças criam novas necessidades e exigem novos ajustes, sendo assim, fatores internos ou externos podem provocar mudanças nos objetivos organizacionais.

2.3.2 Cultura organizacional

Cada organização tem sua própria cultura organizacional, sendo assim, para se conhecer uma organização, o primeiro passo é conhecer sua cultura. Segundo Gil (2001), todas as empresas possuem uma cultura organizacional, definida de acordo os seus valores, comportamento, políticas e clima, expressados tanto no ambiente interno como no externo. Acrescenta o autor que a cultura de uma empresa envolve os aspectos que são mais valorizados por ela, muitas vezes esses aspectos constituem a razão de sua existência.

Para Bateman e Snell (2007), a cultura organizacional é o conjunto de pressupostos importantes para uma organização e as suas metas e práticas compartilhadas pelos integrantes da organização. Ressalta o autor que a cultura organizacional é um importante sistema de valores que são compartilhados a

respeito do que é importante, e das crenças sobre o funcionamento do mundo. Assim entende-se que a cultura de uma empresa proporciona uma estrutura capaz de organizar e orientar o comportamento das pessoas no trabalho.

Acrescenta Chiavenato (2009a) que viver em uma organização, trabalhar nela, atuar em suas atividades, desenvolver carreira nela é participar intimamente de sua cultura organizacional. Para o autor esta é representada por normas informais e não escritas, a cultura organizacional orienta o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia, além de direcionar suas ações para a realização dos objetivos organizacionais.

2.3.3 Clima organizacional

Conforme Mullins (2004), a liderança da organização tem a responsabilidade de criar um clima, no qual os indivíduos sejam motivados a trabalhar com boa vontade e eficácia. O clima organizacional, segundo o autor é o resultado da combinação de forças, algumas melhores compreendidas do que outras, podendo influenciar diretamente nas atitudes dos membros de uma organização no seu desempenho e nos relacionamentos pessoais.

Para o mesmo autor, o clima organizacional é caracterizado pela relação pessoa-organização e pela relação superior-subordinado, e essas relações são determinadas pelo processo de gestão, estilo de liderança e comportamento. Para ter um bom clima organizacional, o autor descreve algumas características importantes, como:

- integração das metas organizacionais com as metas pessoais;
- funcionamento democrático da organização;
- estilos de liderança apropriados para as diversas situações de trabalho;
- reconhecimento das necessidades e expectativas dos indivíduos no trabalho;

- membro da organização ter a sensação de ser um integrante valorizado e importante.

Para tanto, entende-se que o clima organizacional é um importante meio para a melhoria e eficácia da produtividade e do desempenho.

De acordo com Chiavenato (2010b), clima organizacional é o nome dado ao ambiente interno existente entre membros de uma organização. O clima está diretamente relacionado com o grau de motivação dos participantes. Quando a motivação é elevada, o clima organizacional resume-se em satisfação, interesse, animação, colaboração etc. Para tanto, a baixa motivação reduz o clima organizacional, caracterizando membros insatisfeitos e desinteressados. O autor afirma que depende de seis dimensões, dentre elas:

- estrutura da organização: afeta diretamente o sentimento das pessoas referente restrições em situações de trabalho, como regras excessivas e autoridade hierárquica;
- riscos: levam a iniciativa e o senso de enfrenta desafios no cargo exercido;
- recompensas: conduz ao sentimento de ser recompensado pelo trabalho bem executado.

2.3.4 Comunicação

A comunicação é uma necessidade básica do ser humano, comunicar-se é uma arte que envolve a forma de expressão e o entendimento entre as partes. França e Leite (2007), afirmam que a comunicação representa um processo técnico, que para ser bem sucedido precisa de uma estrutura adequada para a transmissão de informações e o atingimento de objetivos. Para tanto, a comunicação só acontece quando o indivíduo ao qual nos dirigimos percebe o que se deseja comunicar, presta atenção, se manifesta e compreende o que lhe foi dito.

Conforme mesmos os autores, dentro de uma organização, a comunicação é considerada um instrumento importante de informação e motivação dos empregados

na execução de suas tarefas. Os líderes devem saber como processar a comunicação entre seus subordinados e ao mesmo tempo ser firmes e saber estimulá-los para que realmente participem da empresa.

Para Gil (2001, p. 71):

Comunicar-se constitui habilidade requerida de todos profissionais que exercem funções gerenciais, principalmente profissionais de recursos humanos, pois, na maioria das atividades que exercem, necessitam exprimir-se oralmente ou comunicar-se com uma ou mais pessoas.

Acrescenta o autor que saber comunicar significa fazer-se entender, é importante que o comunicador seja capacitado não apenas para falar, mas também para ouvir.

Para Robbins (2011), comunicação é a transferência de significados entre membros de um grupo ou não. É através dessa transferência que as informações e ideias são transmitidas, porém é importante que essas informações sejam compreendidas. Conforme o autor, a comunicação tem quatro funções dentro de um grupo ou organização, são elas: controle, motivação, expressão emocional e informação.

2.3.5 Avaliação do desempenho

Conforme Chiavenato (2009b), avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e de seu potencial de desenvolvimento futuro, processo em que se procura estimular ou julgar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa. Através dessa técnica, pode-se detectar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que ocupa. Conforme os tipos de problemas identificados, a avaliação do desempenho pode colaborar na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada de RH às necessidades da organização.

Afirma o autor que um programa de avaliação de desempenho, quando bem planejado, coordenado e desenvolvido traz benefícios a curto, médio e longo prazo,

sendo os principais beneficiários deste o indivíduo, o gerente, a organização e a comunidade.

Segundo Dessler (2003), a avaliação de desempenho pode ser definida como avaliação da relação entre o desempenho atual ou passado de um funcionário, sendo o formulário de avaliação, em si, somente uma parte do processo. Esta avaliação, também presume que os padrões de desempenho foram estabelecidos e que será dado feedback ao funcionário para ajudá-lo a eliminar deficiências de desempenho ou a manter o seu bom nível.

Complementa Stoner e Freeman (1995), que nem sempre é fácil julgar o desempenho de um subordinado, e normalmente é mais difícil comunicar a ele esse julgamento de modo indolor e construtivo. A isto se aplica avaliações formais e informais. Segundo os autores, a avaliação informal é realizada cotidianamente, onde o líder comunica ao subordinado espontaneamente se o trabalho foi bem ou mal realizado. Já a avaliação formal ocorre normalmente semestralmente ou anualmente, este tipo de avaliação tem quatro propósitos, informar aos empregados formalmente como está sendo avaliado seu desempenho atual, identificar os subordinados que merecem aumentos salariais por mérito, localizar funcionários que necessitam de treinamentos adicionais e identificar candidatos a promoções.

No capítulo seguinte, são abordados os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração deste trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo trata sobre o tipo de pesquisa utilizada neste estudo, descrevendo os procedimentos técnicos adotados, bem como sujeitos da pesquisa, plano de coleta de dados, tratamento dos dados e limitações do método.

3.1 Tipo de pesquisa

Conforme Vergara (2004), o leitor deve ser informado sobre o tipo de pesquisa a ser realizada, bem como sua conceituação e justificativa de acordo com a investigação.

Para a autora, existem três tipos de pesquisa: a exploratória, que é empregada no ambiente em que o pesquisador possui pouco conhecimento e informações a seu dispor. A pesquisa descritiva, em que as características de determinada população são buscadas, e a pesquisa explicativa, cujo propósito é tornar algo compreensível, explicando os motivos.

3.1.1 Definição da pesquisa quanto aos seus objetivos

A pesquisa desse estudo quanto aos seus objetivos caracteriza-se em exploratória e descritiva.

a) Exploratória

De acordo com Gil (2012), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que apresentam experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Para Mattar (1996), a pesquisa exploratória dispõe de maior conhecimento a respeito do tema pesquisado, para tanto, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade e o conhecimento por parte do pesquisador são baixos ou inexistentes. Esse tipo de pesquisa é apropriado para quando for preciso conhecer de maneira mais profunda o assunto para melhor estabelecer o problema de pesquisa. Complementando, o autor esclarece que a pesquisa exploratória utiliza métodos amplos e versáteis, como levantamento em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudos de casos e observação informal.

Malhotra (2006) caracteriza pesquisa exploratória como sendo aquela que é utilizada em casos onde é necessário definir um problema de forma precisa, identificando ações ou maneiras para a obtenção de dados, antes de desenvolver uma abordagem, ressalta o autor, que a pesquisa exploratória também ter por finalidade auxiliar no entendimento do problema enfrentado pelo pesquisador.

Nesse estudo, a pesquisa é de caráter exploratório, pois é a melhor e a mais adequada maneira de se adquirirem informações precisas, aumentar o conhecimento e formular soluções para os problemas das políticas analisadas. Também se optou pela pesquisa exploratória em função de haver uma realidade a ser avaliada por meio de diagnóstico situacional. Neste trabalho foram entrevistados os gestores de produção e o gerente da Unidade para a realização da análise deste estudo.

b) Descritiva

A pesquisa descritiva, conforme Vergara (2004), apresenta as características de determinada população ou fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.

Gil (2012) relata que a pesquisa descritiva tem como principal objetivo a descrição de características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados como questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento.

Neste estudo a pesquisa é descritiva pelo fato de trabalhar com instrumento estruturado, referência de análise de dados, onde a quantificação da pesquisa é descrita conforme os dados obtidos.

3.1.2 Definição da pesquisa quanto à natureza de abordagem

A pesquisa quanto à natureza de abordagem é de caráter qualitativo e quantitativo.

a) Qualitativa

Conforme Malhotra (2006), a pesquisa qualitativa é utilizada na forma de grupos e entrevistas individuais em profundidade a fim de descobrir o que é importante para o pesquisador. O autor complementa que este tipo de pesquisa dispõe uma melhor visão e compreensão do contexto do problema do que a pesquisa quantitativa, que visa quantificar e aplicar estatística aos dados.

Para Oliveira (1997), as pesquisas de caráter qualitativo possuem facilidade de poder descrever determinada hipótese ou problema, apresentar contribuições em processos de mudança, criar ou formar opiniões de determinados grupos além de permitir um maior grau de profundidade na pesquisa.

Com o objetivo de conhecer as competências dos gestores de produção da empresa, a forma da abordagem do problema utilizada neste trabalho foi a pesquisa qualitativa. Para tanto, foram descritos os dados coletados durante a pesquisa junto ao público-alvo.

b) Quantitativa

Segundo Oliveira (1997, p. 115) “conforme o próprio termo indica, significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coletas de informações, assim como também com o emprego de recurso e técnicas estatísticas”. Para o autor, a pesquisa quantitativa é empregada no desenvolvimento de pesquisas sociais, econômicas, de comunicação, opinião, e de administração, garantido precisão nos resultados e evitando distorções nas análises de interpretação.

De acordo com Roesch (2013), o questionário é o instrumento mais utilizado em pesquisa de caráter quantitativo, onde normalmente os dados coletados são submetidos à análise estatística principalmente em pesquisas de grande escala, como as que objetivam levantar a opinião política da população.

Neste trabalho foi realizada uma pesquisa quantitativa, na forma de questionários estruturados, aplicados aos gestores de produção da UUnidade em estudo. O questionário, constituído por quarenta e cinco (45) questões, foi dividido em três blocos. O Bloco A composto de cinco (05) questões buscou informações referentes ao perfil do gestor respondente. O Bloco B, elaborado a partir de Gramigna (2002), Robbins (2002) e Chiavenato (2002) com vinte (20) questões, onde cada gestor identificou dez (10) competências necessárias para o cargo de gestor. Após esta etapa, classificou cada competência assinalada em uma escala de 1 a 5, considerando 1(um) pouca intensidade e 5 (cinco) grande intensidade quanto à sua percepção de importância, demonstrando com qual intensidade a competência está presente no seu perfil. O Bloco C, elaborado a partir de Robbins (2002), com 20 (vinte) questões objetivas, em escala Likert, teve o propósito de analisar o estilo de liderança do gestor. Essas alternativas caracterizam o estilo de liderança dos gestores conforme o quadro abaixo (APÊNDICE B).

Quadro 3 - Distribuição quantitativa do Bloco C

Estilo de Liderança					
Análise	Autocrático	Democrático	Liberal	Orientado para Pessoas	Orientado para Tarefas
Questões	01 a 04	05 a 08	09 a 12	13 a 16	17 a 20

Fonte: Adaptado pela autora, de Robbins (2002).

3.1.3 Definição da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos

Os procedimentos técnicos são descritos abaixo.

- **Bibliográfica**

Segundo Mattar (1996), a pesquisa bibliográfica é uma das maneiras mais eficazes de aprofundar um problema de pesquisa, por meio de estudos já realizados por outros, envolvendo livros, revistas especializadas, teses, entre outros.

Na concepção de Roesch (2013), a pesquisa bibliográfica demanda seleção, leitura e análise de textos importantes relacionados ao tema de projeto, para depois serem relatados por escrito. Acrescenta o autor que há duas maneiras que facilitam essa tarefa: a primeira denomina-se *leitura eficiente*, que são as formas de abordar os textos que ajudam a encontrar as informações desejadas; a segunda denomina-se *leitura analítica*, que possibilita uma análise compreensiva do texto, facilitando a interpretação e o resumo de maneira sistêmica.

- **Documental**

Segundo Mattar (1996), a pesquisa documental é aquela que é realizada a partir de documentos ou arquivos da empresa em estudo, mas também pode ser efetuada fora da empresa, quando se utiliza a análise de documentos de arquivos públicos.

Vergara (2004) contextualiza que a pesquisa documental é aquela realizada em documentos arquivados em órgãos públicos ou privados por qualquer natureza ou com pessoas, podendo citar como exemplos registros de empresas, fotografias, regulamentos, entre outros.

Buscou-se em documentos da empresa e por meio de entrevista com o gerente da Unidade, informações que auxiliassem no desenvolvimento deste estudo.

3.2 Unidade de análise e/ou população

a) Unidade de análise

Como unidade de análise deste trabalho foi realizada uma pesquisa em uma das Unidades de uma empresa do Vale do Taquari, localizada no município de Arroio do Meio. Diante do exposto, a unidade é fonte de estudo para identificar o perfil e competências de seus gestores.

b) População

Para Roesch (2013), a população é o grupo de pessoas ou empresa as quais se interessa entrevistar para alcançar os objetivos de um estudo.

A população-alvo da pesquisa foram os 06 (seis) gestores de produção da Unidade de laticínios, localizada no município de Arroio do Meio, que encontra-se em atividade desde o ano 1965, na produção de leite longa vida UHT e creme de leite pasteurizado.

3.3 Coleta de dados

Conforme Chaoubah e Stael (2007), a coleta de dados é a etapa na qual o pesquisador entra em contato com o grupo de entrevistados para registrar dados no instrumento definido para a pesquisa. Salienta o autor que nesse tipo de pesquisa o pesquisador é o responsável pela coleta dos dados para a investigação, que pode ser de forma pessoal, por telefone, virtual ou pela observação dos entrevistados.

A coleta de dados deste estudo foi realizada em duas etapas:

3.3.1 Exploratória e qualitativa

O levantamento dos dados deste estudo foi realizado no setor de produção da Unidade, com base em informações sobre a organização e as pessoas que nela trabalham. Para realizar este trabalho foi necessário a busca nos documentos da empresa e entrevistar o gerente da unidade, bem como identificar o perfil dos gestores da área de produção.

Para obter informações referentes às competências da Unidade de estudo foi utilizado documentos e relatórios da área de Recursos Humanos da empresa, como por exemplo, o planejamento estratégico.

Assim, as técnicas que foram utilizadas neste estudo envolveram análise documental e entrevistas.

A análise documental é uma das fontes de dados mais utilizadas em trabalhos de pesquisa. Relata Roesch (2013) que essa análise é constituída de documentos como, por exemplo, relatórios da organização, materiais que são utilizados em relações públicas, informações sobre missão e políticas de recursos humanos, etc.

A entrevista, conforme Gil (2012), é a técnica na qual o investigador se apresenta ao investigado e lhe formula perguntas com o intuito de obter dados que interessam a sua investigação. Complementa o autor que a entrevista é uma forma de pesquisa pessoal e diálogo assimétrico em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta com fonte de informação.

Para atingir o objetivo geral da pesquisa foi necessário identificar fatores que orientam a percepção do público-alvo com o assunto abordado. Para tanto, foi utilizada a técnica denominada “entrevista em profundidade”.

Segundo Malhotra (2006, p. 163), entrevista em profundidade é “uma entrevista não - estruturada, direta, pessoal em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico”. Conforme o autor, uma entrevista em profundidade é um dos métodos para a obtenção de dados qualitativos. Esse tipo de entrevista atribui diretamente respostas, ou seja, resulta em uma livre troca de informações entre entrevistador e entrevistado.

Na pesquisa em profundidade foram realizadas duas entrevistas com o Gerente da Unidade em estudo, no mês de setembro de 2014, nas quais foram conhecidas informações sobre gerenciamento, competências gerenciais, treinamentos e qualificações.

3.3.2 Descritiva e quantitativa

Para a realização dessa etapa da pesquisa foi aplicado um questionário estruturado aos Gestores de produção. Para Roesch (2013), o questionário é uma das ferramentas de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Para tanto, é necessário um planejamento anterior baseado na conceituação do problema de pesquisa.

Segundo Malhotra (2006), o questionário é uma técnica estruturada para coletar dados por meio de uma série de perguntas que podem ser escritas ou orais, que o entrevistado deverá responder. Existem diferentes tipos de questionários, podendo ser não estruturados, onde as perguntas são abertas e o entrevistado responde com suas palavras; estruturados, que especificam o conjunto de respostas alternativas e o formato da resposta, podendo ser de múltipla escolha, dicotômica ou escala.

O questionário, objeto deste estudo, constitui-se de uma série de perguntas fechadas de múltipla escolha. O mesmo foi dividido em 3 (três) blocos, sendo o primeiro sobre o perfil do respondente, o segundo sobre informações referentes à percepção do respondente quanto às competências de gestor e o último sobre o estilo de liderança.

Os questionários foram submetidos ao pré-teste a fim de averiguar o entendimento das instruções de preenchimento e também das questões, além de verificar se o conteúdo das questões permite o alcance dos objetivos do estudo.

Participaram do pré-teste 2 (duas) pessoas: o Gerente Industrial e o Supervisor Administrativo da Unidade. Conforme Rossi e Slongo (1997), não existe um número específico para a aplicação do pré-teste, ou seja, a homogeneidade de respostas é que vai determinar o número de questionários aplicados. Quando as respostas começarem a convergir e se aproximar, pode-se aplicar o questionário.

Neste estudo foi realizado um censo, sendo que todos os gestores de produção da Unidade de Laticínios participaram, totalizando 6 (seis) respondentes. Conforme Malhotra (2006), o censo envolve a enumeração completa dos elementos de uma população, permitindo obter informações de toda a população do estudo. Os

questionários foram aplicados aos gestores de produção no mês de setembro de 2014.

3.4 Plano de análise dos dados

Conforme Roesch (2013), o objetivo da análise de dados é organizar e classificar os dados obtidos, a fim de que seja possível extrair as respostas para os problemas propostos, que foram os objetivos da investigação.

- **Análise de conteúdo**

Na primeira etapa, os dados qualitativos foram estruturados pelo uso da técnica denominada Análise de Conteúdo.

Segundo Roesch (2013), os procedimentos de análise de conteúdo criam indicadores quantitativos, para tanto, é dever do pesquisador interpretar e explicar esses resultados. Salienta o autor que a informação colhida pelo pesquisador geralmente é apresentada em forma de texto. Essa análise de texto em pesquisa científica é conduzida por meio do método denominado Análise de Conteúdo, que busca através de palavras, frases e parágrafos conduzir o conteúdo. Complementa Malhotra (2006) que a análise do conteúdo é a descrição objetiva e sistemática que quantifica o conteúdo manifestado em uma comunicação.

O método de análise de conteúdo busca classificar palavras, frases ou parágrafos em categorias de conteúdo. Conforme Roesch (2013), são utilizadas técnicas simples ou técnicas mais complexas, baseadas em métodos estatísticos, uma vez que os procedimentos da análise de conteúdo criam indicadores quantitativos. O mesmo autor apresenta um breve roteiro para realizar análise de conteúdo:

- definir unidades de análise (palavras, tema, parágrafo, texto completo);
- definir categorias, lembrando que a maioria dos procedimentos estatísticos requer categorias exclusivas;
- a partir das categorias criadas, deve-se codificar todo o texto;

- estratificar respostas caso haja grande número de casos, podendo-se elaborar comparações entre grupos;
- os dados apurados devem ser apresentados por meio de quadros comparativos ou gráficos;
- a interpretação dos dados deve ser feita a partir de teorias conhecidas, ou através do levantamento de hipóteses.

Na segunda etapa, os dados quantitativos foram estruturados de acordo com as respostas obtidas nos questionários aplicados.

As respostas obtidas nos Blocos A, B e C foram tabuladas e os resultados demonstrados por gráficos, para melhor visualização e compreensão dos resultados.

No Bloco B as respostas foram codificadas e tabuladas, após foi analisada cada competência, conforme a sua importância e intensidade para os entrevistados.

No bloco C, foram considerados os somatórios de valores atribuídos para cada resposta, conforme Robbins (2002), utilizando notas para cada resposta: N = nunca (1), R = raramente (2), F = frequentemente (3), Q = quase sempre (4) e S = sempre (5).

A partir das respostas obtidas, foi possível compreender se há ou não alinhamento entre os gestores e as competências requeridas pela organização e também identificar o estilo de liderança de cada participante.

3.5 Limitações do método

Segundo Vergara (2004, p. 61), todo o método tem possibilidades e limitações. “É saudável antecipar-se às críticas que o leitor poderá fazer ao trabalho, explicando quais as limitações que o método escolhido oferece, mas que ainda assim o justificam como o mais adequado aos propósitos da investigação”.

Este estudo pode ter algumas limitações por se tratar de uma empresa de grande porte na qual há um grande fluxo de informações, o que pode acarretar em

dificuldades como o curto espaço de tempo para a realização da pesquisa, a falta de tempo do profissional em função de suas atividades diárias e uma possível interpretação equivocada de algum item do questionamento.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Neste capítulo é apresentado breve histórico da empresa em estudo, áreas de atuação, atividades desenvolvidas, política de qualidade e caracterização da unidade de estudo de uma Indústria de Laticínios.

4.1 A Empresa

A empresa em estudo foi fundada em 15 de junho de 1947 por 387 pequenos agricultores. Mesmo com modestos recursos na época e após enfrentar diversos obstáculos, em agosto de 1948 foi lançada a pedra fundamental do frigorífico, que constitui ainda hoje a principal atividade da empresa.

Com o passar dos anos a empresa diversificou suas atividades, sendo que atualmente atua nos seguintes segmentos:

- Matadouro Frigorífico;
- Indústria de Embutidos Suínos;
- Central de Inseminação Artificial de Suínos – CIAS;
- Granjas de Suínos;
- Indústria de produtos Lácteos: Leite UHT, Leite em Pó, Creme de leite e Bebida Láctea;
- Fábrica de Rações: Suíno e Gado Leiteiro;

- Armazenagem e Comercialização de grãos;
- Supermercados.

Para tornar a empresa mais competitiva foram organizadas estruturas de caráter social, técnico e administrativo baseados nas mais modernas tecnologias como forma de enfrentar um mercado cada vez mais exigente e globalizado.

4.2 Política de qualidade

Em 1995 aderiu oficialmente ao PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade e passou a utilizar as ferramentas desse programa, tanto na elaboração de seu planejamento, quanto na resolução de problemas. Igualmente, definiu a Missão, a Visão e os Valores:

Missão: Promover o desenvolvimento econômico e social dos associados e funcionários.

Visão: Ser uma sociedade cooperativa sólida, financeiramente equilibrada, com recursos humanos qualificados, tecnologicamente atualizada e reconhecida como referência na produção, industrialização e comercialização de alimentos com qualidade e respeito ao meio ambiente.

Valores:

- honestidade;
- transparência;
- fidelidade;
- cooperação;
- valorização das pessoas;
- empreendedorismo.

Atualmente, a empresa conta com uma estrutura enxuta e um quadro de funcionários qualificados. Atua no mercado interno e também exporta seus cortes especiais de suínos para os países do Mercosul, continente africano, Hong Kong, Cingapura e Rússia.

4.3 Unidade Laticínios

A indústria de laticínios iniciou suas atividades no ano de 1969. Atualmente a indústria processa 400 mil litros de leite/dia, além da produção de creme de leite, em média, 12 mil kg/dia.

Atualmente, a indústria de laticínios conta com 159 (cento e cinquenta e nove) funcionários, dentre os quais 138 (cento e trinta e oito) atuam na parte operacional. Estes são liderados por 6 (seis) gestores de produção, além do Supervisor Geral da indústria e o Gerente Industrial. Os gestores lideram diferentes setores, sendo específicos do setor de produção:

Recepção de leite *in natura* ou *CIP*, que é o local onde é recebido o leite vindo dos produtores por meio de caminhões. Em um box apropriado é realizada a coleta de amostras do leite para análise. Após a liberação das amostras o leite é descarregado em silos térmicos.

O Setor de Pasteurização, onde o leite é elevado a uma determinada temperatura, e em seguida é resfriado rapidamente, atua para garantir a conservação do produto.

No setor de UHT, onde ocorre a ultra pasteurização, o líquido é esterilizado e aquecido durante curto período de tempo (de 1 a 2 segundos), tempo suficiente para matar ou neutralizar esporos bacterianos, sendo que em seguida o leite é imediatamente resfriado.

O Envase Asséptico é o local onde o produto é envasado em embalagens assépticas (caixa fechada, sem contato com a luz e o ar), impedindo a proliferação de bactérias e de fungos.

A caldeira é o setor encarregado da produção de vapor por meio do aquecimento da água. Essas caldeiras são responsáveis por produzir vapor para alimentar as máquinas térmicas e autoclaves, objetivando a esterilização de matérias diversas.

O setor de produção da Indústria de Laticínios opera 24 horas por dia, nos sete dias da semana. A produção é interrompida apenas para a limpeza e para a manutenção das máquinas.

4.3.1 Mercado de atuação

Os principais clientes da indústria de laticínios localizam-se nos estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Rio de Janeiro e Espírito Santo, sendo seus produtos destinados a diversos clientes e redes de supermercados. Atualmente, a empresa produz sua marca própria de leite e mais três marcas próprias de grandes redes nacionais.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados, as análises e a interpretação dos dados coletados na pesquisa realizada por meio de entrevistas com gerentes da Unidade e gestores de produção integrantes de uma Indústria de Laticínios do Vale do Taquari.

5.1 Descrição das informações pelo gerente da Unidade de Laticínios

A empresa possui objetivos globais econômico-financeiros. Para alcançar esses objetivos cada divisão de negócios da empresa tem metas a serem alcançadas. Na empresa em estudo existem a Divisão de Produtos Lácteos a Divisão de Produtos Suínos, a Divisão Varejo e a Divisão de Produção Agropecuária.

Para o ano de 2014 foram traçados 12 objetivos a serem atingidos em valores. Para que isso seja possível é necessário que cada divisão cumpra suas metas estabelecidas. Os objetivos a serem atingidos pela empresa em relação a valores são:

- receita operacional bruta;
- margem de contribuição líquida;
- sobra líquida;

- ciclo financeiro acumulado, envolvendo contas a receber e a pagar em relação ao faturamento;
- geração operacional bruta;
- horas de educação e treinamento de funcionários;
- horas de educação e treinamento de associados;
- índice de liquidez geral;
- índice de liquidez corrente;
- sobra líquida média mensal em relação a receita operacional líquida;
- sobra líquida acumulada sobre a receita operacional líquida acumulada.

A elaboração dos objetivos parte das projeções, que são feitas a partir de dados anteriores, mas também são verificados outros aspectos como crescimento da empresa em relação a diversos pontos, tais como captação de leite, equipamentos adquiridos, etc.

Cada gerente de divisão é responsável por fazer o seu planejamento para atingir as metas globais. Na indústria de laticínios esse planejamento resume-se a: Quanto e o que será produzido, número de funcionários necessários para atingir a produção planejada, horas de educação e treinamento para qualificar os funcionários, compras para industrialização, indicadores de produção e volumes destinados prestação de serviços.

O gerente da divisão, juntamente com sua equipe de trabalho, supervisores e encarregados, define essas metas. Caso as metas para alcançar os objetivos não sejam atingidas, o gerente da divisão deve apresentar os motivos pelos quais isso não ocorreu, o fato, causa e a ação.

Após a empresa ter traçado seus objetivos e os meios para alcançá-los, estes são apresentados ao Conselho da Administração da empresa e, após receber a aprovação, tanto os objetivos, quanto as metas, são repassados pelos gerentes de cada divisão aos seus supervisores e encarregados.

A avaliação de desempenho dos líderes é feita pelo gerente da indústria com os gestores/encarregados de produção, e estes são responsáveis por avaliar seus subordinados. Essa avaliação é feita normalmente a cada 60 dias. Caso o gerente considere necessário são feitas mais avaliações durante esse período. A avaliação não é formal, pois o gerente faz uma avaliação do serviço do gestor e o conduz de forma a que fale de seus pontos fortes e fracos. No final chega-se a conclusões de onde é necessário melhorar e trabalhar mais forte em determinado ponto. Se for necessário, mais treinamentos são realizados para aprimorar o desempenho.

Nesse momento, o gerente também é avaliado pelo gestor de produção, sendo que este abre um espaço para que o gestor opine sobre a gestão dele, podendo dar opiniões e sugestões sobre o que poderia ser melhorado, e sobre o que acredita que não esteja funcionando bem no andamento das atividades.

Atualmente há o treinamento das tarefas novas com o acompanhamento do supervisor. Há também treinamentos corporativos onde um consultor externo voltado para a gestão de pessoas desenvolve um trabalho voltado para a relação gestor-subordinado, demonstrando como lidar com pessoas, do cuidado que se deve ter na hora de tomar decisões, etc. O gerente entende que é obrigação da empresa proporcionar as ferramentas necessárias para que o funcionário tenha sucesso, o que faz parte da gestão de pessoas.

Também são realizados treinamentos internos mais voltados para a área operacional, pois a empresa entende que para uma boa execução das tarefas todos os funcionários devem estar treinados para a execução de suas atividades diárias.

Os gestores de produção também recebem treinamentos internos da empresa, como a SIPAT (semana interna de prevenção de acidentes no trabalho) e o curso de boas práticas de fabricação. Essas atividades são realizadas anualmente. Contudo, a empresa entende que deveria oferecer mais treinamentos.

Quanto às competências que são requeridas no exercício da função de gestor, o Gerente da Unidade considera que as características de um gestor são essenciais para o bom desempenho das atividades, visto que o gestor, no caso específico do encarregado de produção, é o responsável por conduzir o grupo dos subordinados. Para tanto, ele deve agir e possuir características que possam proporcionar um bom

relacionamento entre o grupo, alinhando seu perfil com as competências requeridas pela unidade.

Assim como os valores da empresa citados na caracterização, outras competências são requeridas. A seguir são mencionadas as 10 (dez) mais importantes para liderar de maneira eficiente e eficaz para a empresa:

- ética;
- honestidade;
- transparência;
- comprometimento;
- criatividade;
- trabalho em equipe;
- comunicação;
- disseminação de conhecimentos;
- inovação;
- relacionamento / valorização das pessoas.

O gerente entrevistado também menciona outras competências que acredita serem importantes para o cargo de gestor:

- experiência na área;
- boa interação;
- postura correta no sentido de que o subordinado o reconheça como líder;
- determinação;
- empatia;
- habilidades;

- pontualidade.

5.2 Descrição e análise do perfil dos Gestores de Produção

Os dados da análise foram obtidos por meio de um questionário aplicado aos Gestores de Produção.

5.2.1 Sexo e Idade

Dentre os gestores de produção da unidade em estudo foram identificados 1 (uma) pessoa do sexo feminino e 5 (cinco) pessoas do sexo masculino.

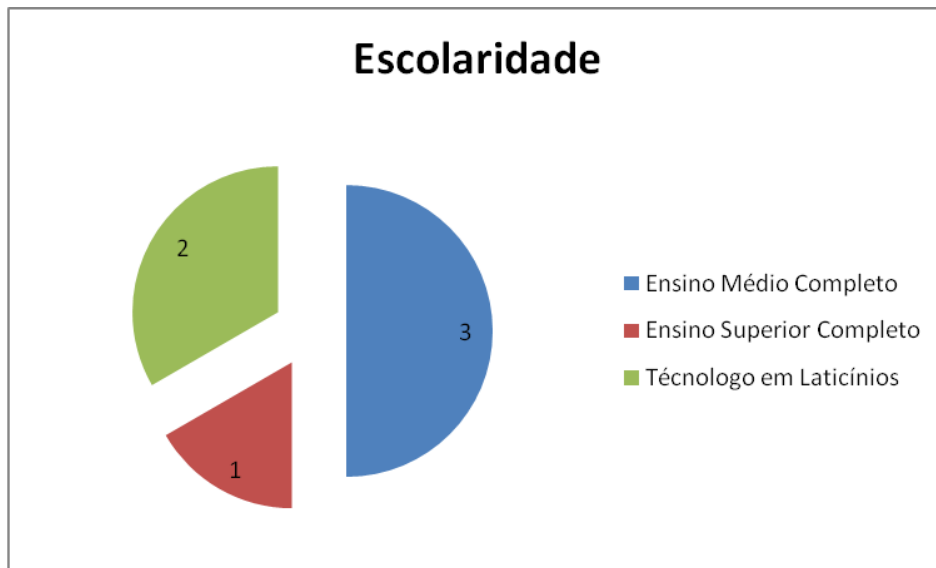
No quesito idade, identificou-se como mais jovem um gestor de 25 anos, seguido de um gestor com 31 anos, um gestor com 34 anos, um gestor com 36 anos, outro com 37 anos e o gestor mais velho, com 52 anos, sendo a idade média dos gestores de produção igual a 36 anos.

5.2.2 Escolaridade

Quanto à escolaridade, observa-se que todos possuem o Ensino Médio completo, sendo 2 (dois) com formação específica na área atuante e 1 (um) com Ensino Superior Completo.

O gráfico a seguir representa o grau de instrução dos gestores de produção:

Gráfico 1 – Escolaridade



Fonte: elaborado pela autora (2014).

5.2.3 Tempo de Empresa e Tempo que exerce a função de Gestor

Os gestores pesquisados atuam na empresa entre 4 (quatro) anos (o menor tempo) e 29 (vinte e nove) anos (o maior tempo). Também foi possível constatar que todos os gestores começaram a trabalhar na empresa ainda jovens, com idades entre 19 (dezenove) e 25 (vinte e cinco) anos.

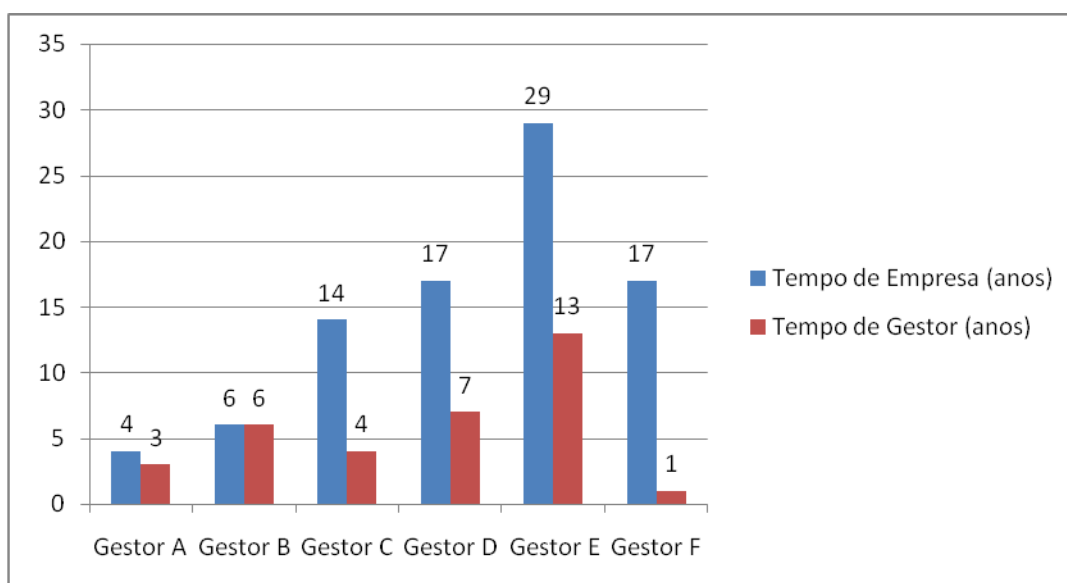
Gráfico 2 – Tempo de Empresa



Fonte: elaborado pela autora (2014).

Quanto ao tempo em que cada gestor exerce a função, é possível interpretar que os gestores de produção, em sua maioria, começaram a trabalhar na empresa na área operacional como auxiliares de indústria. Após determinado tempo passaram a assumir a função de Gestor. O Gráfico 3 abaixo demonstra o tempo de empresa de cada respondente em relação ao tempo que exerce o cargo de Gestor de Produção.

Gráfico 3 - Tempo de empresa X Tempo de Gestor



Fonte: elaborado pela autora (2014).

A partir dessa informação, é possível concluir que a empresa valoriza e oferece oportunidades de crescimento aos seus funcionários, visto que de 6 (seis) gestores, 5 (cinco) deles já eram funcionários da empresa e obtiveram a oportunidade de atuarem como Gestores. Possivelmente porque se destacavam na função que exerciam. Apenas um dos gestores iniciou na empresa diretamente nessa função. É importante ressaltar que esse gestor possui formação específica na área.

5.2.4 Competências

Com relação às competências identificadas pelos gestores de produção, estas foram classificadas pela importância dada para o cargo de gestor. Obteve-se o seguinte resultado:

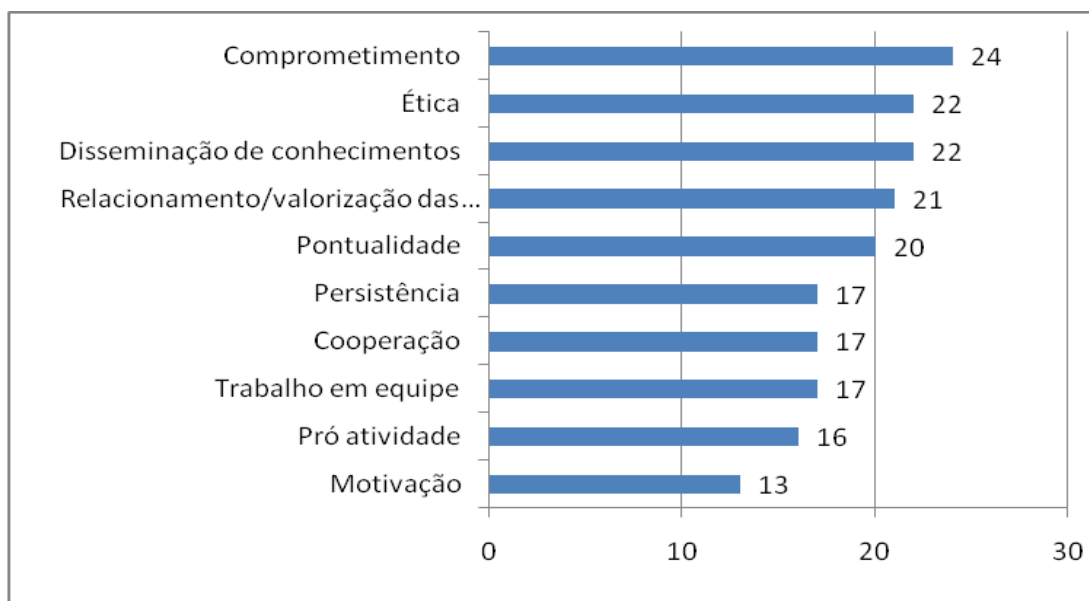
Quadro 4 – Competências classificadas por importância

Seq.	Competência	Importante para (pessoas)	Classificação					Total
			1	2	3	4	5	
1	Comprometimento	5				1	4	24
2	Disseminação de conhecimentos	5				3	2	22
3	Ética	5			1	1	3	22
4	Relacionamento/valorização das pessoas	4				4	1	21
5	Pontualidade	4					4	20
6	Trabalho em equipe	4				3	1	17
7	Cooperação	4				3	1	17
8	Persistência	4				3	1	17
9	Pró atividade	2				4		16
10	Motivação	3				2	1	13
11	Autoridade	3				3		12
12	Liderança	3				3		12
13	Comunicação	3			1	2		11
14	Honestidade	2					2	10
15	Visão sistêmica	3				2	1	9
16	Perfil exemplar/personalidade	3				2	1	9
17	Iniciativa	2			1	1		7
18	Transparência	1					1	5
19	Criatividade	0						0
20	Inovação	0						0

Fonte: elaborado pela autora (2014).

O gráfico a seguir demonstra as 10 (dez) competências que os gestores consideram possuir com maior intensidade.

Gráfico 4 – As dez competências consideradas mais importantes pelos gestores



Fonte: elaborado pela autora (2014).

Diante dos resultados obtidos quanto às competências da função de gestor, nota-se que o comprometimento é a competência com maior pontuação. Isso significa que 5 (cinco) dos 6 (seis) gestores consideram o comprometimento importante e consideram-se altamente comprometidos com a organização e com as tarefas. A disseminação de conhecimentos e a ética também são competências consideradas importantes e os gestores afirmam que possuem um grau de intensidade considerável em relação às mesmas. Líderes éticos, conforme Schermerhorn (1999), têm a responsabilidade de estabelecer padrões éticos para guiar seus seguidores, tais como integridade e honestidade, que são importantes para guiar uma organização.

O reconhecimento e a valorização das pessoas é a quarta competência percebida com maior intensidade. Essa competência está relacionada aos valores estabelecidos pela empresa, que considera o relacionamento como sendo uma das bases para o desenvolvimento da organização. Mullins (2004) considera que a organização é responsável por criar um clima, no qual os integrantes de uma equipe sejam motivados a trabalhar com boa vontade e eficácia.

A pontualidade, reconhecida com importante competência, insinua comprometimento com o trabalho e também uma maneira de mostrar respeito e consideração pelo próximo.

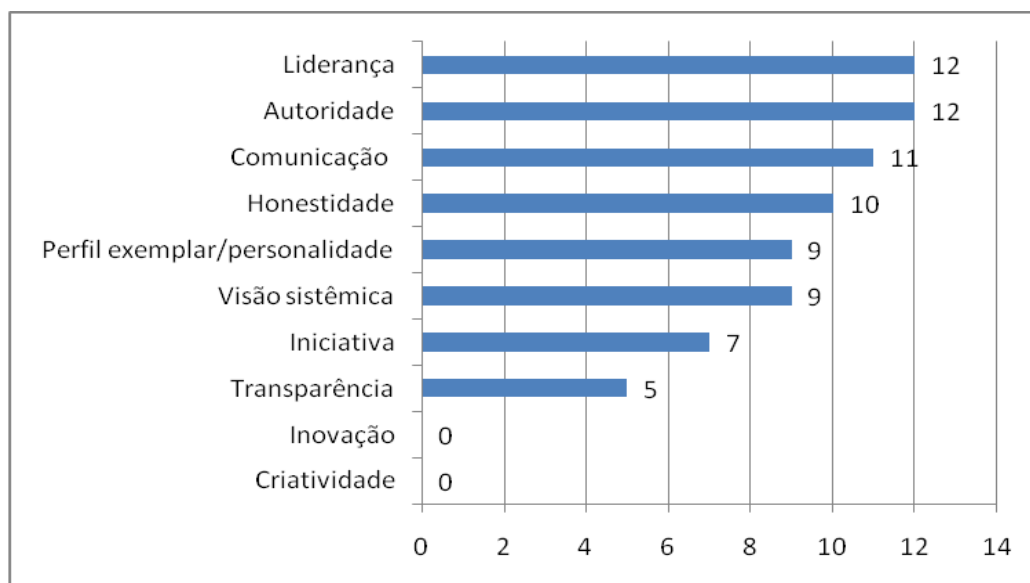
Persistência, cooperação e trabalho em equipe obtiveram a mesma pontuação, e também são consideradas competências importantes para a função de gestor por 4 (quatro) dos entrevistados. Hampton (1992) afirma que para atingir os objetivos de uma organização é necessário que os líderes que nela atuam devam agir com persistência e vigor. Aliados a essa competência estão a cooperação e o trabalho em equipe, que permitem ao gestor desenvolver o grupo de trabalho de maneira a atingir os objetivos que foram traçados pela empresa.

A pró atividade caracteriza um gestor atento ao que está em sua volta. Esse é o tipo de gestor que percebe o que deve ser feito, e faz antecipadamente. Os gestores da unidade em estudo consideram-se em parte pró ativos. Entende-se dessa forma, que esses gestores tendem a tomar decisões com agilidade e inteligência.

Considerada entre as 10 (dez) competências mais importantes, a motivação, de acordo com Gramigna (2002), é o ato de demonstrar interesse pelo seu trabalho e pelas tarefas que são executas diariamente. Para desempenhar um bom trabalho é necessário que o gestor tenha uma alta afinidade com essa competência, visto que a mesma implicará nas atitudes dos gestores na rotina de trabalho. Além de estar motivado com o seu trabalho, o gestor deve ser o agente motivador dentro da equipe, incentivando e estimulando pessoas a serem grandes realizadoras.

A seguir são apresentadas as 10 (dez) competências que receberam menor pontuação, ou seja, menor importância para os gestores.

Gráfico 5 – As dez competências consideradas menos importantes pelos gestores



Fonte: elaborado pela autora (2014).

Na percepção dos gestores de elencarem entre as competências mais importantes a liderança e a autoridade receberam a mesma pontuação, diferenciando-se em um ponto da última competência citada como importante pelos entrevistados. Isso ressalta que essas competências também são importantes para os gestores, porém, por uma questão de estrutura da pesquisa, elas se enquadraram nas competências com menor importância. Assim, é possível perceber que os gestores consideram-se líderes e que também possuem autoridade. Para Chiavenato (2004), a liderança é o modo de influenciar funcionários de forma psicológica, envolvendo conceitos como poder e autoridade, sendo que através desses podem ocorrer mudanças de uma pessoa ou de um grupo.

A comunicação, classificada com menor importância pelos gestores, no contexto de liderança é considerada por Faria (1993) como uma das principais características que um líder deve possuir. Visto isso, entende-se que os gestores devem aprimorar e aperfeiçoar a comunicação com subordinados e chefia, desenvolvendo e criando habilidades em ouvir, processar compreender e expressar-se diante dos mesmos.

Outra competência com menor pontuação é a honestidade, citada pela empresa em seus valores. A honestidade é uma das características que um gestor deve possuir para guiar uma organização. Dessa forma, entende-se que essa

competência deveria ser considerada com mais importância pelos gestores, visto que a mesma é considerada competência importante para 2 (dois) dos 6 (seis) Gestores. Robbins (2002) cita a honestidade como sendo uma das características mais importantes que um líder deve possuir.

Com a mesma pontuação, as competências perfil exemplar/personalidade e visão sistêmica foram assinalados por 3 (três) gestores e receberam 12 pontos.

Sabe-se que o gestor é a pessoa na qual os subordinados devem se espelhar. Para tanto, o comportamento do gestor deve ser o melhor possível, sendo seu dever dar o exemplo de atos e atitudes corretas na conduta e nas rotinas de trabalho. Faria (1993) ressalta que a personalidade de uma pessoa é sua maneira de ação e de reação às diferentes situações que a envolvem e é essa personalidade que orienta o comportamento dos indivíduos, resultando nas ações de cada um. Por isso, essa competência é importante, pois o comportamento do gestor pode refletir nas atitudes dos subordinados.

Ter uma visão sistêmica do meio ao qual está inserido é importante para compreender os fatos e situações que ocorrem na organização. Dessa forma, é importante que o gestor tenha essa capacidade, com o intuito de conseguir colaborar e contribuir mais com a organização.

A transparência, competência citada nos valores da empresa, foi considerada importante para 1 (um) respondente, cuja afinidade com a mesma foi máxima. Entende-se que a transparência deve estar presente nos atos e atitudes dos gestores, com a empresa e com os subordinados. Um gestor transparente deve compartilhar suas ideias e pensamentos, sendo sincero em todos os momentos. Essas atitudes colaborarão para o bom andamento das atividades e darão mais confiança para o gestor por parte dos seus subordinados e de sua chefia.

Dentre as competências citadas no questionário, duas delas - inovação e criatividade - não foram escolhidas como competências importantes para a gestão. A inovação nos dias de hoje pode ser considerada como uma chave para o sucesso das empresas. Ter gestores que levantam essa bandeira é fundamental para uma organização que busca implementar novas estratégias e atingir os objetivos.

A criatividade é uma das competências mais listadas pelos autores em competências que são desejáveis para um gestor, podendo-se dizer que ela está aliada com a inovação. Gramigna (2002) confirma essa informação quando define criatividade como o ato de saber criar situações inovadoras, que sejam viáveis e adequadas para as tais situações. Dessa forma, entende-se que para uma gestão eficiente e eficaz é importante possuir essas competências, que agregam valores ao trabalho do gestor na organização.

5.3 Estilos de liderança

No gráfico a seguir estão representados os resultados obtidos na proposta do questionário (APÊNDICE B), no Bloco C, onde as respostas obtidas caracterizam o estilo de liderança do grupo de Gestores de Produção. Estilo autocrático (questões de 1 a 4), estilo democrático (questões de 5 a 8) e estilo liberal (questões de 9 a 12). Observa-se que a pontuação mais alta foi verificada no estilo de liderança democrático, com 98 pontos. Isso demonstra que o gestor administra e orienta o grupo, mas também incentiva a participação das pessoas.

Percebe-se que os Gestores querem a participação dos subordinados na gestão, pois nas questões 6, 7 e 8 é possível identificar que a gestão é mais voltada para o estilo *democrático-participativo*. Conforme Robbins e Decenzo (2010), o estilo *democrático-participativo* é aquele em que o líder permite aos subordinados opinar sobre o que foi decidido. Dessa forma, entende-se que as decisões são tomadas pelo grupo, porém, é o líder quem fornece as orientações para esse grupo.

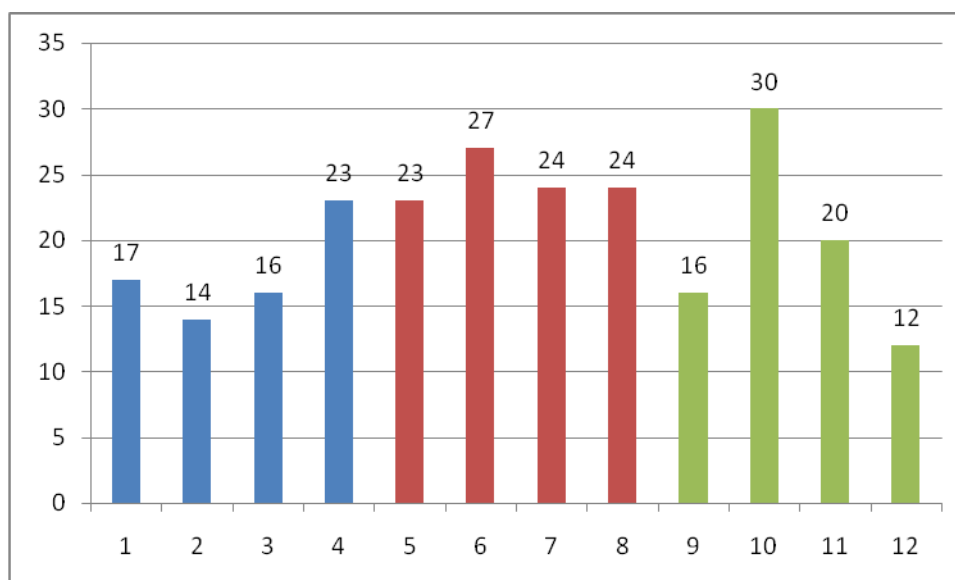
Da mesma forma, a gestão também está voltada para o estilo *democrático-consultivo*, na qual o líder busca opiniões e ouve preocupações e sugestões dos subordinados, porém, quem toma a decisão final é o ele próprio, haja vista que os Gestores querem saber a opinião da sua equipe, conforme a questão 6, que recebeu a maior pontuação dentre aquelas do estilo democrático.

Quadro 5 - Estilos de liderança: autocrático, democrático e liberal

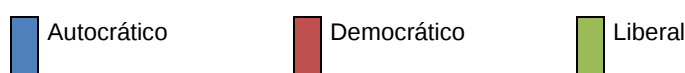
Seq.	Questão	Classificação					Total
		N	R	F	Q	S	
1	Faço as pessoas agirem da forma que eu penso		2	3	1		17
2	Demonstro meu poder de autoridade em determinadas situações			2	2		14
3	Não exito em aplicar advertências		3	2	1		16
4	Determino a função que um irá exercer bem com seu grupo de trabalho			2	3	1	23
5	Tenho facilidade em delegar tarefas e responsabilidades			1	5		23
6	Ouçoo a opinião dos membros da minha equipe			1	1	4	27
7	Explico cada atividade que meu subordinado deve fazer			2	2	2	24
8	Tenho facilidade em aceitar opiniões, críticas e sugestões			1	4	1	24
9	Dou liberdade para decisões dos indivíduos ou grupos		2	4			16
10	Gosto de subordinados que tenham iniciativas					6	30
11	Respeito as decisões do meu grupo			4	2		20
12	Deixo que os subordinados escolham as suas tarefas e seu grupo de trabalho	2	2	2			12

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Gráfico 6 - Estilos de liderança: autocrático, democrático e liberal



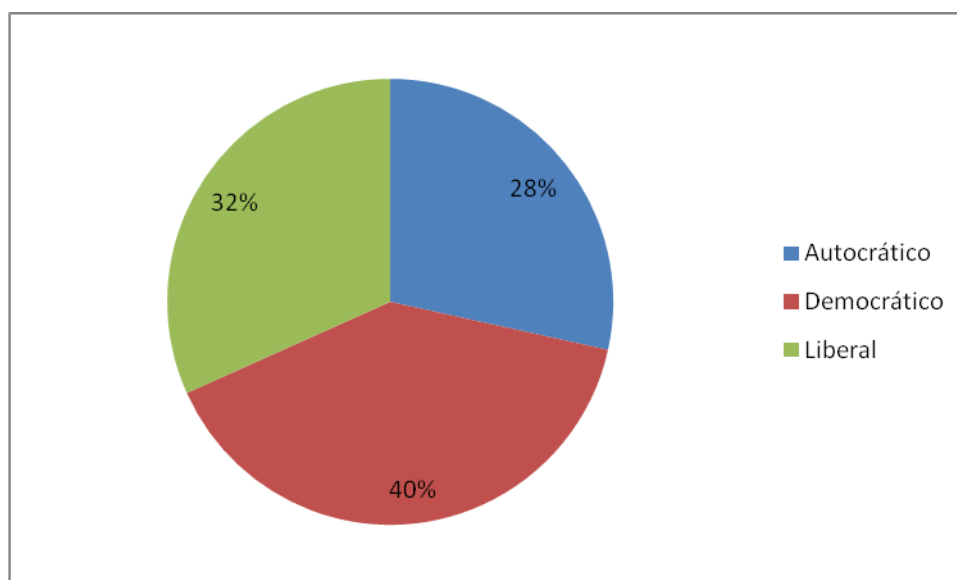
Legenda:



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

O gráfico a seguir permite uma melhor visualização e compreensão dos resultados obtidos na pesquisa.

Gráfico 7 – Resultado



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Contudo, observa-se também que os gestores gostariam de uma maior participação dos subordinados na sua gestão, o que caracteriza um gestor mais liberal. Outra característica destacada em um gestor liberal é o quesito referente ao respeito do gestor pelas decisões do grupo - questão 10 (dez) - que alcançou a maior pontuação do questionário no Bloco C. Conforme Robbins e Decenzo (2010), um gestor liberal apresenta como característica principal dar total liberdade para que o grupo de funcionários tome as decisões e execute o seu trabalho da maneira que achar correto.

Mullins (2004) ressalta que ser um liberal não significa não se preocupar e não se envolver com nada, nem mesmo deixar o grupo enfrentar problemas de sua responsabilidade. Importante acrescentar que nesse estilo de liderança o líder não costuma interferir nas decisões, porém deve sempre monitorar o processo e estar disponível para ajudar.

No estilo autocrático, a questão com maior pontuação refere-se à determinação da função que cada um exerce dentro da organização, sendo esta, além de mais voltada à liderança autocrática, essencial para o bom desempenho do

grupo, visto que ao exercer determinada tarefa o subordinado possui habilidades e competências que permitem executá-las da melhor forma possível. Para Mullins (2004), o estilo de liderança autoritário tem como base o centro do poder, da transmissão de ordens e instruções. Todas as decisões são voltadas ao líder e ele sozinho exerce a tomada de decisão.

5.3.1 Estilo de liderança orientado para pessoas e/ou tarefas.

De acordo com o que foi proposto no questionário (APÊNDICE B), Bloco C – estilo de liderança orientado para pessoas (questões de 13 a 16) e/ou tarefas (questões de 17 a 20), obteve-se o seguinte resultado: a pontuação dos dois estilos de liderança ficou igualada, totalizando 98 pontos para cada um. Diante do resultado obtido, constata-se que os gestores de produção da unidade em estudo são orientados para pessoas e tarefas simultaneamente. Hampton (1992) define como o estilo liderança orientada para pessoas como aquele que não se relaciona com a produtividade do grupo, e que visa satisfazer o empregado. Já na liderança voltada para a tarefa o líder preocupa-se excessivamente com a tarefa em si e não com quem a executa.

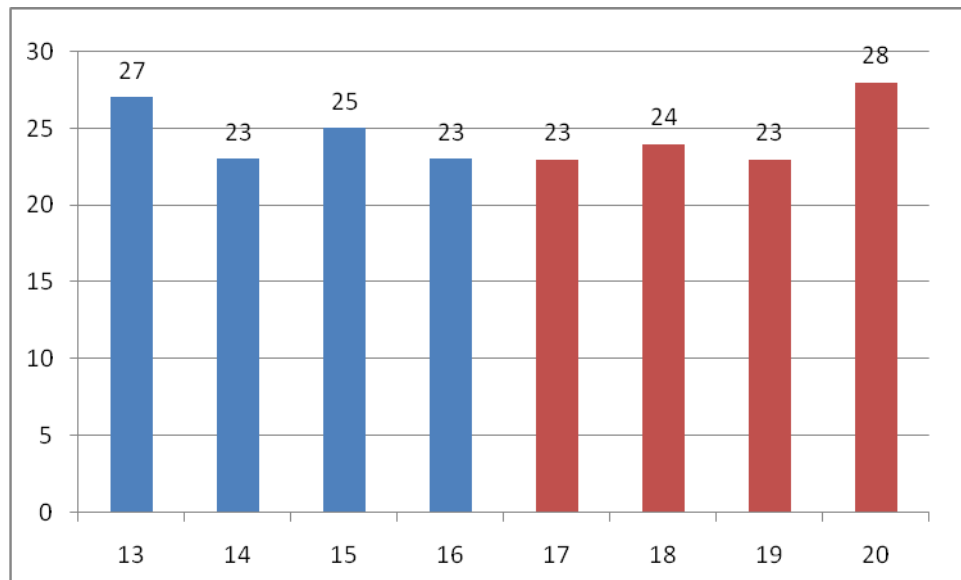
Quadro 6 – Estilo de liderança: orientado para pessoas e/ou tarefas

Seq.	Questão	Classificação					Total
		N	R	F	Q	S	
13	Trato todos os subordinados da mesma forma			1	1	4	27
14	Considero importante manter a equipe informada dos acontecimentos		1	1	2	2	23
15	Sou uma pessoa acessível e cultivo um bom relacionamento interpessoal			2	1	3	25
16	Procuro manter a equipe motivada com o trabalho			2	3	1	23
17	As melhores decisões são as tomadas em equipe			2	3	1	23
18	Cobro dos meus subordinados um bom desempenho			1	4	1	24
19	Tenho domínio e comando do grupo			1	5		23
20	Conduzo o grupo objetivando bons resultados				2	4	28

Fonte: elaborado pela autora (2014).

O gráfico a seguir permite uma melhor visualização dos dados obtidos.

Gráfico 8 – Estilo de liderança: orientado para pessoas e/ou para tarefas



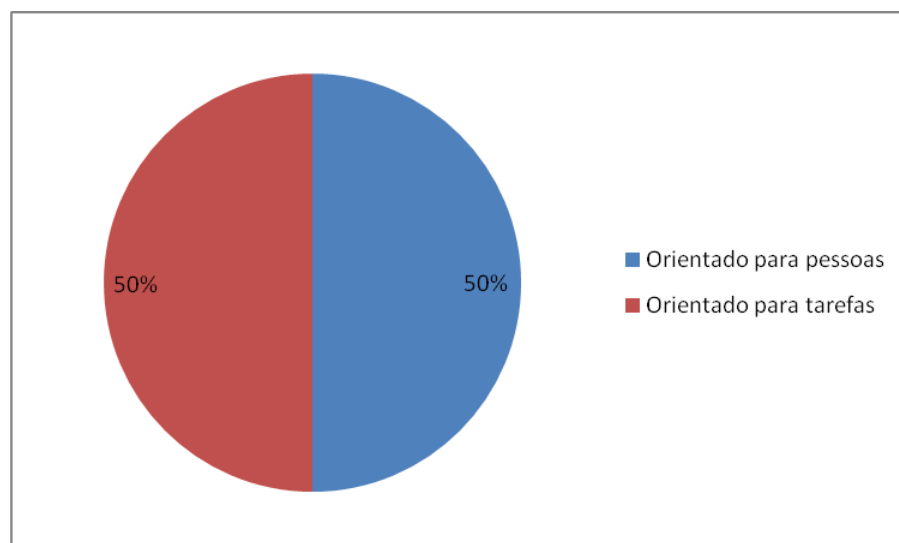
Legenda:



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

O gráfico a seguir demonstra o resultado do estilo de liderança dos Gestores de produção em estudo.

Gráfico 9 – Resultado



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Para tanto, entende-se que o resultado orientado para os dois estilos simultaneamente pode estar relacionado a diferentes ações executadas pelos gestores, visando satisfazer e motivar os subordinados e também fazer com que a empresa consiga atingir os objetivos traçados. Observa-se que os gestores tendem a conduzir o grupo de maneira que os objetivos sejam atingidos, cobrando um bom desempenho dos subordinados, mantendo domínio e o comando do grupo e ao mesmo tempo valorizando as pessoas, para que estas possam contribuir para a empresa da melhor forma possível.

5.4 Cruzamento de dados

Dentre as competências avaliadas, obteve-se o resultado das competências mais importantes para os gestores de produção. O quadro a seguir demonstra essas competências lado a lado com as competências classificadas pelo Gerente da Unidade por ordem de importância.

Quadro 7 - Classificação das competências mais importantes

	Gestores de Produção		Gerente da Unidade
1	Comprometimento	1	Ética
2	Disseminação de conhecimentos	2	Honestidade
3	Ética	3	Transparência
4	Relacionamento/valorização das pessoas	4	Comprometimento
5	Pontualidade	5	Criatividade
6	Trabalho em equipe	6	Trabalho em equipe
7	Cooperação	7	Comunicação
8	Persistência	8	Disseminação de conhecimentos
9	Pró atividade	9	Inovação
10	Motivação	10	Relacionamento/valorização das pessoas

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

É possível observar que diante dos 4 (quatro) valores da organização que foram mencionados no questionário como competências, 2 (dois) deles estão presentes no perfil dos Gestores de Produção, o relacionamento/valorização das pessoas e a cooperação, sendo estas competências importantes para o bom funcionamento das atividades da indústria, onde é importante valorizar e cooperar com as pessoas para que se obtenham bons resultados e para que as pessoas envolvidas sintam que são importantes e que são valorizadas, por isso e para isso cooperam para o alcance dos objetivos da organização.

Pode-se concluir que os valores da empresa podem não estar muito claros para os gestores, visto que a honestidade e a transparência foram classificadas com menor importância dentre as competências, porém, para o Gerente da Unidade em estudo, essas duas competências classificaram-se em segundo e terceiro lugar como sendo as mais importantes. Visto isso, entende-se que os gestores não possuem um grau elevado de preocupação com essas competências. Isso não quer dizer que não sejam honestos e transparentes, mas sim, que para eles não têm a mesma importância que deveriam ter, pois para a empresa essas competências são essenciais para o desempenho das funções, não só para gestores, mas para todos os funcionários da mesma.

De fato, percebe-se que dentre as 10 (dez) competências mais importantes para a Unidade e para os Gestores, cinco (05) delas são as mesmas, podendo-se dessa forma concluir que o alinhamento entre os gestores e as competências identificadas estão em parte alinhados com as expectativas da empresa quanto às competências mais importantes para a função de gestor.

O que observa-se nos resultados são as competências inovação e criatividade elencadas pelo Gerente da Unidade como importantes para a função de Gestor, porém na avaliação dos gestores nenhum deles considerou essas competências importantes para o desempenho da sua função. É importante que Gerente, junto com os Gestores, reveja essas competências, a fim de entender o porquê de a gerência interpretá-las como competências importantes e os gestores não, visto que essas foram as duas únicas competências dentre as 20 (vinte) listadas no questionário que não foram marcadas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as conclusões obtidas a partir do estudo e da análise dos resultados das entrevistas e das pesquisas.

Os objetivos propostos deste trabalho foram atingidos, pois a aplicação da entrevista com o Gerente da Unidade e os questionários aplicados com os gestores de produção permitiram identificar as competências para os gestores pela organização, o estilo de liderança desses gestores e se há um alinhamento dos gestores com as competências requeridas pela empresa.

Quanto às competências, observou-se que há um alinhamento: 50% das competências são equivalentes às competências registradas como sendo as mais importantes para o cargo de gestor. Por outro lado, entende-se que as competências que estão ligadas aos valores da empresa devem ser mais trabalhadas com os gestores, porque algumas delas, como honestidade e transparência, não possuem a mesma intensidade de importância para os gestores de produção quanto para a empresa.

Quanto ao perfil dos gestores, os mesmos estão enquadrados no estilo de liderança democrática, o que demonstra que os mesmos conduzem o grupo permitindo a participação dos subordinados, que podem dar opiniões, críticas e sugestões. E são orientados para as pessoas e para as tarefas simultaneamente, o que ressalta a preocupação dos gestores com os seus subordinados em relação às relações interpessoais, cultivando um bom relacionamento com todos, motivando e informando os membros do grupo dos acontecimentos na empresa, sem deixar de

lado o foco nas tarefas, onde o Gestor tem domínio e comando do grupo e os conduz de forma a atingir os resultados esperados pela empresa.

Por fim, entende-se que a liderança pode ser um diferencial de desempenho nas empresas, por isso o alinhamento entre competências focadas pela empresa e o perfil dos gestores deve ser avaliado. As relações e atitudes de liderança têm influência no comportamento e no desenvolvimento do grupo, o que pode refletir nos resultados e objetivos das empresas, permitindo atingi-los ou não.

REFERÊNCIAS

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: liderança e colaboração no mundo competitivo**. 7. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHAOUBACH, Alfredo; STAEL, Barquette. **Pesquisa de marketig**. São Paulo: Saraiva, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2004.

_____. **Princípios da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2006.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009a.

_____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talento na empresa**. 7. ed. Barueri: Manole, 2009b.

_____. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2010a.

_____. **Recursos humanos nas empresas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010b.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

FARIA, A. Nogueira de. **Chefia e Liderança**. 3. ed. Rio de Janeiro: ERCA ED. e Gráfica, 1993.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria Brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013

FRANÇA, Fábio; LEITE, Gutemberg. **A comunicação como estratégia de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitumark, 2007.

GIL, Antônio Carlos **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e Gestão de talentos**. São Paulo: MAKRON Books, 2002.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**. 3. ed. São Paulo: MAKRON Books e McGraw-Hill, 1992.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MULLINS, Laurie J. **Gestão da hospitalidade e Comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2004.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratando de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competências**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualyitimak, 2010.

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

_____. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Pretice Hall, 2011.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Fundamentos da Administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4.ed. São Paulo: Pearson, 2010.

ROESCH, Sylvia Azevedo. **Projeto de estágio e pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L. A. **Pesquisa de satisfação de clientes**: estado da arte e proposição de um método brasileiro. Rio de Janeiro, 1997.

SCHERMERHORN JR., John R. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

STONER, James A. F.; FREEMAN, Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. Tradução Maria Helena C.V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2012.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário Gerente da Unidade

Este questionário objetiva identificar o perfil de competências focadas pela empresa para a função Gestor de Produção. Para tanto, a sua participação é fundamental para a realização deste estudo, que contribuirá para a execução desta pesquisa e também para o Trabalho de conclusão de curso em Administração de Empresas pelo Centro Universitário UNIVATES.

- 1- Quais são os principais objetivos organizacionais da empresa?
- 2- De que maneira é feita a elaboração desses objetivos? Quem participa da elaboração?
- 3- Como os objetivos são apresentados aos líderes da empresa?
- 4- Como é avaliado o desempenho dos profissionais da empresa em relação aos objetivos organizacionais?
- 5- Há algum treinamento e capacitação dos profissionais para o atingimento dos objetivos?
- 6- Quais competências são requeridas no exercício da função de líder?

APÊNDICE B – Questionário Gestores de Produção**QUESTIONÁRIO**

Este questionário objetiva identificar o perfil de competências e o estilo de liderança dos Gestores de Produção da empresa. Para tanto, a sua participação é fundamental para a realização deste estudo, que contribuirá para a execução desta pesquisa e também para o Trabalho de conclusão de curso em Administração de Empresas pelo Centro Universitário UNIVATES.

O presente questionário foi elaborado a partir dos autores Maria Rita Gramigna, Stephen P. Robbins e Idalberto Chiavenato.

Para o sucesso desta pesquisa é necessário que todas as questões sejam respondidas e com sua sinceridade.

BLOCO A - PERFIL DO GESTOR RESPONDENTE**CARACTERÍSTICAS PESSOAIS****SEXO:**☐ Masculino ☐ Feminino**IDADE:** _____**ESCOLARIDADE:** _____**TEMPO DE EMPRESA:** _____**TEMPO QUE EXERCE A FUNÇÃO DE GESTOR:** _____

BLOCO B – COMPETÊNCIAS

Dentre as competências relacionadas abaixo, Preencha o formulário identificando na respectiva coluna as competências que você julga serem as mais importantes para o cargo de gestor, assinalando no máximo 10(Dez) competências. Após utilizando uma escala de 1 a 5, faça uma auto-avaliação, das que foram assinaladas, sendo 5(cinco) quando você julga que possui tal competência com grande intensidade e 1(um) com pouca intensidade.

Competência	Classificação					
1. Comprometimento Conceito: Ação de comprometer ou se comprometer com alguém ou alguma coisa. É comprometer-se com tudo o que faz. Características: comprometer-se a cumprir as tarefas que lhe foram incumbidas, focando nas coisas verdadeiramente importantes.	12345 <input style="width: 20px; height: 20px; margin-right: 5px;" type="checkbox"/> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>					
2. Autoridade Conceito: É a fonte de poder, base de qualquer tipo de organização hierarquizada. Características: Delegar funções, cobra resultados, ações e atitudes.	12345 <input style="width: 20px; height: 20px; margin-right: 5px;" type="checkbox"/> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>					
3. Trabalho em equipe Conceito: É quando um grupo ou uma sociedade resolve criar um esforço coletivo para resolver um problema. Características: As pessoas ajudam umas as outras, trabalham igualmente, compreendem as diferenças entre si.	12345 <input style="width: 20px; height: 20px; margin-right: 5px;" type="checkbox"/> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>					
4. Liderança Conceito: Uso de influência simbólica e não impositiva para dirigir e coordenar as atividades dos membros de uma equipe organizada para realização de objetivos. Características: Ser responsável por seus atos e de sua equipe, treinamento do grupo e disseminação de idéias para alcançar objetivos.	12345 <input style="width: 20px; height: 20px; margin-right: 5px;" type="checkbox"/> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>					
5. Relacionamento/valorização das pessoas Conceito: Forma ou maneira de agir com os demais Características: Ter habilidades em relacionar-se com colegas, superiores e subordinados de maneira coerente, tratando todos com respeito, procurando manter bom clima dentro da organização.	12345 <input style="width: 20px; height: 20px; margin-right: 5px;" type="checkbox"/> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>					
6. Comunicação Conceito: Saber falar a coisa certa no momento certo, da melhor forma possível. Lidando com as diferentes situações do cotidiano. Características: Transmitir de maneira clara e coerente o que deseja passar, de forma que a outra parte compreenda o que foi dito.	12345 <input style="width: 20px; height: 20px; margin-right: 5px;" type="checkbox"/> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>					

BLOCO C - ESTILO DE LIDERANÇA

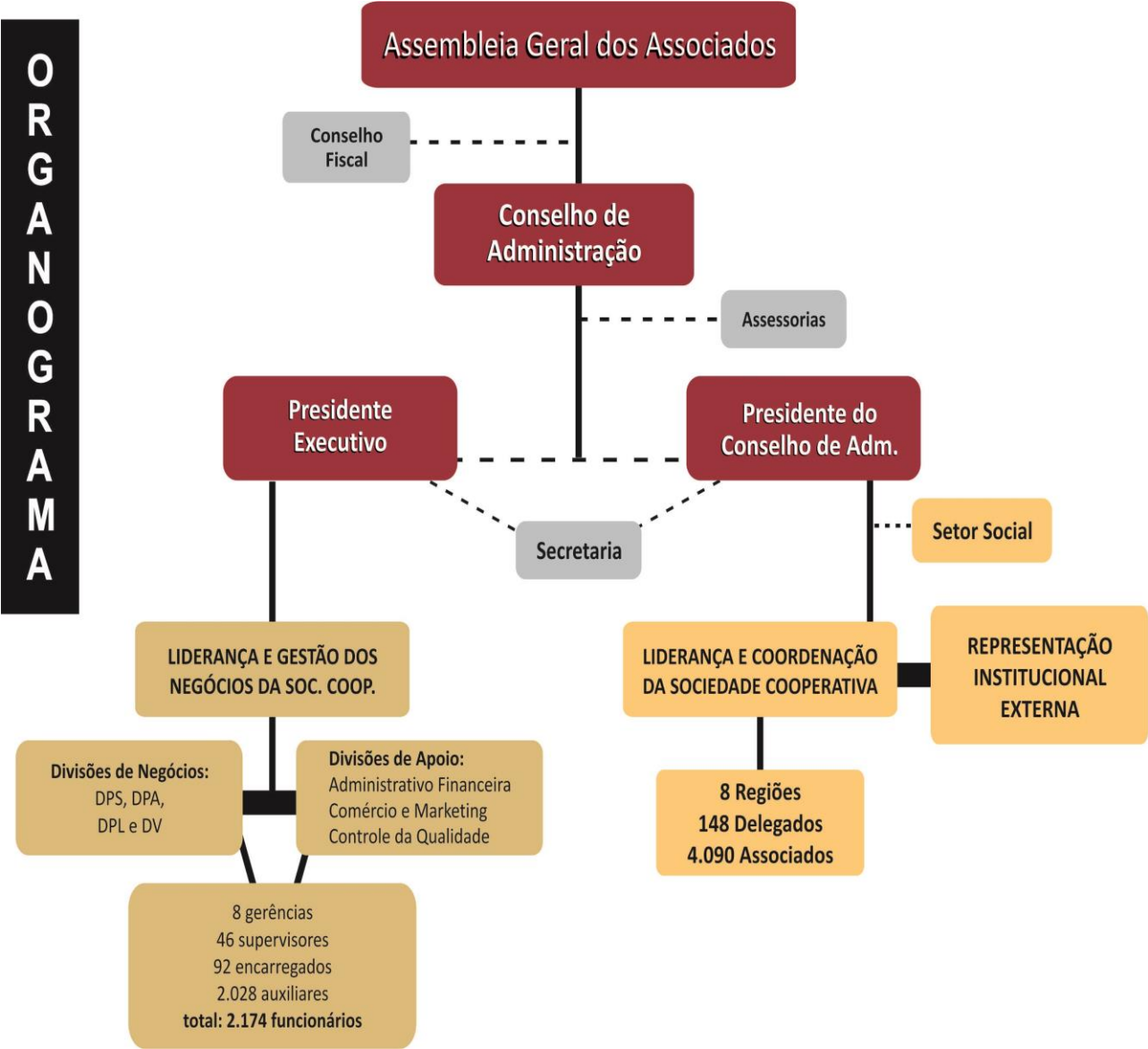
Após ler cada afirmativa abaixo, assinale com um “X” a alternativa com a qual você mais se identifica diante de seu comportamento como líder, considerando a escala abaixo:

N: nunca R: raramente F: freqüentemente Q: quase sempre S: sempre

		N	R	F	Q	S
1	Faço as pessoas agirem da forma que eu penso					
2	Demonstro meu poder de autoridade em determinadas situações					
3	Não exito em aplicar advertências					
4	Determino a função que um irá exercer bem com seu grupo de trabalho					
5	Tenho facilidade em delegar tarefas e responsabilidades					
6	Ouçoo a opinião dos membros da minha equipe					
7	Explico cada atividade que meu subordinado deve fazer					
8	Tenho facilidade em aceitar opiniões, críticas e sugestões					
9	Dou liberdade para decisões dos indivíduos ou grupos					
10	Gosto de subordinados que tenham iniciativas					
11	Respeito as decisões do meu grupo					
12	Deixo que os subordinados escolham as suas tarefas e seu grupo de trabalho					
13	Trato todos os subordinados da mesma forma					
14	Considero importante manter a equipe informada dos acontecimentos					
15	Sou uma pessoa acessível e cultivo um bom relacionamento interpessoal					
16	Procuro manter a equipe motivada com o trabalho					
17	As melhores decisões são as tomadas em equipe					
18	Cobro dos meus subordinados um bom desempenho					
19	Tenho domínio e comando do grupo					
20	Conduzo o grupo objetivando bons resultados					

ANEXO

ANEXO A - Organograma da empresa



Fonte: arquivo da empresa (2014).