

61.6%: 99.19

104.19

Elementos de Administração 2

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Atena
Editora

Ano 2019

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Elementos de Administração

2

Atena Editora
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Lorena Prestes e Geraldo Alves

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

E38 Elementos de administração 2 [recurso eletrônico] / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2019. – (Elementos de Administração; v. 2)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-175-6

DOI 10.22533/at.ed.756191303

1. Administração. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. II. Série.

CDD 658.4

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “Elementos de Administração” compreende uma série com sete volumes de livros, publicados pela Atena Editora, os quais abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração. Este segundo volume, composto por quinze capítulos, contempla trabalhos com foco nas relações entre os indivíduos e as organizações e está dividido em quatro partes.

A primeira parte deste volume compreende quatro capítulos que reúnem estudos sobre liderança e desenvolvimento corporativo, proporcionando ao leitor uma compreensão sobre o papel da liderança na gestão e na motivação da equipe, assim como a importância do desenvolvimento humano nas organizações. A segunda parte contempla três capítulos que abordam o comportamento humano nas organizações, suas relações e o processo de estruturação da carreira. A terceira parte deste volume agrega dois capítulos que desenvolvem pesquisas sobre a diversidade nas organizações, proporcionando aos leitores a reflexão sobre a pluralidade dos indivíduos, por meio de dois estudos que abordam a homossexualidade no contexto do trabalho. Na quarta parte deste volume, são apresentados seis capítulos que abordam o comportamento do consumidor, possibilitando a compreensão dos fatores que motivam a compra de bens e a utilização de serviços, bem como outras relações que são desenvolvidas entre o consumidor e as organizações.

Dessa forma, este segundo volume é dedicado àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre os “Elementos de Administração” com foco nas relações entre os indivíduos e as organizações, por meio de um arcabouço teórico construído por uma série de artigos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória no campo da administração. Ainda, ressalta-se que este volume agrega às áreas de gestão de pessoas e de marketing à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre os temas e conduzindo gestores e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão de pessoas e de marketing, por meio da ampla discussão sobre liderança, comportamento organizacional, diversidade e comportamento do consumidor.

Por fim, espero que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área da administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

PARTE I - LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO CORPORATIVO

CAPÍTULO 1 1

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E O ESTILO DE LIDERANÇA NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE SI

Mônica Mancini

Edmir Parada Vasques Prado

DOI 10.22533/at.ed.7561913031

CAPÍTULO 2 19

A INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS DE METAL MECÂNICAS DA SERRA GAÚCHA

Miguel Tadeu dos Santos Souza

João Pinheiro de Barros Neto

DOI 10.22533/at.ed.7561913032

CAPÍTULO 3 37

LIDERANÇA ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA METALÚRGICA DE PEDERNEIRAS

Matheus Gimenes

Débora Scardine da Silva Pistori

Elisabete Aparecida Zambelo

Erica Morandi Paveloski

DOI 10.22533/at.ed.7561913033

CAPÍTULO 4 56

DESENVOLVIMENTO CORPORATIVO: UMA ANÁLISE DA GAMIFICAÇÃO COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO HUMANO NO SEGMENTO DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Marina Leite Vieira Lima

Tânia Moura Benevides

Regina Maria Cunha Leite

DOI 10.22533/at.ed.7561913034

PARTE II - COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E CARREIRA

CAPÍTULO 5 72

O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: ELEMENTOS ESSÊNCIAIS E CONTEMPORÂNEOS

Jean Marc Nacife

Nelson Colossi

DOI 10.22533/at.ed.7561913035

CAPÍTULO 6 83

RELAÇÕES ENTRE RESISTÊNCIA A MUDANÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO DE LITERATURA

Michelle Fonseca Coelho

Michel Ângelo Fonseca Coelho

Ana Patrícia Fonseca Coelho Galvão

Jacqueline da Silva Lima

Jocelma Matos da Silva

José Emmanoell Ferreira

DOI 10.22533/at.ed.7561913036

CAPÍTULO 7 92

PRECISAMOS FALAR SOBRE CARREIRA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A ESTRUTURAÇÃO DAS CARREIRAS DOS DISCENTES DE ADMINISTRAÇÃO DO DCH-I/UNEB

Lorena dos Santos Patta

Tânia Moura Benevides

DOI 10.22533/at.ed.7561913037

PARTE III - DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

CAPÍTULO 8 109

DIVERSIDADE SEXUAL NAS ORGANIZAÇÕES E O HOMOSSEXUAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

Bruno Luís de Oliveira Martins

Márcia Vaclavik

Elaine Di Diego Antunes

DOI 10.22533/at.ed.7561913038

CAPÍTULO 9 125

HOMOSSEXUALIDADE E ATUAÇÃO PROFISSIONAL: UM ESTUDO NO AMBIENTE PROFISSIONAL DA EDUCAÇÃO

Wellerson Andrade de Oliveira

Reginaldo Adriano de Souza

Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura

José Carlos de Souza

Lilian Beatriz Ferreira Longo

DOI 10.22533/at.ed.7561913039

PARTE IV – COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

CAPÍTULO 10 144

FATORES DE MOTIVAÇÃO DO CONSUMO POR STATUS DE BENS DE LUXO POR JOVENS BRASILEIROS

Neidy Aparecida Christo Pereira -

Jocelino Antonio Demuner

DOI 10.22533/at.ed.75619130310

CAPÍTULO 11 160

FATORES QUE PERMEIAM A COMPRA DE PRODUTOS TECNOLOGICAMENTE CONVERGENTES

Mateus Lima Vieira

Gabriela Tavares do Santos

DOI 10.22533/at.ed.75619130311

CAPÍTULO 12 177

MARCAS PRÓPRIAS E VAREJO: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO ACERCA DE ESTUDOS EMPÍRICOS

Rafael Araújo Sousa Farias

José Aurenir Souza dos Santos

Marcelo Henrique Espíndola Sandes

DOI 10.22533/at.ed.75619130312

CAPÍTULO 13	198
PREVENIR OU REMEDIAR? MARKETING SOCIAL E O CONSUMO DE ALIMENTOS ULTRAPROCESSADOS	
<i>Breno de Paula Andrade Cruz</i>	
<i>Steven Dutt Ross</i>	
<i>Nathália Cândido da Silva</i>	
<i>Denis Renato de Oliveira</i>	
DOI 10.22533/at.ed.75619130313	
CAPÍTULO 14	219
EFETIVIDADE DA RECLAMAÇÃO REALIZADA PELO CONSUMIDOR BRASILEIRO EM SERVIÇOS FINANCEIROS E VAREJO	
<i>Wanessa Oliveira Alves</i>	
<i>Fernando De Rosa</i>	
DOI 10.22533/at.ed.75619130314	
CAPÍTULO 15	238
A INFLUÊNCIA DA FAMÍLIA, DOS AMIGOS E DAS MÍDIAS DE MASSA NA CONTINUIDADE DE USO DO FACEBOOK	
<i>Ademir Macedo Nascimento</i>	
<i>Maria Conceição Melo Silva Luft</i>	
DOI 10.22533/at.ed.75619130315	
SOBRE O ORGANIZADOR	254

LIDERANÇA ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA METALÚRGICA DE PEDERNEIRAS

Matheus Gimenes

Universidade Sagrado Coração
Bauru – São Paulo

Débora Scardine da Silva Pistori

Universidade do Sagrado Coração
Bauru – São Paulo

Elisabete Aparecida Zambelo

Universidade Estadual Paulista - Unesp
Bauru – São Paulo

Erica Morandi Paveloski

Faculdade de Ensino Superior Interior Paulista -
Faip
Bauru – São Paulo

RESUMO: No mundo corporativo atual, encontra-se, a existência de diversas formas de liderar um grupo de pessoas. Dentro deste contexto, presume-se que o principal papel do supervisor é o de obter a cooperação de seus colaboradores para que de acordo com o planejado alcancem os objetivos propostos e, além de muitas outras atividades, cuidem do clima organizacional, haja vista que este sofre grandes variações. Tais variações podem ser decorrentes das diferentes gerações que atuam dentro da empresa, onde cada qual possui objetivos diversos, o que exige uma maior capacidade de liderança. O presente trabalho apresenta o estudo da Liderança estratégica

de uma empresa metalúrgica da cidade de Pederneiras-SP direcionado para as pessoas que estão no topo da pirâmide hierárquica (os supervisores), mostrando em que nível se encontram quando classificados dentro de um modelo desenvolvido por Uris (1972). Embora este estudo não seja relativamente novo, por tratar-se de um modelo clássico, o mesmo ainda se mostra atual e aplicado corretamente, serve para orientar as empresas em geral sobre a verdadeira função da liderança.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de conflitos. Liderança. Liderança estratégica.

ABSTRACT: It is noted today, the existence of various forms of leading a group of people. In this context, it is assumed that the main role of the supervisor is to obtain the cooperation of their employees to according to plan to achieve the proposed objectives and in addition to many other activities, take care of the organizational climate, given that this undergoes large variations. Such variations may result from different generations who work within the company, where each has different goals, which requires a greater capacity leadership. This paper presents the study of the strategic leadership of a metallurgical company Pederneiras-SP city directed to people who are at the top of the hierarchical pyramid (supervisors), showing at what level are when classified within a model developed by Uris

(1972). Although the study by this author is relatively old, because it is a classic model, it still shows up current and properly applied, serves to guide companies in general about the true function of leadership.

KEYWORDS: Strategic leadership. Leadership. Leader. Conflict management.

1 | INTRODUÇÃO

Observando o dia-a-dia da empresa em estudo, e num segundo momento, realizando breve pesquisa apoiada em autores renomados e que tratam do tema liderança, mas principalmente, através da pesquisa de campo realizada foi possível perceber que alguns supervisores da empresa desconhecem estratégias de liderança. Muitos, frente aos colaboradores de diferentes gerações tomam posturas que prejudicam a cooperação e o comprometimento da equipe e, por muitas vezes acabam por desestimular os que estão abaixo na pirâmide hierárquica.

À medida que uma organização cresce e o número de pessoas aumenta, os conflitos aparecem em maior escala e tornam-se difíceis de serem resolvidos, ainda mais diante de uma maior multiplicidade de opiniões e ideias.

No entanto, do ponto de vista positivo, a diferenciação entre pessoas torna-se interessante, e, pode contribuir para o desenvolvimento de novas soluções no ambiente organizacional.

Para isso, as estratégias de liderança podem indicar caminhos facilitadores, entretanto, necessitam de adaptações de acordo com cada situação. Assim como para Drucker (1999 citado por PRIOSTE, 2003. p. 4), “não há um conjunto de características que descreva o líder ideal”.

Neste ponto, esse trabalho buscou levantar junto às lideranças estratégicas de uma empresa metalúrgica da cidade de Pederneiras (interior do estado de São Paulo) qual o pensamento dos mesmos sobre esse tema e, demonstrar como a liderança estratégica pode ser benéfica para as empresas e líderes que desejam dar conta das situações do cotidiano que envolve a gestão de pessoas em uma indústria. Através de uma pesquisa de campo onde se utilizou um questionário visando obter respostas sobre a postura utilizada por esses gestores em suas atribuições diárias frente aos seus subordinados. Também pretende responder a seguinte questão: será que existem atitudes de uma liderança estratégica que possam minimizar ou até mesmo sanar os conflitos e desenvolver uma visão mais humana nos colaboradores?

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Origem da liderança

Desde o início da vida na terra pode-se afirmar que já existia liderança e líderes

que possuíam autoridades que, de alguma forma, conduziam uma organização ou povoado. (NASCIMENTO; EL SAYED, 2002).

O conceito de liderança sofreu muitas transformações ao longo do tempo, seja por função do contexto ou por outras variáveis, este continua a passar por várias modificações em decorrência de interações ou função administrativa. Assim como afirmou Bassan (2007, p. 28): “A palavra liderança provém da língua inglesa ‘to lead’, cuja tradução é conduzir, guiar, dirigir, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, chefiar.”

Vê-se, portanto, que a liderança foi aplicada em diversas épocas e de formas diferentes nos tempos anteriores, no entanto, estudiosos da época não deram tanto atenção para tal. (STEFANO, 2008).

2.2 Evolução das teorias sobre a liderança

Stefano (2008) apresenta um quadro síntese de evolução das Teorias e Abordagens sobre liderança onde ele apresenta as épocas e autores e a características ou conceitos de liderança, a qual é apresentado através da Figura 1. Este quadro evidencia o quanto o tema modificou-se e não pretende mostrar o certo ou errado, apenas, disponibilizar de modo abrangente, o que já foi estudado por autores renomados.

Época/Autores.	Teoria ou Abordagem de Liderança	Características/ Conceitos de Liderança
Platão	Filosofia	Líderes eficazes são reis da filosofia.
Jesus de Nazaré (Século 0)	Liderança Carismática	Líderes são éticos, tem comprometimento e visão.
Maquiavel (Século XV)	Poder e manipulação	Líderes eficazes são “exercedores” de poder, indivíduos que empregam manipulação, exploração e desonestidade para realizar seus próprios fins.
Weber (Século XIX)	Poder e autoridade	Líder em organizações burocráticas (militares e religiosas) relações de poder e autoridade.
Antes de 1900 Dowd (1936)	Teorias do grande homem	As instituições históricas e sociais são moldadas pela liderança de grandes homens e mulheres (graus de inteligência, energia e força moral).
Antes de 1918	Teoria Genética	As características dos líderes são herdadas, dos pais para os filhos.
Taylor e Fayol	Abordagem da racionalidade escolas clássicas da administração	Líderes eficazes veem a administração como uma ciência. Autoridade Formal. Exerce as funções de controle, supervisão. Abordagem mecanística, intervencionista e determinística.

Mayo, Barnard, Lewin	Escola das Relações Humanas	Interações socioemocionais, estímulos às relações informais, à cooperação entre grupos. Líderes informais.
Weber, Hall, Merton	Escola da Burocracia	Mecanísticas, impessoal, controle, razão instrumental, ascende ai cargo via mérito e competência técnica.
Etzioni, Blau e Scott	Escola Estruturalista	O exercício da Liderança vem do conhecimento técnico, da identificação com os objetivos. Líder com características carismáticas para legitimar a autoridade.
Argyris (1957, 1964), Blake & Mounton (1964), Hersey & Blanchard (1972), Likert (1961), Maslow (1965) McGregor (1960, 1966).	Escola Comportamental	Delegar responsabilidades. Percepção da situação influenciando a liderança. Teoria X e Y. Suprimir as necessidades dos indivíduos como agentes motivadores. A liderança existe para modificar restrições organizacionais, visando proporcionar liberdade para que as pessoas realizem seu pleno potencial e contribuam para a organização.
Von Bertalanffy, Katz e Kahn	Teoria de sistemas	Varia o estilo de liderança conforme o nível hierárquico que atua. Ênfase na análise ao ambiente.
Antes da segunda Guerra mundial (anterior 1939) Barnard (1926), Bingham (1927), Kilbourne (1935), Page (1935).	Teoria dos traços	Os líderes já nascem com as habilidades de liderança. O líder é nato. O líder é dotado de traços e características superiores que o diferenciam dos seguidores.
Década de 1950	Abordagem Comportamental	Estilo ideal de liderança que poderia ser desenvolvido/aprendido.
Bogardus (1918), Hocking (1924), Person (1928), Hersey & Blanchard (1972).	Teorias situacionais	A liderança é resultado de demandas situacionais. Situação/contexto/meio definem o estilo ideal de Liderança, que pode ser desenvolvido.
Barnard (1938), Bass (1960), Brown (1936), Case (1933), Lapiere (1938), Murphy (1941).	Teorias Pessoais Situacionais	As lideranças deveriam incluir traços afetivos, intelectuais e de ação, bem como as condições específicas em que a pessoa opera.
Erikson (1964), Frank (1939), Freud (1913,1922), Fromm (1941), Levison (1970), Wolman (1971).	Teorias Psicanalíticas	O líder funciona como uma figura paterna: uma fonte de amor ou medo.
Homans (1950), Kahn & Quimm (1970), Kerr & Jermier (1978), Mintzberg (1973), Osborn & Hunt (1975).	Teoria do papel do Líder	Características da pessoa e exigência da situação interagem de modo a permitir que uma ou algumas pessoas surjam como líderes. Os líderes se comportam de acordo com sua percepção do papel e das expectativas dos outros.

Evans (1970), Georfopoulos (1957), House (1971,1974).	Teoria da trajetória-Meta	Os líderes reforçam as mudanças dos seguidores ao mostrar os comportamentos (trajetórias) que levam às recompensas. Os fatores situacionais determinam o modo como os líderes atingem esses propósito de trajetória-meta.
Fiedler (1967), Fiedler, Chemers & Mahar (1976)	Teorias da Contingência	A eficácia de um líder voltado para tarefas ou relações depende da situação. O treinamento ajuda o líder identificar sua orientação para os aspectos favoráveis ou desfavoráveis das situações.
Gardener (1995), J. Collins (2001)	Liderança cognitiva: o grande homem do séc. XX.	Os líderes são pessoas que influenciam de modo significativo os comportamentos, pensamentos e/ou sentimentos de muitas pessoas.
Davis & Luthans (1979), Fiedler & Leister (1977), Fulk & Wender (1982), Graen (1976), Greene (1975), Yuki (1971).	Teorias e modelos dos processos interativos	A liderança é um processo interativo com múltiplos (vínculos, telas, vínculo duplo vertical, teorias de troca, de comportamento de troca e de comunicação).
Coch & French (1948), Gardner (1990), Lewin (1939) Vroom & Yetton (1974)	Poder - Influência: Liderança participativa, lógica dedutiva	O quanto o poder é detido e exercido pelo líder. Os líderes assumem as diretivas e os subordinados são seguidores passivos (Vroom & Yetton).
Bryon & Kelley (1978), Katz & Kahn (1966), Lord (1976,1985), Lord (1978), Mitchell (1977), Newell & Simon (1972), Weiss (1977)	Atribuição, processamento da informações e sistemas abertos.	A liderança é uma realidade construída socialmente. As variáveis individuais, processuais e ambientais são fenômenos mutuamente casuais.
Bass & Bennis (1984, 1992), Burns (1978), Downton (1973), Fairholm (1991), DePree (1992), Tichy & Devanna , Renesch	Integrativas: Transformacionais; embasadas em valores.	Burns afirma que a liderança transformacional é um processo em que os líderes e os seguidores se elevam mutuamente a níveis mais altos de moralidade e motivação. Os líderes transformam as organizações alinhando os recursos.
House (1977), Kets se Vries (1988), Maxwell (1999), Weber (1947)	Novas lideranças Carismática	Os líderes são detentores de qualidade excepcionais na percepção dos subordinados. Explicações: a atribuição, as observações objetivas, a teoria do autoconceito, a psicanalítica e do contágio social.

Figura 1 - Evolução das teorias ou abordagens de liderança.

Fonte: Bowditch e Buono (2002); Soto (2002); Robbins (2005); Liu et al. (2003); Covey (2005).

Nota: Adaptado por Stefano (2008, p. 30-31).

2.3 Liderança x Gestão

Na atualidade é comum deparar-se com pessoas que acreditam que as palavras Gestão (sendo sinônimo apenas de Supervisor) e Liderança (como sinônimo de Supervisor Líder) possuem o mesmo significado.

Entretanto, estas palavras expressam diferentes significados, como apresenta Carvalho (1995, p. 72): “A palavra “gestão” é sinônimo de administração e significa ação intencional orientada para a consecução de objetivos.”

De modo sucinto, pode-se descrever o administrador com um lado mais analítico, estruturado voltado para os objetivos da organização.

Já a palavra liderança, do verbo liderar, consiste em guiar, encorajar, atrair seguidores e influenciar para que todos persigam os objetivos e os meios escolhidos. (ACKOFF, [199-?] citado por BERGAMINI, 2002). De modo sistêmico, pode-se julgar liderança como o modo de guiar onde os líderes dedicam-se grande parte do tempo às pessoas através de sua habilidade interpessoal para que os subordinados se sintam desejosos e entusiasmados.

Hickman (1991 citado por BERGAMINI, 2002, p. 67) afirma que: “[...] as palavras administrador e líder são metáforas que representam dois lados opostos de um mesmo contínuo.”

Ao analisar tal informação, pode-se entender as metáforas de dois lados opostos como sendo linhas de pensamentos e ações diferentes. Enquanto o primeiro visa uma lógica de monitoramento, controle e supervisão de processos o outro foca na interação com as pessoas para obter através delas bons resultados. Trata-se de um mesmo contínuo, pois ambas estão relacionadas com organização e resultados.

Por possuir esses dois tipos de profissionais dentro de uma mesma organização, suas diferenças e semelhanças mantêm um vínculo de interação e dependência mútua, pois nenhuma organização sobrevive somente com um tipo de profissional. (BERGAMINI, 2002).

As duas classes não devem ser vistas de maneiras opostas e, sim, de modo complementar para que se mantenha o bom funcionamento da organização. Deve-se ressaltar que não existem tipos puros de um ou outro, apenas características mais definidas. (BERGAMINI, 2002).

Para se obter resultados positivos na empresa, faz-se necessário identificar, desenvolver e explorar os potenciais, e somente depois então, alocá-los em cargos que condizem com suas características mais definidas.

2.4 Liderança estratégica

Para Souza (1978, p. 216): “A liderança não é obrigatoriamente um dom nato. O líder treina-se: Adestra-se e forma-se.”

Antes da fase de adestramento o líder deve possuir competência interpessoal, maturidade. No adestramento, tratam-se das instruções e, em sequência de sua formação. (SOUZA, 1978).

A palavra líder citada anteriormente pelo autor Bassan (2007) foi definida como sinônimo de conduzir, guiar, etc.

Por sua vez, a palavra estratégia encerra o seguinte conceito:

[...] estratégia segundo palavra grega *strategos* refere-se a um general no comando de um exército. Estratégia relaciona-se às habilidades psicológicas e comportamentais que motivam um general: a arte do general. Até 450 a.C., essa definição evoluiu, a fim de incluir habilidades gerenciais, como administração, liderança, oratória e autoridade. Por volta de 330 a.C., o termo *strategos* passou a significar a capacidade de empregar forças para vencer forças inimigas e desenvolver um sistema unificado de governança global. (EVERED, 1980; QUINN, 1980; MINTZBERG, QUINN, 1996 citados por ROWE, 2002, p.8;10).

Pode-se juntar as duas palavras para fazer surgir uma definição voltada para o dia-a-dia organizacional: liderança estratégica. Deste modo, sua definição dentro que foi visto até o momento, poderia ser: a combinação de habilidades natas, aprendidas ou vivenciadas que influenciam e guiam outras pessoas a tomarem de forma voluntária e rotineira, decisões que viabilizem a organização rumo ao alcance de seus objetivos.

Existem fatores associados com liderança que contribuem para efetividade e posicionamento em diversas situações que podem ser classificadas em três categorias. (DUBRIN, 1998 citado por STEFANO, 2008, p. 28). São eles:

Traços de Personalidade para efetividade dos líderes: [...]1) Traços gerais da personalidade; 2) auto-confiança; 3) confiança; 4) personalidade dominante; 5) Assertividade; 6) estabilidade emocional; 7) entusiasmo; 8) senso de humor; 9) empatia; 10) tolerância elevada para a frustração; 11) auto-consciência e auto-objetivos; 12) tarefa relacionada com traços de personalidade; 13) iniciativa; 14) sensibilidade e outras pessoas e empatia; 15) flexibilidade e adaptabilidade; 16) locus interno de controle; 17) coragem; 18) resiliência.

As motivações envolvem fatores como: 1) motivo do poder; 2) motivo da personalidade de poder; 3) motivo de socialização de poder; 4) motivação de movimentação e de realização; 5) ética forte do trabalho; 6) tenacidade.

Fatores cognitivos e liderança: 1) habilidade mental e a teoria cognitiva do recurso; 2) conhecimento do negócio; 3) criatividade; 4) introspecção em pessoas e em situações; 5) abertura à experiências.

É claro que, todos os traços apresentados interferem na determinação da liderança e, o líder que apresentar mais características apresentará maior habilidade em liderança. Conclui-se que liderança é uma reunião de habilidades possuídas por uma maioria de pessoas, porém usadas por uma minoria.

2.4.1 Estratégias

Dentre as estratégias de liderança apresentadas por vários autores, este estudo apresentará as quatro táticas levantadas por Nanus e Bennis (1988, p. 23) que se relacionam bem com o segmento da empresa em estudo, são elas: “Estratégia I: Atenção através da visão; Estratégia II: Significado através da comunicação; Estratégia III: Confiança através do posicionamento; e Estratégia IV: A colocação do eu através de (1) autoconsideração positiva e (2) o fator Wallenda”.

2.4.2 Estratégia I: Atenção através da visão

A estratégia I apresenta os líderes como indivíduos que visam resultados em todo o mundo, de modo que obtêm atenção. São pessoas com visões ou intenções fortes que acabam por atrair os outros. Estas personalidades intensas não forçam as pessoas a lhe darem atenção; pois, normalmente estão tão concentradas no que estão fazendo que acabam por atrair os outros naturalmente. (NANUS; BENNIS, 1988).

Nanus e Bennis (1988, p. 25) também afirmam que: “A visão apreende. Inicialmente, apreende o líder e a administração da atenção também possibilita aos outros entrarem na onda”. Mais adiante, segundo Nanus e Bennis (1988, p. 27) complementam o pensamento dizendo que: “[...] a visão anima, inspira, transforma o propósito em ação”.

2.4.3 Estratégia II: Significado através da comunicação

As organizações, todas sem exceções, dependem de interpretações, o que facilita a ação. Os líderes explicam e definem o que anteriormente ainda não se tinha expressado e, depois, inventam linguagens a fim de proporcionar um foco para nova atenção. O principal segredo na liderança é com pensamento voltado ao ser tentar criar um público novo com suas ideias, porque altera a forma de entendimento transmitindo informação. Por transmitir significado, cria-se uma comunidade de aprendizagem, e isso, é o que são as organizações efetivas. (NANUS; BENNIS, 1988).

A comunicação cria significado para as pessoas. Ou deveria. É a única maneira pela qual qualquer grupo, pequeno ou grande, pode se alinhar em apoio às metas abrangentes de uma organização. Transmitir a mensagem de forma inequívoca em cada nível é uma chave perfeita. Basicamente, é tudo quanto diz respeito ao processo criativo e que, uma vez mais, distingue os administradores dos líderes. (NANUS; BENNIS, 1988, p. 37).

2.4.4 Estratégia III: Confiança através do posicionamento

A confiança é o fator que permite a organização funcionando como algo que reduz o atrito natural entre as pessoas. Não se pode imaginar uma organização sem algum tipo de confiança operando de alguma maneira, em algum lugar. (NANUS; BENNIS, 1988).

Para que ocorra uma relação de confiança é necessário que o líder mantenha um posicionamento, ou seja, mantenha ações necessárias para implementar a visão de liderança, a partir da qual se tem uma ideia. Para que isso seja conseguido, o líder precisa ser consolidado não apenas de perseverança, mas também de confiabilidade. (NANUS; BENNIS, 1988).

Dando sequência a esse contexto, Nanus e Bennis (1988, p. 39) afirmam ainda que: “Estabelecendo a posição – e, mais importante, permanecendo no curso – a liderança estabelece confiança.”

2.4.5 Estratégia IV: A colocação do eu através de (1) autoconsideração positiva e (2) o fator Wallenda

A colocação do eu através da autoconsideração positiva: de acordo com Nanus e Bennis (1988, p. 52) é formado por três elementos julgados como principais, são eles: “[...] Conhecimento das próprias forças, capacidade de nutri-las e desenvolvê-las, e capacidade de discernir o ajustamento entre os pontos fortes, os fracos e as necessidades da organização”.

E o fator Wallenda para Nanus e Bennis (1988, p. 63):

O fator Wallenda refere-se basicamente à aprendizagem, que é uma generalização da palavra “tentar”. E toda aprendizagem envolve um pouco de “falha”, algo a partir do qual uma pessoa pode continuar a aprender. Com efeito, podemos propor uma regra geral para todas as organizações: “A falha razoável não deve ser recebida com ira”.

Por fim, dentro das estratégias lançadas, pode-se fazer uma ponte entre os fatores associados ao posicionamento e a efetividade da liderança. A Estratégia I de uma forma relaciona-se com o fator da criatividade, onde se tem uma visão para solucionar problemas. As estratégias II, III e IV, pode-se fazer criar um *link* para os dois outros fatores levantados por mim, em que a empatia e a motivação relacionam-se diretamente com a comunicação, a confiança e a colocação do eu diante das necessidades de uma organização.

2.5 Liderança na gestão de conflitos

Presume-se que o conflito exista desde a época em que os seres deixaram de viver sozinhos e passaram a conviver com um ou mais similares em uma mesma área.

O termo Gestão, por estar inserido no contexto das organizações abrange também relacionar-se com as pessoas a todo o instante, conciliar, ou pelo menos tentar a mediação entre interesses, percepções, necessidades, relações, gostos e estilos, emoções e expectativas diversas. Enfim, gerir organizações implica em gerir conflitos. (PRIOSTE, 2003).

Já a palavra conflito pode ser definida como um processo que se inicia quando uma das partes percebe que a outra parte a afetou de forma negativa, ou que a irá afetar de alguma forma, até mesmo igual. (THOMAS, 1990 citado por MCINTYRE, 2007).

Podem-se ter duas visões da palavra conflito: Conflito positivo e o negativo. O positivo é aquele que permite discussões abertas, exploração e finaliza-se com melhorias para o grupo geral. O negativo, como o próprio nome, trás consigo fatos indesejáveis e possíveis fatos agressivos.

Juntando-se as duas palavras e visando a sua aplicação prática, as palavras Gestão e Conflito, podem ser descritas como uma conciliação de algo que possa afetar o desempenho de uma equipe ou pessoa.

O mesmo pode surgir de diferentes motivos e se manifestar em vários estágios, como: surgir a partir de diferentes metas e se enquadrar no nível de ataque dos nervos ou até mesmo brotar por diversas personalidades e se classificar no nível de menor magnitude: a discussão.

Para solucionar ou ao menos tentar solucionar os conflitos, é neste ponto que cruzamos as informações em liderança e negociação de conflitos, pois o líder deve conhecer e aplicar alguns dos seus saberes do seu *status quo* (voltado ao lado das situações atuais) com suas características chaves de liderança voltada ao pessoal e assim, como afirma Nascimento e El Sayed (2002, p. 54):

Para uma eficaz resolução dos conflitos é preciso compatibilizar alguns passos a serem seguidos, conhecer e aplicar alguns saberes e, também, definir o estilo a ser adotado. Os seguintes passos são considerados de suma importância:

- a) criar uma atmosfera afetiva;
- b) esclarecer as percepções;
- c) focalizar em necessidades individuais e compartilhadas;
- d) construir um poder positivo e compartilhado;
- e) olhar para o futuro e, em seguida, aprender com o passado;
- f) gerar opções de ganhos mútuos;
- g) desenvolver passos para a ação a ser efetivada;
- h) estabelecer acordos de benefícios mútuos.

Para isso, também é necessário que ambas as partes tenham o dom de saberem se comunicar, ouvir, perguntar, facilitando deste modo, a solução.

3 | METODOLOGIA

Neste artigo classificou-se o estudo como aplicado com objetivo exploratório, de natureza qualitativa e realizado em campo. Além disso, apoiou-se em material já publicado, o que, segundo Gil (2010), tem a finalidade de colaborar com a fundamentação teórica, bem como com a identificação do nível de informação referente ao tema.

Este estudo se restringiu aos Supervisores da Empresa situada em Pederneiras. A escolha deste público se deu pelo fato de ocupar o nível abaixo da gerência fabril. Além disso, são pessoas que estão diretamente relacionadas e que mais usufruem do conceito Gestão de Conflitos.

O questionário original consta no livro sobre o tema Liderança de autoria de Urís (1972, p. 24) e foi atualizado para a linguagem utilizada em nosso dia a dia visando facilitar a leitura e interpretação do mesmo. Em relação às perguntas contidas no questionário, foram selecionadas algumas que estão relacionadas ao tema para este estudo. No artigo foram utilizadas apenas cinco perguntas fechadas de múltipla resposta.

Após a fase dos esclarecimentos sobre a pesquisa junto aos supervisores da

empresa, os questionários foram aplicados e, em seguida, tabulados, gerando-se os gráficos para uma melhor visualização dos resultados. Ressalta-se ainda que, a interpretação dos dados partiu do que o próprio autor do instrumento (Uris) que ao final do questionário original disponibiliza em sua obra uma espécie de gabarito, o que permitiu a análise qualitativa deste estudo.

4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta a descrição e a análise da eficiência das ideias atuais sobre a Liderança Estratégica da empresa. Estes dados foram obtidos na pesquisa quantitativa elaborada por meio da aplicação de um questionário adaptado do autor Uris (1972) e está disponibilizada como todo no Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Administração de Gimeses (2014).

Para esse artigo destacou-se apenas cinco questões de grandes temas para Liderança Estratégica: Imparcialidade, Percepção do outro, Conflitos, Comunicação e Hierarquia. O autor Uris (1972) criou o instrumento e disponibilizou também um gabarito com a leitura que se pode realizar diante das respostas obtidas.

Bloco I: aborda questões sobre imparcialidade/objetividade do líder. Este mede a capacidade de encarar os acontecimentos do ponto de vista mais geral do que pessoal, ou seja, a capacidade de tomar decisões sem ser indevidamente influenciado por fatores irrelevantes. Para facilitar a leitura gráfica, coloca-se antes da figura, a questão na íntegra. (URIS, 1972).

Questão n.5: Um dos seus subordinados fez um trabalho notável. Uma palavra sua de elogio e ele obterá uma promoção, passando a trabalhar em outro departamento. Mas sua ausência deixaria uma séria lacuna na sua equipe. O que você faria?

- a. Não o deixaria sair do departamento.
- b. Recomendaria o funcionário para uma promoção e se arranjaría como pudesse.
- c. Adiaría a promoção, enquanto treinasse uma pessoa que o substituísse.

Na questão de número 5, do mesmo bloco, nenhum respondente optou pela alternativa A correspondente a 0%, 5 optaram pela letra B, correspondente a 71%, e, 2 assinalaram a letra C, 29%.



Figura 2 – Resposta da questão número 5, bloco I.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para este, o autor considera a questão correta sendo a alternativa C como sendo a pior de todas as opções. (URIS, 1972).

A escolha pela questão C faria com que a empresa não tivesse que abrir uma lacuna que poderia lhe trazer outros prejuízos, e, ao mesmo tempo não deixaria de contemplar o funcionário com a oportunidade, embora essa fosse ser adiada até que outra pessoa fosse treinada. A maioria dos líderes optou pelo que normalmente se vê no mercado, ou seja, o famoso caso de que para “tapar um buraco deve-se abrir outro” ao resolver uma situação, mas pagar o preço e criar o que talvez não seja o ideal.

Para analisar este bloco de questões como um todo, seguiu-se as orientações do autor. Dentre os resultados apresentados, para cada questão respondida corretamente pelo colaborador pede-se pelo autor para pontuar 10 pontos, e, 0 pontos para as respostas incorretas. A partir deste ponto, o autor lança uma tabela de classificação (Tabela 3) permitindo uma categorização da liderança de acordo com a pontuação obtida no bloco.

Uris (1972, p. 32) apresenta a classificação da liderança como:

Contagem	Classificação
50-60	Excelente
30-40	Média
Abaixo de 30	Fraca

Figura 3 - Classificação da liderança.

Fonte: URIS (1972, p.32).

Bloco II: Questões sobre a percepção do outro, o saber compreender o outro. Esta segunda parte visa a capacidade de compreender os pensamentos, emoções e motivos dos integrantes da equipe. (URIS, 1972).

Questão n.3: Um dos seus subordinados o bajula a fim de lhe ser agradável. Sua

reação diante disso seria:

- a. Procurar diminuir-lhe as manifestações, para livrá-lo do ressentimento dos outros?
- b. Encorajá-lo para deixar que seu pessoal veja que a bajulação não tornará ninguém seu favorito?
- c. Fazer com que o subordinado compreenda que pode ser muito considerado por você, sem precisar “comprá-lo”.

Para a questão de número 3 do bloco II, os colaboradores da supervisão correspondente a 14% optaram pela alternativa A, 0% a alternativa B, e, 86% a alternativa C. Diante dessas opções, obteve-se o seguinte gráfico:

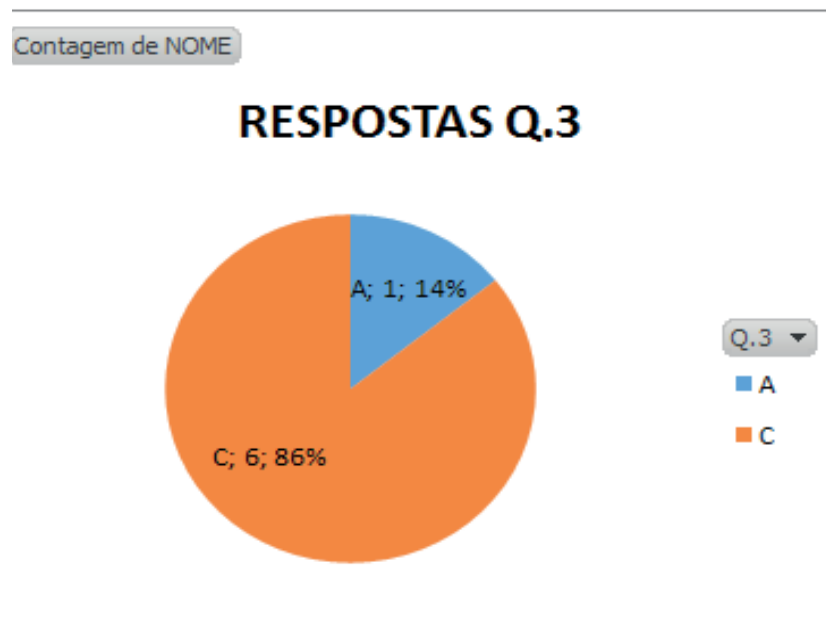


Figura 4 – Resposta da questão número 3, bloco II.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentre as alternativas, as apresentadas como certas pelo autor são: letra A ou C. A alternativa B de acordo com explicação provocaria ressentimento contra ao supervisor e o bajulador. (URIS, 1972). Dentro desta situação, os líderes agiriam de acordo com o que o autor diz ser imparcialidade. Pode-se dizer que os respondentes sabem lidar bem com funcionários bajuladores e que isso não afeta sua posição de liderança, pelo contrário, tentam mostrar qual a postura correta no ambiente de trabalho e trabalhar pela educação de seus subordinados.

Os resultados indicam que ainda existe espaço para se trabalhar com essas pessoas para que possam no futuro alcançar o status de excelência, e, por outro lado, não de pode deixar de enxergar o lado positivo de que não estão na pior condição enquanto líderes.

Bloco III: Questões sobre conflitos, flexibilidade da liderança e colaboradores. Para URIS (1972) as perguntas da terceira parte tratam da ideia do quanto a supervisão

é adaptável. Ou seja, capacidade para ser flexível, lidar com mudanças e se adaptar a elas, além de saber lidar com situações conflitantes que podem ou não afetá-lo diretamente.

Questão n.3: Agora, pense na mesma situação baseado num velho ditado que diz “em time que se ganha não se mexe”, sua atitude seria.

- a. A favor da mudança.
- b. Contra a mudança.
- c. Declarar-se contra a discussão, mas a favor de argumentos sensatos pró e contra, que venham esclarecer a situação.

Na apuração, 57% dos supervisores responderam a letra A, 0% optaram pela letra B, 29% a afirmaram letra C, e, 14% não responderam como apresenta o gráfico abaixo.

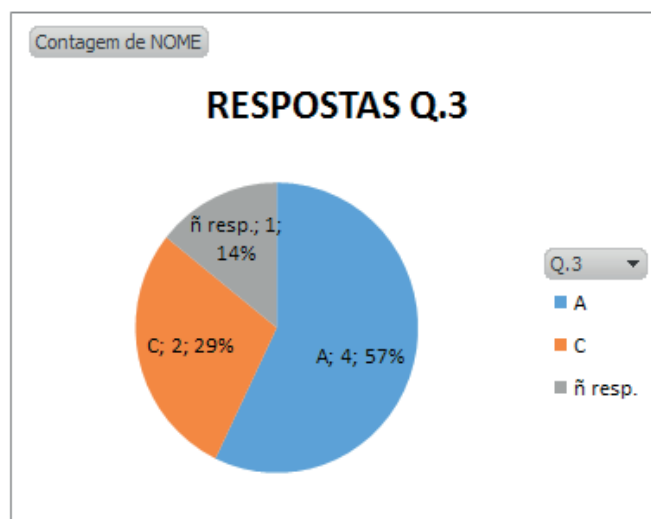


Figura 5 – Resposta da questão número 3, bloco III.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Alternativa correta apresentada como correta segundo o autor é a letra C.

Nesta questão, a comunicação assertiva indica que realmente se deve optar pela resposta C. Porém, o que os supervisores mostraram é que na prática a maioria deles toma uma posição sem levar em consideração a situação em si, ou seja, não agiram como a liderança situacional e sim como a liderança supervisora que se interessa em manter a estabilidade ao invés de correr riscos e inovar. Isso também mostra que ideias diferentes podem existir e devem ser discutidas antes de serem tomadas como certas.

Sobre conflitos, de maneira geral, os resultados apresentados indicam que provavelmente no quesito conflitos e flexibilidade esses supervisores necessitam aprender mais sobre como melhorar suas ações para com os seus subordinados. Esse é um ponto que normalmente as empresas tem dificuldade em trabalhar pois as equipes são ecléticas em pensamentos e atitudes e os líderes nem sempre adotam

posturas de educar aqueles que estão sob sua responsabilidade. Isso pode ser atribuído em partes ao fato da necessidade de apresentar resultados e dos novos modelos de gestão que induzem o líder a fazer mais com menos não dando tempo para que o mesmo se desenvolva e invista no desenvolvimento dos outros. Mas sabe-se que ser líder é sempre uma escolha e que isto pode e deve ser realizado da melhor maneira possível.

Bloco IV: Tratará neste bloco questões sobre comunicação. Segundo Uris (1972) contemplará a capacidade de transmitir as ideias aos outros por meio de palavras e ações.

Questão n.2: Você entra na sala inesperadamente. Diversos subordinados estão entretidos com passatempos e a hora concedida para o descanso do almoço já passou. Você deseja manifestar a sua desaprovação sem torna-los ainda mais “sem graça” do que já estão. O que você faria:

- a. Pediria desculpas e voltaria pra trás.
- b. Pediria que deixassem aquilo para depois.
- c. Diria claramente para que interrompessem o que estavam fazendo por que já havia passado o horário do almoço.

Para esta questão, as possibilidades de respostas foram dispostas da Letra A a C, e, de acordo com o gráfico, as respostas apresentadas foram:

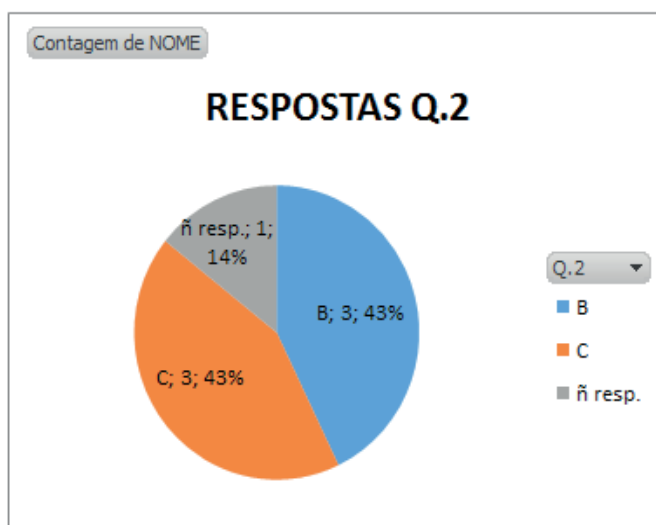


Figura 6 – Resposta da questão número 2, bloco IV.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesta, a literatura julga como correta os participantes que assinalaram a letra B ou C. Ainda elucida que qualquer uma dessas atitudes, combina acertadamente a desaprovação e boa lição para eles. (URIS, 1972).

A resposta A indicaria uma atitude de passividade (que não condiz com a postura de liderança) e não de assertividade como as opções B e C que foram assinaladas pelos respondentes.

A empresa deverá pensar em proporcionar treinamentos ou oferecer programas de desenvolvimento se quiser investir neste grupo de líderes.

Bloco V, último bloco: Neste foi estudado quanto às questões de hierarquia. Para Uris (1972) visa questões de quando se deve ceder, concordar, conseguir a cooperação do seu pessoal e outros tantos requisitos para uma liderança eficiente.

Questão n.6: Você acha que, de modo geral, para manter seu pessoal na linha, canalizando esforços em sentido construtivo, é necessário:

- a. Pulso firme.
- b. Fazê-los trabalhar por conta própria.
- c. Fazê-los funcionar como um só grupo, partilhando dos mesmos planos, etc.

Para a última questão do questionário, número 6 do bloco V, 14% dos respondentes assinalaram a letra A e, o restante, 86% escolheram a letra C.

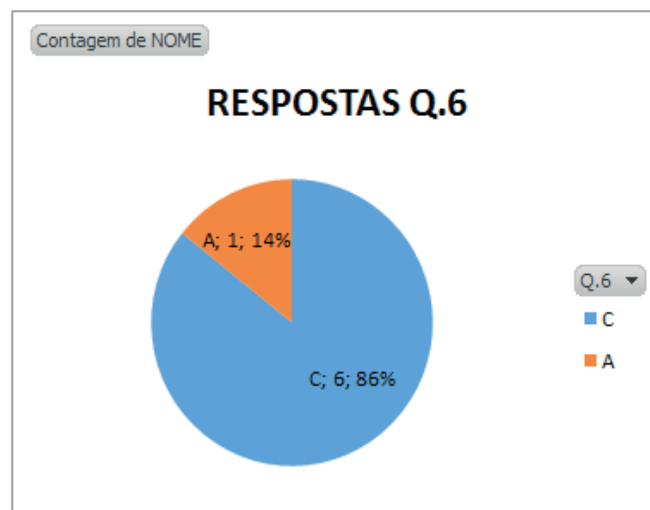


Figura 7 – Resposta da questão número 6, bloco V.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante da dificuldade, o Uris (1972) julga todas as possibilidades de assinalar como corretas, mas para cada situação existe uma alternativa a ser ponderada. Neste caso, a situação depende muito do que está acontecendo no momento da empresa. Os respondentes provavelmente se basearam em sua experiência, mas pelo que diz o autor, esse é um fato que exige flexibilidade, pois, depende do momento.

Ao analisar como um todo o time de colaboradores da supervisão da Empresa, de acordo com os resultados dos blocos, classificou-se de maneira geral como sendo mediana a liderança, o que reforça os resultados dos blocos anteriores.

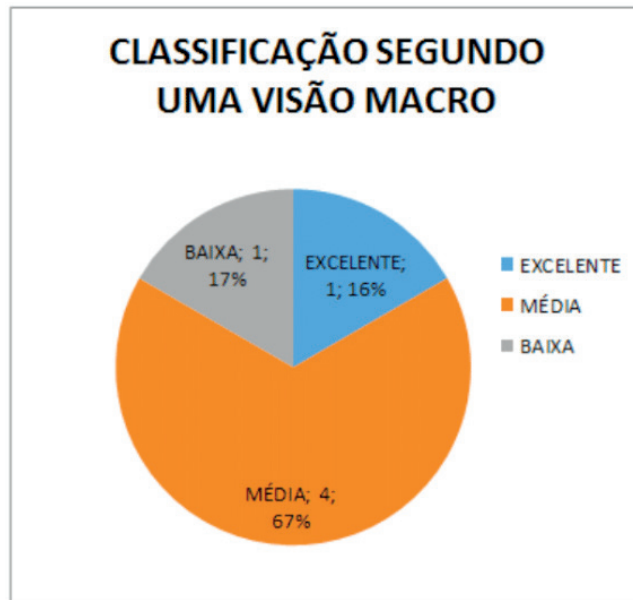


Figura 8 – Classificação como um todo da liderança da Empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as conclusões do trabalho realizado, cujo objetivo era levantar dados junto aos supervisores da Empresa Pedertractor sobre liderança estratégica, mostrando a eles como interagir com o grupo, bem como promover o alcance dos objetivos superando ambiguidades e as diferenças, respondendo à questão levantada na Introdução do trabalho, se existem atitudes de liderança estratégica para sanar conflitos e desenvolver uma visão humana nos colaboradores?

Hoje é facilmente comprovado pela teoria e pela prática que o modo como os supervisores conduzem seus subordinados imediatos influi de maneira decisiva para a criação de um ambiente idealizado, de como a liderança estratégica pode ser benéfica para as empresas e líderes para se sobressair das situações do cotidiano e, obter a compreensão e comprometimento dos subordinados.

É claro que, para cada conflito existe uma ação a ser tomada, no entanto, a liderança deve escolher a melhor saída para não prejudicar ambas as partes, líder e o colaborador. Para que ocorra de fato isso, é importante como mostrado no trabalho que o líder possua características fortes e uma visão humanística. Todos os traços apresentados interferem na determinação da liderança e, o líder que apresentar mais características apresentará maior habilidade em liderança, ou seja, a liderança é uma reunião de habilidades possuídas por uma maioria de pessoas.

Através da aplicação do questionário foi possível analisar a eficiência dos artifícios e ideias atuais de liderança, até mesmo classificar o nível de supervisão da Empresa.

Após a aplicação, percebeu-se que não existe uma supervisão excelente em todos os sentidos, isso porque cada supervisor possui uma característica mais definida do que a outra, o que proporciona melhores resultados em um tema do que no outro.

O fato de não conseguir uma classificação boa, não significa que terá grandes consequências de imediato, isso se for dado devida atenção para os blocos que não atingiram excelência. Para os que possuem classificação mediada, podem-se aperfeiçoar os dotes.

Por fim, a Empresa deve sempre investir em treinamento voltado para a supervisão, visto neste trabalho que, resulta diretamente na maximização dos lucros da companhia, tendo sempre como base uma visão humanística.

REFERÊNCIAS

BASSAN, J. S. L. **Liderança e comprometimento**: uma relação possível?. 2007. 185 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007. Disponível em: <http://www.livrosgratis.com.br/arquivos_livros/cp043702.pdf>. Acesso em: 18 set. 2014.

BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.

CARVALHO, M. S. M. V. Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 1, p. 70-77, jan./mar. 1995. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8290/7066>>. Acesso em: 18 set. 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIMENES, M. Liderança estratégica: um estudo de caso de uma empresa metalúrgica de Pederneiras. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade do Sagrado Coração – Bauru – SP.

MCINTYRE, S. E. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais. **Análise Psicológica**, Lisboa, v. 25, n. 2, p. 295-305. abr. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/pdf/aps/v25n2/v25n2a09.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2014.

NANUS, B.; BENNIS, W. **Líderes**. 2. ed. São Paulo: Harbra, 1988.

NASCIMENTO, E. M.; EL SAYED, K. M. **Administração de conflitos**. Curitiba: Gazeta do Povo, 2002. (Gestão Empresarial; Gestão do Capital Humano). Disponível em: <<http://netuno.lcc.ufmg.br/~michel/docs/ArtigosTextos/Gerencia/administracao%20de%20conflitos.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2014.

PRIOSTE, C. D. Liderança estratégica e gestão de conflitos no terceiro setor. In: **Negociação**: o desafio dos gestores do terceiro setor. 2003. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica do Terceiro Setor) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas, São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCUQFjAB&url=http%3A%2F%2Funiapae.apaebrazil.org.br%2Farquivo.phtml%3Fa%3D15463&ei=ctEaVO2qCMiOsQSvrlKADA&usg=AFQjCNGq1D6n5CPjc9xcmFWH-o6S4PABoQ&bvm=bv.75558745,d.cWc>>. Acesso em: 18 set. 2014.

ROWE, W. G. Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de Administração de Empresa: Fórum AME de Estratégia e Liderança**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 7-19, jan./mar. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n1/v42n1a03>>. Acesso em: 11 set. 2014.

SOUZA, R. A. M. **Desenvolvimento de liderança na empresa**. 2. ed. São Paulo: Duas Cidades, 1978.

STEFANO, S. R. **Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-**

estar organizacional: um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais. 2008. 176 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-14012009-160756/en.php>> Acesso em: 18 set. 2014.

URIS, A. **Liderança**. Tradução Maria Thereza Quintella. São Paulo: Ibrasa, 1972.

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-7247-175-6



9 788572 471756