



CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

ANA PATRÍCIA FELIPE DA SILVA
RAQUEL FERNANDES RIBEIRO

**A EVOLUÇÃO DA LIDERANÇA: A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE UMA
INDÚSTRIA METALÚRGICA SITUADA NO CEARÁ.**

FORTALEZA

2020

ANA PATRÍCIA FELIPE DA SILVA
RAQUEL FERNANDES RIBEIRO

**A EVOLUÇÃO DA LIDERANÇA: A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE UMA
INDÚSTRIA METALÚRGICA SITUADA NO CEARÁ.**

Artigo TCC apresentado ao Curso de Administração de empresas do Centro Universitário Fametro –UNIFAMETRO– como requisito para obtenção da graduação, sob orientação do (a) Professora Ma. Dulcinda Silva Carneiro.

FORTALEZA

2020

A EVOLUÇÃO DA LIDERANÇA: A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE UMA
INDÚSTRIA METALÚRGICA SITUADA NO CEARÁ.

Artigo TCC apresentado no dia 11 de dezembro de 2020, como requisito para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração de empresas do Centro Universitário Fametro – Unifametro – tendo sido aprovado pela banca examinadora composta pelos professores abaixo:

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Ma. Dulcinda Silva Carneiro
Orientadora - Centro Universitário Fametro

Prof^a Ma. Rosângela Andrade Pessoa
Membro – Centro Universitário Fametro

Prof^a Dra. Zaila Maria de Oliveira
Membro – Centro Universitário Fametro

A EVOLUÇÃO DA LIDERANÇA: A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA SITUADA NO CEARÁ.

Aluna: Ana Patrícia Felipe da Silva

Aluna: Raquel Fernandes Ribeiro

RESUMO

Liderança é um tema bastante variável, porém de uma grande relevância em qualquer organização, uma vez que um líder ocupa um lugar de agente estratégico dentro de uma empresa. Diante disso, o presente artigo tem como objetivo identificar as principais competências de um líder na gestão atual. O problema da pesquisa questiona: Quais as principais competências que um líder deve desenvolver na gestão atual em uma indústria metalúrgica? Metodologicamente, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratória com abordagem quantitativa com amostra não probabilística por acessibilidade, a partir da coleta de dados realizados através de um questionário elaborado pelo Google Forms. Diante dos dados analisados, foi possível concluir que com a evolução da liderança dentro da organização estudada, a tomada de decisão deixou de ser centralizada no gestor que buscou desenvolver competências como, empatia e comunicação e apresentou dificuldades para desenvolver o gerenciamento de conflitos. Atualmente, o perfil do líder da organização em questão se define como democrático, possuindo as características de escuta ativa e valorização dos seus colaboradores.

Palavras-chaves: Competências. Evolução. Indústria. Liderança.

ABSTRACT

Leadership is a variable subject, but of great relevance in any organization, since a leader occupies a place as a strategic agent within a company. In light of this, this article aims to identify the main competences of a leader in current management. The research problem asks: What are the main skills that a leader must develop in current management in a metallurgical industry? Methodologically, an exploratory research was carried out with a quantitative approach with a non-probabilistic sample for accessibility, based on the collection of data carried out through a questionnaire prepared by Google Forms. Given the data analyzed in this research, it was possible to conclude that with the evolution of leadership within the studied organization, decision making is no longer centered on the manager who needed to develop skills such as empathy and communication and presented difficulties to develop conflict management. Currently, the profile of the leader of the organization in question is defined as democratic, having the characteristics of active listening and appreciation of its employees.

Key words: Skills. Evolution. Industry. Leadership.

1 INTRODUÇÃO

A liderança é um tema bastante discutido no mundo acadêmico, bem como no mundo organizacional e há tempos vem sendo alvo de pesquisas e de debates objetivando entender seu conceito, além de, definir uma postura a ser adotada para se tornar um bom líder. Sem dúvidas, com as diversas e intensas mudanças que vem acarretando grandes transformações nas relações pessoais e profissionais, o tema liderança ficou ainda mais complexo e mais relevante para uma gestão efetiva.

A liderança vem sendo estudada desde a antiguidade segundo Machado (2012), Platão na década de 379 a.C. contextualizou no seu livro “A República” a evolução e a importância do líder político. Na atualidade Maxwell (2012) defende que as definições de liderança são amplas, para alguns autores, seu conceito está relacionado à capacidade que o líder tem de exercer sua influência sobre seus liderados, tornando sua liderança eficaz.

Segundo Hunter (2004, p.25), liderança “é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Os incentivos do líder aos seus colaboradores têm impacto direto na obtenção dos resultados organizacionais. Diante desses conceitos, entende-se que o líder atual é o elo entre a organização e os colaboradores com a finalidade de alcançar os resultados esperados, se tornando assim o centro da estrutura organizacional.

Sobre o tema, Goleman (2015) entende que o líder deve ter competências que demonstram inteligência emocional desenvolvendo capacidade de trabalhar com o outro e liderar durante processo de transformações, reduzindo os impactos as organizações e seus colaboradores. Para o autor, a principal competência desenvolvida por um líder de sucesso está ligada ao grau de inteligência emocional identificado como: autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social, aliado às capacidades técnicas.

Diante das informações expostas fica claro que uma má liderança pode ter como consequência colaboradores desmotivados, a falta de reconhecimento e de firmeza nas tomadas de decisões por parte do líder pode gerar descontentamento fazendo como que os melhores colaboradores deixem a organização em busca de melhores oportunidades (MAXWELL, 2012).

Neste contexto, o presente trabalho contempla uma pesquisa organizacional que foi realizada em uma indústria do ramo de metalúrgica instalada no estado do Ceará, considerada a maior empresa do ramo no estado e uma das maiores no país.

Justifica-se a realização desse estudo, devido à relevância de uma análise referente à evolução da liderança no âmbito organizacional com ênfase nas competências atuais de um líder moderno. A pesquisa foi realizada em uma empresa de grande porte do ramo metalúrgico, sua escolha se deu pela importância que seus líderes têm nas tomadas de decisões, pela preocupação constante da organização em desenvolver seus líderes de acordo com as competências exigidas na atualidade, além de por possuir uma grande quantidade de gestores, favorecendo assim uma amostra considerável para a pesquisa.

O problema de pesquisa que orienta esse trabalho é: “Quais as principais competências que um líder deve desenvolver na gestão atual em uma indústria do ramo metalúrgico”?

Dessa forma, este trabalho tem como objetivo geral da pesquisa empírica identificar as principais competências do líder atual para a organização em estudo. Para alcançar o objetivo geral da pesquisa foram definidos os seguintes objetivos específicos: descrever a evolução da liderança dentro da organização, verificar as competências exigidas pela organização; identificar o perfil dos líderes e as dificuldades encontradas pelos seus gestores durante processo de evolução da liderança.

Este estudo está organizado da seguinte maneira. Primeiramente inicia-se com a introdução, seguido pelo referencial teórico que é constituído pela evolução teórica da liderança, as abordagens da liderança e as competências da liderança atual, metodologia, o estudo do caso, a análise de dados e as considerações finais.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Nessa sessão serão abordados conceitos importantes como liderança, ressaltando a evolução da liderança e suas abordagens, assim como tipos de líderes e as competências da liderança moderna.

2.1 Uma breve evolução teórica da liderança

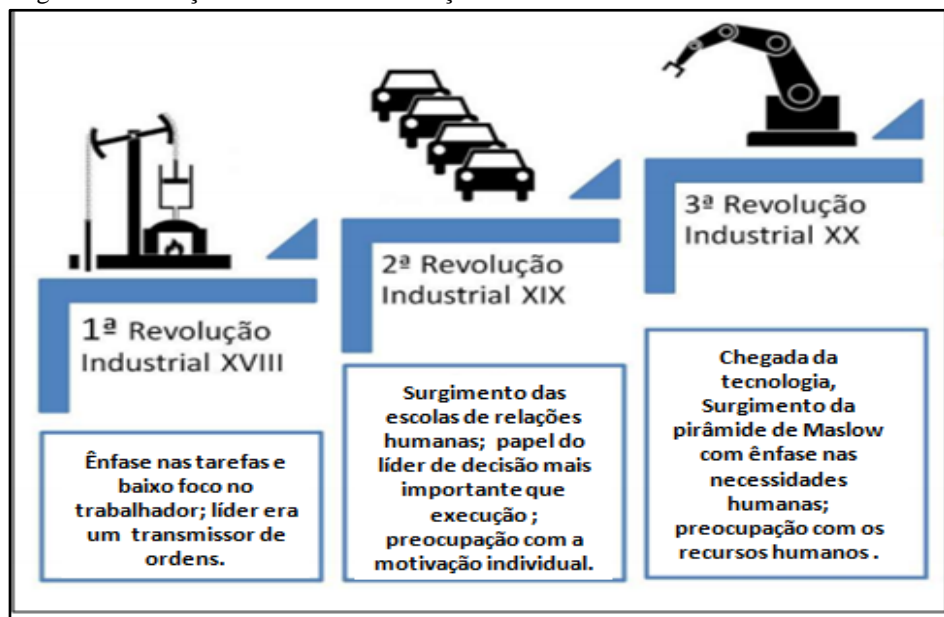
As características dos líderes dentro das organizações vêm evoluindo de acordo com as revoluções industriais, já assumindo um papel relevante na primeira revolução industrial onde através do Taylorismo passou-se a padronizar as máquinas e equipamentos visando o cuidado com o espaço físico (CHIAVENATO, 2014).

De acordo com Chiavenato (2014) para Taylor, o gerente possui grande importância na Administração Científica, seguindo os princípios onde o líder substitui a improvisação pela ciência, selecionando os operários de acordo com suas aptidões, controlando o trabalho de

acordo como o planejamento estabelecido e distribuindo as atribuições e responsabilidade, com ênfase nas tarefas e baixo foco no trabalhador.

Em suas considerações sobre o tema, Fayol pondera que o trabalho dos líderes consiste em definir diretrizes e atribuir responsabilidade aos integrantes das organizações, considerando que os colaboradores precisam de ordem para saber o que devem fazer (MAXIMIANO, 2012).

Figura1: Revolução Industrial x Liderança



Fonte: Adaptado pelas autoras (2020)

Através dessas informações fica claro que nessa primeira fase, conforme visualizado na Figura 1, o papel do líder passou ter importância dentro das organizações com a finalidade de transmitir ordens, focando apenas na execução das atividades sem visar à importância do capital humano para as empresas.

Com a segunda revolução industrial veio o surgimento da Escola de Relações Humanas com abordagem humanística, tendo Helton Mayo (1890-1949) e Kurt Lewin (1890-1947) como mentores e onde ocorre o surgimento da liderança moderna. Nesta escola, passou-se a salientar que o papel de decisão é mais importante que o da execução, trazendo como função das lideranças, potencializarem a motivação individual existentes nos participantes das organizações reduzindo conflitos entre os objetivos da organização e os interesses individuais, com ênfase nas pessoas dentro das organizações (CHIAVENATO, 2014).

Na segunda metade do século XX com a terceira revolução industrial e a chegada da era tecnológica, as lideranças dentro das organizações passaram a ter como foco a preocupação

com os recursos humanos. O Surgimento da teoria da Pirâmide de Maslow defendendo que as necessidades humanas estão divididas em uma escala hierárquica em que o indivíduo está sempre em busca de satisfazê-las é oriunda desta época (CHIAVENATO, 2014).

Desenvolver líderes, face aos inúmeros tipos de organizações existentes, assim como em função da complexidade dos sistemas organizacionais, tornou-se fundamental nessa mudança de eras de desenvolvimento (PEDRUZI et. al. 2014). Pacheco, Scofano e Beckert (2006, p. 29) no Quadro 1 demonstraram que “o capital humano tem mais ênfase para as organizações na sociedade da informação, levando a desafios maiores para seus líderes”.

Quadro 1 – Paralelo entre os Paradigmas Industrial e o do Conhecimento

| <i>Paradigma Industrial</i> | <i>Paradigma do Conhecimento</i> |
|----------------------------------|---|
| Previsibilidades / Estabilidades | Imprevisibilidade / Instabilidade |
| Mão de obras especializada | Empreendedor e Multifuncional |
| Capital financeiro | Capital Intelectual |
| Estrutura tradicional | Estrutura Virtual e Flexível |
| Manutenção do status | Flexibilidade e adaptabilidade a novas posições |

Fonte: Pacheco, Scofano e Beckert (2006, p.29)

Busca-se analisar a evolução dos estudos sobre liderança serão utilizadas as principais abordagens da liderança: Personalidade, Comportamental, Transacional, Situacional e Transformacional.

Conforme apresentado no Quadro 2, é possível verificar que a evolução das características das teorias da liderança, que teve seu início com as teorias dos traços que mensurou as características dos líderes de sucesso e comparou com as de pessoas comuns. A Teoria das Habilidades se preocupou mais com os comportamentos exigidos para a liderança e Teoria Transacional passou a valorizar o processo de troca entre líder e liderados e recompensa.

Quadro 2: Marco Inicial das Abordagens da Teoria da Liderança

| <i>Marco Inicial</i> | <i>Abordagem</i> | <i>Autor</i> | <i>Teoria</i> | <i>Características</i> |
|----------------------------|------------------|-------------------|------------------------|---|
| <i>Início do século XX</i> | Personalidade | -- | Teoria dos Traços | Mede as características da personalidade de líderes de sucesso. |
| <i>1955</i> | Comportamental | Kartz | Teoria das Habilidades | Foca principalmente nos comportamentos para a liderança. |
| <i>1978</i> | Transacional | Burns | Teoria Transacional | Traz à tona as trocas entre líderes e os comandados abordando os benefícios, como promoções e salários. |
| <i>1986</i> | Situacional | Hersey e Blanchar | Teoria Situacional | Procurou uma associação entre o estilo de liderança e a situação em que ela ocorre. |

| | | | | |
|-------------|------------------|------|-------------------------|--|
| 1990 | Transformacional | Bass | Teoria Transformacional | Analisou o comportamento do líder em tempos de mudança, em face a obtenção do comprometimento do empregado nesse contexto. |
|-------------|------------------|------|-------------------------|--|

Fonte: Preduzzi e Silva Neto (2014, p. 11).

Com a dificuldade de se encontrar um estilo de liderança universal, a Teoria Situacional defende que existam particularidades que determinam o estilo de liderança ideal, por fim, a Teoria Transformacional concentra-se nos processos de criação de visões de futuro que um líder deve ensejar para obter o comprometimento dos liderados. O quadro 2 mostra que não há uma conclusão universal sobre seu conceito assim como sobre o comportamento do líder.

2.2 Estilos de lideranças

Diante de vários autores especialistas no tema liderança como Charan (2013), Dortter (2013), Maxwell (2012), entre outros, optou-se neste artigo fazer um apanhado das ideias do autor Daniel Goleman para definir os tipos de líderes e seus estilos de liderança. A escolha é justificada pelo fato do autor ter realizado um estudo, publicado originalmente na Harvard Business Review, março de 2000 tendo ouvido mais de 3.000 executivos (GOLEMAN, 2015).

O estudo citado possibilitou ao autor definir seis estilos de liderança que estão ligados a componentes diferentes da inteligência emocional, sendo definidos como líderes: Visionário, Treinador, Afetivo, Democrático, Modelador e Coercitivo.

a) Estilo Visionário

Possui como característica ser motivador maximizando seus compromissos com as metas da organização definindo assim um padrão em torno delas. Durante sua pesquisa Goleman (2015, p. 30) indica que “dos seis estilos de liderança, o visionário é o mais eficaz, melhorando cada aspecto do clima”.

O autor defende que o líder visionário no trabalho em equipe possui uma característica mais liberal, pois permite aos seus liderados a liberdade para inovar correndo riscos calculados, estabelecendo como deve ser o resultado final fornecendo a possibilidade do executor da atividade escolher o meio para realizá-la. Esse perfil de liderança é extremamente eficaz em empresas que estão à deriva.

b) Estilo Treinador

Caracteriza-se por delegar tarefas desafiadoras com objetivo de estimular o aprendizado em longo prazo mesmo que para isso a atividade não seja realizada de forma rápida, tem um foco maior no desenvolvimento pessoal e não nas tarefas imediatas ligadas ao trabalho.

Dos estilos de liderança abordados o líder treinador é o menos utilizado nas organizações por demandar tempos e por exigir do líder o interesse, paciência e experiência para ensinar, pois o sucesso do resultado só ocorre quando os liderados têm conhecimento de suas fraquezas e necessidade de melhorar seu desempenho.

No entanto, Goleman (2015, p. 33) enfatiza que “Líderes que ignoram esse estilo estão abrindo mão de uma ferramenta poderosa. Seu impacto sobre o clima e o desempenho é notoriamente positivo” esse tipo de liderança possibilita aos colaboradores entender o que a organização espera deles e proporciona a oportunidade de se sentirem desafiados e motivados a mostrarem resultados

c) Estilo Afetivo

A liderança gira em torno das pessoas, valorizando os indivíduos e suas emoções, tendo o objetivo de manter os colaboradores contentes proporcionando harmonia ao ambiente de trabalho, tendo como uma das principais características a boa comunicação. O líder afetivo costuma dar liberdade para o funcionário para que as suas atividades sejam realizadas da forma que consideram mais eficazes (GOLEMAN, 2015).

Esse estilo de liderança não deve ser desenvolvido de forma exclusiva, pois pode impedir a correção de resultados negativos e passar a ideia de tolerância para atitudes medíocres segundo Goleman (2015, p. 35), “Quando as pessoas precisam de diretrizes claras para navegar por mudanças complexas, o estilo afetivo as deixa à deriva”.

d) Estilo Democrático

A principal característica desse tipo de liderança é a escuta ativa, com a finalidade de desenvolver confiança, respeito e compromisso com seus liderados e com isso permite que eles tenham influência nas decisões que impactam as metas da organização. No entanto, isso pode gerar um grande número de reuniões que acabam protelando decisões cruciais.

O estilo democrático deve ser mais utilizado quando o líder está inseguro quanto à melhor direção a tomar e com isso precisa de sugestões de funcionários capazes. Segundo Goleman (2015, p. 39) “O estilo democrático faz bem menos sentido quando os funcionários não são suficientemente competentes ou informados para oferecer conselhos sensatos”.

e) Estilo Modelador

O estilo moderador deve ser utilizado de forma moderada, pois fixa padrões de desempenho extremamente altos e é obcecado em fazer as coisas da melhor forma e o mais

rápido possível, exigindo isso também de seus liderados. Além disso, aponta o mau desempenho rapidamente dos seus funcionários, substituindo-os quando não correspondem às expectativas. Diante disso, muitos da equipe se sentem esmagados pelas exigências de excelência prejudicando o clima organizacional (GOLEMAN, 2015).

O trabalho volta-se apenas para as tarefas tornando-se tedioso, pois fica marcado pela rotina. Além disso, os liderados não recebem feedback referente ao desempenho, gerando desmotivação na equipe afetando diretamente seu empenho pelo fato de não ter noção de como seus esforços pessoais agregam para a organização.

f) Estilo Coercitivo

Esse estilo segundo o autor é o menos eficaz na maioria das situações, uma vez que as tomadas de decisões são extremamente centralizadas na figura do líder, as pessoas se sentem desrespeitadas e sentem-se pouco responsáveis por seu desempenho por não existir flexibilidade na participação das tomadas de decisões.

Diante disso, Goleman (2015, p. 42) defende que

O estilo coercitivo deveria ser usado apenas com extrema cautela e nas poucas situações nas quais é absolutamente imperativo, como durante uma recuperação ou sob a ameaça de uma aquisição hostil. Nesses casos, o estilo coercitivo pode romper hábitos empresariais fracassados e dar um choque nas pessoas induzindo novos modos de trabalhar.

Diante dos estudos de Goleman não é possível observar um estilo de líder ideal, ou seja, um líder de sucesso deve ser capaz de dominar o maior número de estilos possível, especialmente os estilos visionário, democrático, afetivo e treinador.

2.3 As competências da liderança atual

Para Ruas (2000, p.05 e p.06) o conceito de competência está relacionado “a capacidade de saber agir num contexto profissional, de forma responsável e legitimada, através da mobilização, integração e transferências de conhecimentos, habilidades e capacidades em geral”. Dessa forma entendemos que as competências do líder estão diretamente relacionadas entre si.

Segundo Schawab (2016) estamos vivenciando a quarta revolução industrial que é marcada pelo surgimento crescente de novas tecnologias que geram mudanças constantes nas organizações exigindo um novo comportamento das organizações e colaboração no envolvimento entre líderes e liderados atendendo as novas necessidades de formas de trabalhos conjuntos.

Dessa forma com a necessidade de adaptação aos avanços tecnológicos e o aumento da responsabilidade social das empresas, o líder contemporâneo deve desenvolver competências que possibilitam adaptação para o trabalho em empresas com visões cada vez mais sustentáveis onde o lucro não é o único objetivo a ser alcançado, exigindo uma habilidade cada vez maior de comunicação (CHARAN, DROTTER E NOEL, 2013).

Entretanto para Fleury e Fleury (2004) se apoiando em Le Boterf (1995) compreendem que as competências vão além de conhecimentos específicos sobre a área de atuação, que são complementados por atitudes como mobilizar pessoas, administrar recursos, saber agir diante das mudanças.

Diante dessas informações é possível compreender que o líder moderno deve entender e atuar no ambiente como um todo, atento às necessidades da empresa e dos seus liderados, portanto, suas competências não estão resumidas apenas aos seus conhecimentos, é preciso que o líder atual também saiba como agir.

A liderança atual vem adaptando-se a uma nova maneira de colaborar com o desenvolvimento das organizações construindo habilidade cognitiva, moral e psicológica (LALOUX, 2014).

Quadro3: Competências de liderança

| COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA | |
|---|--|
| DOMÍNIO PESSOAL | DOMÍNIO SOCIAL |
| AUTOCONSCIÊNCIA: - Autoconsciência emocional - Auto avaliação precisa -Autoconfiança | CONSCIÊNCIA SOCIAL - Empatia - Consciência Organizacional - Serviço |
| AUTOGESTÃO: -Autocontrole - Transparência - Adaptabilidade - Superação - Iniciativa - Otimismo | ADMINISTRAÇÃO DE RELACIONAMENTOS - Inspiração - Influência - Desenvolvimento dos demais - Catalisação de mudanças - Gerenciamento de conflitos - Trabalho em equipe e colaboração |

Fonte: Adaptado por Cabral (2007, p.47) a partir Goleman, Boyatzis e McKee (2002).

De acordo com o Quadro 3 para Goleman (2015, p. 9) as competências de domínio pessoal e social equivalem a inteligência emocional que é o conjunto de cinco habilidades compostas por:

- Autoconhecimento - conhecer seus pontos fortes e fracos, suas motivações e seus valores, assim como o impacto causado por esses fatores.

- Autocontrole – Controlar ou redirecionar impulsos e estados de ânimo problemáticos.
- Motivação – Ter prazer na conquista profissional em si, sem segundas intenções.
- Empatia – Entender a estrutura emocional de outras pessoas
- Destreza Social – construir relações com as pessoas para conduzi-las na direção desejada

Dando continuidade às pesquisas teóricas para o presente estudo, foi possível identificar que a liderança atual também tem como competências relevantes a comunicação, o trabalho em equipe e o gerenciamento de conflitos para o desempenho de um líder de sucesso.

Segundo Carnegie (2020, p.22) para Henry Blackstone “A capacidade de se comunicar eficientemente com outras pessoas e de obter sua cooperação é uma qualidade que procuramos entre as pessoas que se encontram em ascensão”. Já Maxwell (2012) defende que falhas na transmissão de informações podem gerar execuções malfeitas, uma liderança de sucesso deve ter como característica clareza na comunicação entre líderes e liderados.

Portanto diante dessas informações compreende-se que a comunicação é uma das principais ferramentas usada pelos líderes para influenciar pessoas e dirigi-las para seus objetivos, deixando claro que na comunicação falha ou inadequada pode acarretar problemas para as organizações.

Nas organizações atuais o desenvolvimento de um trabalho em equipe com foco em relações de confiança colabora para um ambiente sólido de trabalho, onde um líder deve saber delegar atividades para sua equipe, valorizar e desenvolver talentos estimulando a motivação das pessoas a sua volta (ASENSI, 2014).

Além de desenvolver boa comunicação e trabalho em equipe, o líder atual também deve ter a competência de gerenciar conflitos existentes tornando-se um facilitador para proporcionar um ambiente organizacional harmonioso. Para Mendes (2002, p. 48) “A administração de conflitos consiste exatamente na escolha e implementação de estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação”.

Em concordância com os referidos autor compreende-se que é fundamental assegurar dentro das empresas, líderes modernos que administram novas competências possuam flexibilidade intelectual e capacidade de autogerenciamento.

O Quadro 4 retrata a comparação do líder tradicional e do líder contemporâneo abordado nesta pesquisa.

Quadro 4: Líder tradicional x Líder contemporâneo

| <i>Líder Tradicional</i> | <i>Líder Contemporâneo</i> |
|---|--|
| Tomava todas as decisões importantes, poder centralizado. Resolvia os problemas pela equipe, agia como especialista | Compartilha as responsabilidades com os membros da equipe. Ajuda a equipe a solucionar problemas. Sabe delegar. |
| Controlava o fluxo de trabalho; era responsável pelos resultados do grupo de trabalho | Promove a auto gerência e a responsabilidade, bem como a propriedade da tarefa ou do processo (por exemplo: os subordinados diretos medem seu próprio progresso e tomam ações corretivas quanto necessário). |
| Estabelecia as regras. | Articula e reúne o grupo em torno de uma visão e um conjunto de valores. |
| Buscava eliminar conflitos. | Vê os conflitos como uma oportunidade de sinergia e de tomada de decisão enriquecidas. |
| Tendia a ser reativo; resistia a mudanças. | É proativo e inicia mudanças. Aceita a mudança como necessária para a sobrevivência da organização. |
| Concentravam-se em tarefas, produtos e habilidades técnicas. | Concentra-se no processo e nas pessoas. |
| Considerava as pessoas como recursos intercambiáveis. | Considera as pessoas como recurso mais valioso da organização e sabe que elas são difíceis de ser substituídas. |
| Colocava as necessidades da organização antes das necessidades das pessoas. | Trabalha para obter um equilíbrio entre as necessidades da organização e as necessidades das pessoas. |
| Utilizava um processo de raciocínio funcional de curto prazo. | Utiliza um processo de raciocínio sistemático de longo prazo. |

Fonte: Adaptado pelas autoras de (BYHAM, SMITH E PAESE, 2003)

Verifica-se, desta forma, que na liderança contemporânea é predominante o trabalho em equipe valorizando pessoas como o objetivo de promover a interação de toda a organização. Além disso, busca valorizar diversas perspectivas a fim de fomentar conflitos para debater oportunidades de melhorias para a organização.

3 METODOLOGIA

Nessa seção será apresentada a metodologia que norteou o presente estudo que tem o objetivo de identificar e analisar as principais competências do líder atual, estabelecendo comparações entre a pesquisa de campo e o referencial teórico apresentado.

Para este trabalho foi realizado um estudo de caso de caráter exploratório com abordagem quantitativa em uma empresa metalúrgica instalada no estado Ceará, em novembro de 2020. Na visão de Gil (2008), o estudo de caso é utilizado com o objetivo de aprofundar os conhecimentos sobre o tema, explorando situações vivenciadas no dia a dia descrevendo a situação no contexto em que está sendo feita a investigação.

A pesquisa exploratória foi realizada com objetivo de tornar o tema que trata sobre as competências da liderança contemporânea mais familiar além de se tratar de uma temática

atual ainda em fase de exploração. De acordo com Gil (2008, p. 27) “As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

A amostra não probabilística por acessibilidade foi constituída por 37 gestores de um total de 53 que exercem cargo de supervisor ou coordenador dentro da organização estudada. A amostra não probabilística por acessibilidade é aquela em que os entrevistados são escolhidos por algum critério do pesquisador (MATTAR, 2012).

Como instrumento de pesquisa foi aplicado um formulário estruturado utilizando a ferramenta *Google Forms* conforme apresentado no apêndice A, que foi enviado diretamente para o email dos coordenadores e supervisores. A análise de dados se utilizou da estatística descritiva com o uso de tabulações simples e gráfica.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Nessa seção, apresentam-se dados resultantes da aplicação de um questionário da presente pesquisa, assim como suas respectivas análises, além de uma breve apresentação da empresa estudada.

4.1 Objeto de estudo: indústria metalúrgica situada no Ceará

O objeto de estudo foi uma indústria metalúrgica localizado no estado do Ceará, que está a mais de 40 anos no mercado e possui uma carteira de 16 mil clientes ativos em todo o País, é líder regional do setor com capacidade produtiva de 1.000.000 t/ano e tem um faturamento de mais de R\$ 2,9 bilhões em 2019. A empresa iniciou suas atividades em 1979 com uma estrutura familiar, onde os integrantes da família ocupavam os cargos de gestão independente das suas formações acadêmicas e suas áreas de conhecimento, passando por transformações ao longo dos anos principalmente no âmbito da profissionalização dos seus colaboradores, a partir do ano de 2017 passou a investir na capacitação dos líderes através do PDL (Programa de Capacitação de Líderes).

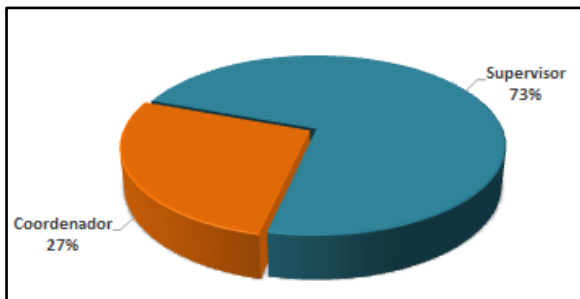
4.2 Análise dos resultados

Para a realização da análise de dados foram aplicados 37 (trinta e sete) questionários válidos, a pesquisa foi realizada no mês de novembro de 2020, com auxílio da ferramenta *Google Forms* em uma amostra não probabilística respondido pelos líderes ocupantes dos

cargos de coordenadores e supervisores da organização estudada. A coleta dos dados possibilitou definir o perfil sócio demográfico e profissional dos entrevistados e as suas percepções relacionadas a liderança dentro da organização estudada.

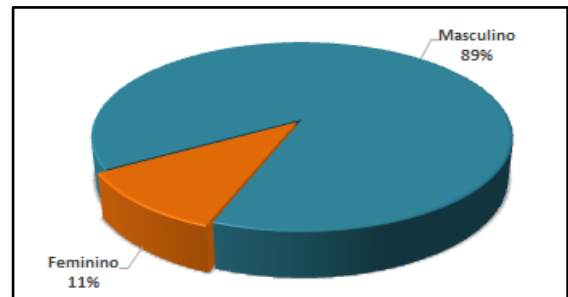
Durante o estudo foi identificado que dos 37 gestores, 27% ocupam o cargo de coordenador que compõe o nível tático da organização e 73% ocupam o cargo de supervisor que está subordinado ao coordenador compondo assim o nível operacional. Percebe-se que no quadro de gestores existe uma predominância masculina que corresponde a 89,2% dos entrevistados, onde apenas 10,8% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres. De acordo com as informações apresentadas nos gráficos 1 e 2.

Gráfico 1: Cargo ocupado



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

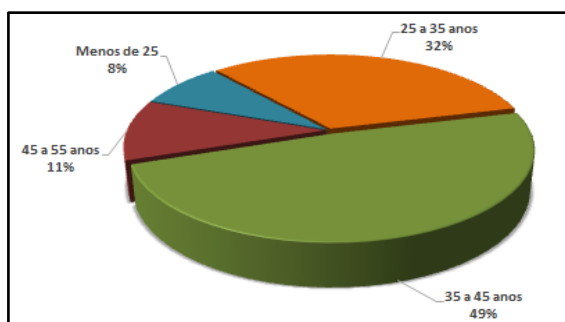
Gráfico 2: Sexo



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

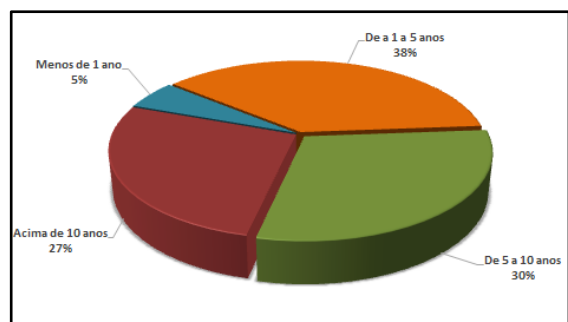
Em relação a faixa etária dos gestores, o gráfico 3 mostra que, 45% possuem de 35 a 45 anos, em seguida com 32,4% estão entre 25 a 35 anos. Quanto ao tempo de ocupação dos cargos de liderança, 37,8% estão de 1 a 5 anos na posição de líder seguidos por 29,7% que estão entre 5 a 10 anos o significa que a empresa vem passando por uma reestruturação dos cargos de gestão, ou seja, estão realizando admissões visando adequação para o novo perfil de líderes exigido pela empresa conforme apresentado no gráfico 4.

Gráfico 3: Faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

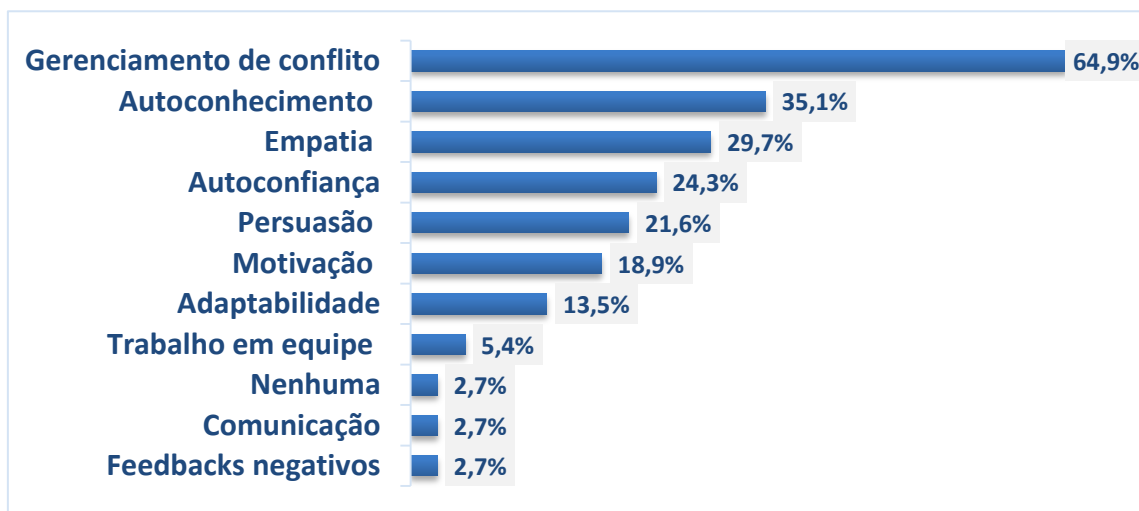
Gráfico 4: Tempo de ocupação do cargo de liderança



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Em relação às competências que os gestores apresentaram mais dificuldade em desenvolver durante a evolução do perfil do líder na organização, foi solicitado que eles assinalassem até três dificuldades onde se destacou de acordo com o gráfico 5 que 64,9% tiveram dificuldade em desenvolver o gerenciamento de conflitos, seguido por autoconhecimento com 35,1% e empatia com 29,7%. Em concordância com o Mendes (2002) que defende que um gestor atual para ter sucesso deve saber implementar estratégias para lidar com cada tipo de situação conflituosa.

Gráfico 5: Competências com mais dificuldades de serem desenvolvidas



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Com o objetivo de descrever a evolução da liderança dentro da organização, foi solicitado aos gestores para assinalarem até três características que eles possuíam antes da evolução do perfil do líder, onde, por meio do gráfico 6 verifica-se que 54,1% dos gestores resolviam todos os problemas pela equipe, ou seja, as tomadas de decisões eram centralizadas na figura do líder. Além disso, outra característica apontada foi a de ser reativo e resistir a mudanças com 40,5% e com 29,7% foi visto que as necessidades da organização eram priorizadas ao invés das necessidades das pessoas.

Gráfico 6: Características do líder no passado



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Diante dos dados analisados é confirmado o que Byham, Smith e Paese (2003) defendem quando asseguram que dentre as principais características do líder tradicional está o poder centralizado das decisões, bem como a tendência a ser reativo, resistindo às mudanças.

Com a evolução do perfil do líder dentro da organização, novas características passaram a ser solicitadas dos gestores. Com base nisso, foi pedido para os gestores assinalarem as três principais competências que estavam sendo exigidas atualmente pela empresa.

Gráfico 7: Novas características solicitadas pela organização



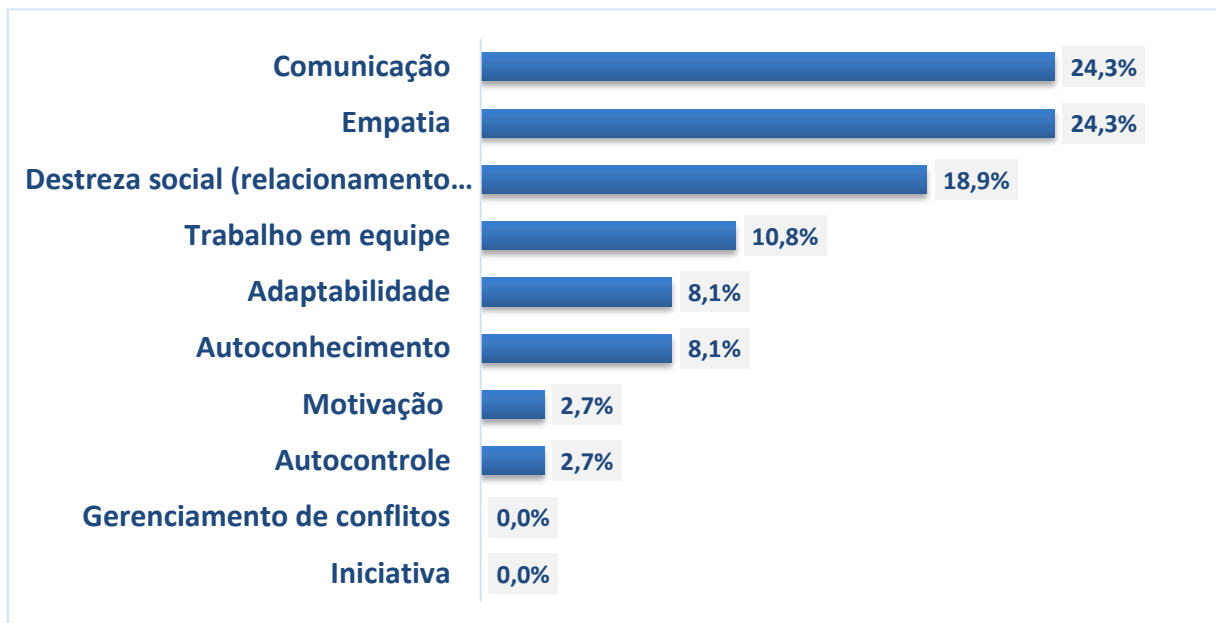
Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Diante disso, foi identificado com 62,2%, que ser proativo e iniciar mudanças são as principais características exigidas, logo depois com 48,6% surge a capacidade de ajudar a equipe a solucionar problemas com a delegação de responsabilidades de cada um da equipe, a

terceira característica indicada com 45% foi a de articular e reunir o grupo em torno de uma visão e um conjunto de valores conforme apresentado no gráfico 7

Através das respostas obtidas na pesquisa, foi possível identificar de acordo com a percepção dos gestores como mostra o gráfico 8, que a comunicação e a empatia são as competências consideradas as mais importantes para o perfil do líder atual ambas com 24,3% seguidas pelo relacionamento interpessoal com 18,9%. Portanto, os resultados obtidos validam o que Maxwell (2012) afirma que para alcançar uma liderança de sucesso é preciso ter clareza na comunicação entre líderes e liderados.

Gráfico 8: Competências mais importantes para um líder atual de acordo com a percepção dos gestores



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Com o objetivo de identificar o perfil do líder da organização, foi solicitado para os gestores identificarem quais comportamentos eles exercem ocupando seu cargo de liderança atribuindo notas de 1 a 5, sendo 5 a nota mais alta, para uma lista de comportamentos de líderes extraída da literatura especializada. Obtidas as notas foi realizada a média das respostas resultando na definição de dois perfis mais evidenciados dentre os gestores da organização, que são o democrático com média de 4,43 e o afetivo com 4,30 conforme apresentado na tabela 1.

De acordo com Goleman (2015) o perfil democrático é utilizado quando o líder aceita sugestões de seus funcionários auxiliando nas suas tomadas de decisões. Já o perfil afetivo

proporciona liberdade para que o funcionário realize suas atividades da forma que considera mais eficaz.

Tabela 01: Percepção do Comportamento do líder

| <i>Percepção do comportamento do líder</i> | <i>Média</i> | <i>Desvio Padrão</i> |
|--|--------------|----------------------|
| Escuta de forma ativa seus colaboradores, para desenvolver confiança, respeito e compromisso. | 4,43 | 0,65 |
| Valoriza os indivíduos e suas emoções, manter seus colaboradores contentes proporcionando harmonia ao ambiente de trabalho. | 4,30 | 0,78 |
| Delega tarefas desafiadoras com objetivo de estimular o aprendizado em longo prazo | 4,03 | 0,64 |
| Fixa padrões de desempenho extremamente altos faz as coisas da melhor forma e o mais rápido possível, solicitando o mesmo de seus liderados. | 3,84 | 0,76 |
| Centraliza as tomadas de decisões importantes | 3,70 | 1,00 |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Por fim, foi solicitado que os gestores relatassem o que eles precisaram mudar em relação a sua forma de liderar. Os entrevistados foram nomeados entrevistado 1, entrevistado 2, entrevistado 3 e entrevistado 4. Os depoimentos que surgiram em número maior, foram elencados abaixo:

“Saber liderar com empatia, identificando os pontos fracos da minha equipe e tratar individualmente os problemas pessoais”. (Entrevistado 1).

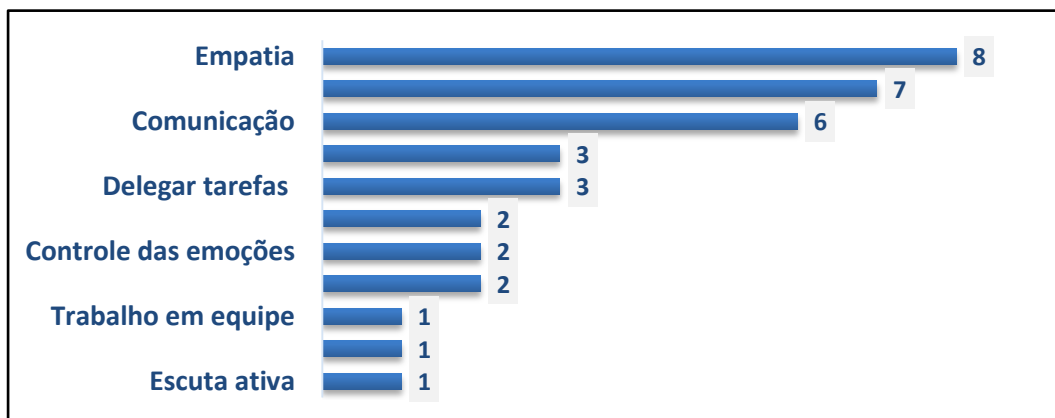
“Saber lidar com as diferenças de ideias e modos de trabalho”. (Entrevistado 2).

“Postura perante os liderados, pois somos espelhos”. (Entrevistado 3).

“A minha empatia e aceitar as mudanças, isso foi muito desafiador para mim”.

(Entrevistado 4).

Gráfico 9: Competências que os gestores precisaram mudar em relação a sua forma de liderar



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Observa-se pelas informações visualizadas acima que, a empatia foi a competência que mais precisou ser praticada na mudança na forma de liderar, seguida de assumir uma postura profissional e ser comunicativo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de diversos estudos sobre a temática liderança, não há uma conclusão universal sobre seu conceito, bem como do perfil ideal de um líder, haja vista, as mudanças ocorridas de acordo com o contexto e processo enfrentado nos variáveis períodos. O conteúdo abordado possibilitou compreender a evolução histórica da liderança, descrevendo as características das suas principais abordagens, a fim de comparar tal conteúdo teórico com a realidade da organização estudada.

Diante das considerações expostas no presente trabalho, podemos perceber que a organização estudada passou por uma evolução referente ao perfil do líder desejado, tendo em vista a identificação das características tradicionais que os gestores possuíam e das competências exigidas atualmente pela organização. Com isso, foi possível identificar os estilos de liderança mais adotados pelos gestores da empresa que são respectivamente, o democrático e o afetivo. No entanto, vale ressaltar que não existe apenas um perfil de líder ideal, mas sim a capacidade de dominar o maior número de estilos possíveis.

A partir dos resultados desse estudo, é possível observar que a liderança praticada na organização é predominantemente masculina. Além disso, o período de ocupação dos cargos em sua maioria é considerado recente, girando em torno de 1 a 5 anos, o que evidencia a reestruturação do perfil dos líderes que a empresa vem percorrendo. Diante disso, é possível afirmar que anteriormente o líder possuía um comportamento de centralizar as tomadas de decisões e já atualmente a empresa solicita que os gestores deleguem responsabilidades para todos da equipe, bem como sejam proativos em relação às mudanças.

No âmbito das competências estudadas, o gerenciamento de conflitos foi a que os gestores possuíam mais dificuldade em desenvolver. Já no cenário atual, a comunicação e a empatia são as competências consideradas mais importantes para um líder atual.

Apesar dos resultados terem identificado o perfil do líder atual e o processo de evolução da liderança dentro de uma indústria metalúrgica, estudos envolvendo outros tipos de indústrias seriam interessantes para possibilitar uma pesquisa com maior nível de significância para identificar as principais competências do perfil do líder nas organizações atuais. Outros pontos que podem ser levados em consideração, são os impactos ocasionados

na organização quando se há uma má liderança, além de analisar qual área de formação dos líderes possuem uma melhor forma de liderar de acordo com a percepção da equipe liderada são questionamentos que podem ser explorados em pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

- ASENSI, Felipe. **Keep calm and...Lidere!**. Rio de Janeiro: Asensi Books, 2014.
- BYHAM, W.C; SMITH, A.B; PAESE, M.J. **Formando líderes: como identificar, desenvolver e reter talentos de liderança**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CABRAL, Patrícia Martins Fagundes, **Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e de gestão: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal**. 2007. Disponível em: <<http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/619>>. Acesso em: 06 out. 2020.
- CARNEGIE, Dale. **Como falar em público e influenciar pessoas no mundo dos negócios**. 71. ed. Rio de Janeiro: Recorde, 2020.
- CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, Jim. **Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo**. 2. ed. São Paulo: Elsevier,2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração - Teoria, Processo e Prática**. 5. ed. São Paulo: Manole LTD, 2014.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Alinhando Estratégia e Competências**. São Paulo: Atlas, 2004. Disponível em: <https://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-44-num-1-ano-2004-nid-45506> Acesso em: 03 out. 2020.
- Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6th ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOLEMAN, Daniel. **Liderança a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso**. 1 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
- GOLEMAN Daniel, et al. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Harvard Business Review; 2015.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- LIMA, Gustavo Simão e CARVALHO NETO, Antônio Moreira de. Uma Leitura da Evolução das Teorias Sobre Liderança À Luz da Teoria da Estruturação de Giddens, em GPR 2011 – III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalhos, João Pessoa 20 22 de novembro de 2011, disponível em :<<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR227.pdf>>, acessado em: 02 out. 2020.
- MACHADO, Daniel Alves **A República de Platão**. Brasília: Kiron, 2012.
- MATTAR, Fauze Najib, **Pesquisa de Marketing: Edição Compacta**, 5 ed. São Paulo:Elsevier, 2012.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas,2000.

MAXWELL, Jonh C. **Os 5 Níveis da liderança**. 1, ed. Rio de Janeiro: CPAD, 2012

MENDES, Judas Tadeu. **Gestão do capital humano**. Fae Business S-chool. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002

PACHECO, Luzia; SCOFANO, Aruna C.; BECKERT, MARA. Capacitação e desenvolvimento de pessoas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

PEDRUZZI JUNIOR, Aloir, SILVA NETO, José Moreira da, LIMA, Marcos Roberto de, LIMA , Leandro, e PEDRUZZI ,Nubiana..Liderança: evolução das suas principais abordagens teóricas , X CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO 08 e 09 de agosto de 2014, disponível em:<https://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0282_0.pdf>, acessado em 02 out. 2020.

RUAS,Roberto Lima,A Atividade Gerencial No Século XXI E A Formação De Gestores: Alguns Nexos Pouco Explorados. Porto Alegre: READ, 2000. Disponível em:<<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/19335>>. Acesso em: 10 out. 2020.

SCHAWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. 1 ed. São Paulo: Ediprol, 2016.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

1. Qual o cargo que você ocupa? *

1. Supervisor
2. Coordenador

⋮

2. Há quanto tempo você exerce o cargo de liderança dentro da organização?

- Menos de 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- Acima de 10 anos

3. Assinale o sexo *

- Masculino
- Feminino

⋮

4. Assinale qual a sua faixa etária *

- Menos de 25 anos
- De 25 a 35 anos
- De 35 a 45 anos
- De 45 a 55 anos
- Acima de 55 anos

5. Dê uma nota de 1 a 5 , sendo 5 a nota mais alta , em relação a como você percebe seu comportamento como líder na organização

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Delega tarefas ... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Valoriza os indi... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Escuta de form... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Fixa padrões de... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Centraliza as to... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6. Dentro das competências abaixo quais você teve mais dificuldade em desenvolver durante a evolução (mudança) do perfil do líder exigido pela organização. Assinale até três dificuldades. *

- Autoconfiança
- Autoconhecimento
- Adaptabilidade
- Persuasão
- Gerenciamento de conflito
- Trabalho em equipe
- Motivação
- Empatia
- Outros...

7. Quais as principais características você possuía como líder na organização antes da mudança * (evolução) do perfil do líder. Assinale até três características.

- Resolvia todos os problemas pela equipe, centralizando as tomadas de decisões importantes
- Controlava o fluxo de trabalho; era responsável pelos resultados do grupo de trabalho
- Estabelecia as regras.
- Buscava eliminar conflitos.
- Tendia a ser reativo; resistia a mudanças.
- Concentravam-se em tarefas, produtos e habilidades técnicas.
- Considerava as pessoas como recursos que poderiam ser facilmente substituídos
- Colocava as necessidades da organização antes das necessidades das pessoas
- Utilizava um processo de raciocínio funcional de curto prazo.

8. Qual das competências abaixo você considera a mais importante para um líder atual? *

- Autoconhecimento
- Autocontrole
- Motivação
- Empatia
- Destreza Social (relacionamento interpessoal)
- Adaptabilidade
- Iniciativa
- Comunicação
- Gerenciamento de conflitos
- Trabalho em equipe

9. Com a evolução do perfil do líder, quais as principais características você identifica que a organização passou a solicitar dos líderes durante o período atual. Assinale até três características. *

- Delegar e compartilhar as responsabilidades além de ajudar os membros da equipe a solucionar problemas.
- Promover a auto gerência e a responsabilidade, bem como a propriedade da tarefa ou do processo
- Articular e reunir o grupo em torno de uma visão e um conjunto de valores.
- Ver os conflitos como uma oportunidade de sinergia e de tomada de decisão enriquecidas.
- Ser proativo e iniciar mudanças. Aceitar a mudança como necessária para a sobrevivência da organização.
- Concentrar-se no processo e nas pessoas.
- Considerar as pessoas como recurso mais valioso da organização e sabe que elas são difíceis de ser substituídas.
- Trabalhar para obter um equilíbrio entre as necessidades da organização e as necessidades das pessoas.
- Utilizar um processo de raciocínio sistemático de longo prazo.

Durante o tempo que você ocupa esse cargo de gestão, o que você precisou mudar em relação a sua forma de liderar? *

Texto de resposta longa

.....