



CENTRO UNIVERSITÁRIO DO ESTADO DO PARÁ – CESUPA  
ESCOLA DE NEGÓCIOS, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO – ARGO  
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

GRAZIELA AZEVEDO BEIRÃO  
HUGO RODRIGUES DE OLIVEIRA SOUSA  
JOYCEANE MOREIRA DA SILVA  
PEDRO PAULO MACEDO NOBRE

LIDERANÇA COMO FATOR ORIENTADOR PARA A CONSTRUÇÃO  
DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS:  
Um Estudo Comparativo entre Duas Empresas em Belém do Pará

BELÉM-PA

2023

GRAZIELA AZEVEDO BEIRÃO  
HUGO RODRIGUES DA OLIVEIRA SOUSA  
JOYCEANE MOREIRA DA SILVA  
PEDRO PAULO MACEDO NOBRE

LIDERANÇA COMO FATOR ORIENTADOR PARA A CONSTRUÇÃO  
DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS:  
Um Estudo Comparativo entre Duas Empresas em Belém do Pará

Trabalho de conclusão de apresentado à Escola de Negócios, Tecnologia e Inovação do Centro Universitário do Estado do Pará como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Data da aprovação: 26 / 06 / 2023

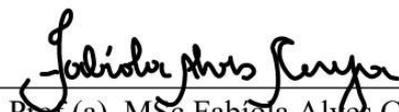
Nota final aluno (a) I: 10  
Nota final aluno (a) II: 10  
Nota final aluno (a) III: 10  
Nota final aluno (a) IV: 10

Banca Examinadora:



---

Prof.(a) MSc Márcia Cecília Rodrigues de Oliveira  
<http://lattes.cnpq.br/9031699274609496>  
Orientador(a) e Presidente da banca



---

Prof.(a). MSc Fabíola Alves Cereja  
<http://lattes.cnpq.br/4434149523451690>  
Examinador(a) interno(a)

## RESUMO

As empresas possuem líderes que reúnem esforços e colaboradores para atingir os objetivos organizacionais, em que o papel da liderança visa o incremento e direcionamento da produtividade e eficiência dos processos vislumbrando a maximização dos resultados. Diante da importância do líder nos negócios, este estudo teve como objetivo identificar o estilo de liderança que se apresenta como orientador na construção da gestão estratégica de pessoas nas organizações. Foi realizado um estudo comparativo, através de uma pesquisa de campo, entre duas empresas de beneficiamento de açaí, localizadas na cidade de Belém-PA. Para obtenção das informações foi utilizado como instrumento da coleta de dados, entrevistas semiestruturadas e questionários aplicados aos líderes e aos liderados de ambas as empresas. Quanto aos resultados obtidos no estudo, identificou-se que o líder da empresa A tem perfil dinâmico e ativo no ambiente de trabalho, sempre buscando estar próximo da sua equipe de comandados e dando todo o suporte necessário para a equipe na conquista dos resultados. Pode-se inferir que o perfil transformacional identificado na gestão do líder da empresa gera satisfação total da equipe e leva a empresa a um alto desempenho de mercado, financeiro e organizacional, visto que a média geral obtida através da análise da escala Likert foi de 4,56, e com a aplicação do *empowerment* na equipe. Notou-se também, que o líder da empresa B tem perfil impositivo agressivo e algumas vezes intimidador perante aos seus funcionários comandados. O perfil autocrático identificado além de não gerar satisfação da equipe, não gera o empenho e esforço para conquistas organizacionais maiores, visto que a média geral obtida através da análise da escala Likert foi de 2,31, pontuação bem abaixo do esperado. O estudo comparativo dos dois casos evidenciou que a liderança transformacional favorece a efetividade e o alcance de retornos tangíveis e intangíveis para a empresa e apresenta-se como a melhor opção no gerenciamento de equipes nas empresas que buscam vantagem competitiva com a formação de equipes de alta performance.

**Palavras-chave:** Líder. Estilos de Liderança. Gestão Estratégica de Pessoas.

## ABSTRACT

Companies have leaders who combine efforts and collaborators to achieve organizational objectives, in which the role of leadership is aimed at increasing and directing productivity and process efficiency, envisioning the maximization of results. Given the importance of the leader in business, this study aimed to identify the leadership style that is presented as a guide in the construction of the strategic management of people in organizations. A comparative case study was carried out between two açai processing companies located in the city of Belém-PA. To obtain the information, semi-structured interviews and questionnaires applied to the leaders and followers of both companies were used as a data collection instrument. As for the results obtained in the study, it was identified that the leader of company A has a dynamic and active profile in the work environment, always seeking to be close to his team of subordinates and giving all the necessary support to the team in achieving results. It can be inferred that the transformational profile identified in the management of the company's leader generates total satisfaction of the team and leads the company to a high market, financial and organizational performance, since the general average obtained through the analysis of the Likert scale was 4,56 and with the application of empowerment in the team. It was also noted that the leader of company B has an aggressive and sometimes intimidating imposing profile towards his commanded employees. The autocratic profile identified, in addition to not generating team satisfaction, does not generate commitment and effort for greater organizational achievements, since the general average obtained through the analysis of the Likert scale was 2.31, a score well below expectations. The comparative study of the two cases showed that transformational leadership favors the effectiveness and the achievement of tangible and intangible returns for the company and is presented as the best option in team management in companies that seek competitive advantage with the formation of high-quality teams. performance.

**Keywords:** Leader. Leadership styles. Strategic People Management

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Principais Características das Empresas A e B.....	24
---	----

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 01:</b> Percepção de Informações de Mercado das Empresas A e B colaboradores.....	25
<b>Tabela 02:</b> Percepção de Informações de Mercado das Empresas A e B pelos líderes .....	25
<b>Tabela 03:</b> Desempenho Financeiro das Empresas A e B pelos colaboradores.....	26
<b>Tabela 04:</b> Desempenho Financeiro das Empresas A e B pelos líderes .....	26
<b>Tabela 05:</b> Clima Organizacional das Empresas A e B pela percepção dos colaboradores ..	27
<b>Tabela 06:</b> Clima Organizacional das Empresas A e B pela percepção dos líderes .....	28
<b>Tabela 07:</b> Estilo de Liderança nas Empresas A e B Aplicado aos Colaboradores.....	29
<b>Tabela 08:</b> Resultado comparativo entre liderança e desempenho organizacional das empresas A e B pela percepção dos colaboradores .....	29
<b>Tabela 09:</b> Resultado comparativo entre liderança e desempenho organizacional das empresas A e B pela percepção dos líderes .....	30

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 01- Comparação entre os colaboradores das Empresas A e B.....	30
Gráfico 02- Liderança e desempenho das empresas A e B pela percepção dos líderes.....	31

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>2. CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA</b> .....	11
<b>3. OBJETIVOS</b> .....	12
3.1 OBJETIVO GERAL .....	12
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
<b>4. JUSTIFICATIVA</b> .....	13
<b>5. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	14
5.1 LIDERANÇA .....	14
5.1.1 Importância da liderança .....	<b>15</b>
5.1.2 Características de um líder .....	<b>15</b>
5.2 TIPOS E ESTIÇOS DE LIDERANÇA .....	16
5.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS .....	18
5.3.1 Equipes de alta performance como diferencial competitivo .....	19
<b>6. METODOLOGIA</b> .....	21
<b>7. RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	24
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	33
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	35

## 1. INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos contínuos e a consolidação de um sistema econômico fortemente globalizado culminaram em uma crescente competitividade e dinamismo dos mercados, tornando-se de fundamental importância, o aumento da efetividade da gestão estratégica das organizações, através da liderança, o que demanda total alinhamento de todos os processos organizacionais à estratégia do negócio (CERIBELI *et al.*, 2021).

A formação de grupos de trabalho com visão estratégica vem sendo apontada como um dos aspectos mais importantes para as empresas modernas, em que a valorização da pessoa como capital humano da empresa constitui-se em um dos mais preciosos elementos de obtenção de sucesso frente a um ambiente marcado pela competitividade (PAMPOLI *et al.*, 2013).

Sabe-se que os colaboradores, que antes eram considerados meros recursos produtivos, passaram a ter maior protagonismo, dado seu grande conjunto de habilidades e competências, e que quando bem desenvolvidas, geram vantagem competitiva dentro de uma organização (SILVA; GONÇALVES, 2021). Nesta realidade, a organização alcança seus objetivos através dos esforços individuais e coletivos, e o papel da liderança assume impacto significativo sobre o alcance dos resultados. Tem-se então que líderes com capacidade de visão estratégica, que orientam, supervisionam e direcionam seus colaboradores, assumem responsabilidade ímpar no desenvolvimento de equipes de alta performance (LIMA, 2022).

Lacombe (2004) apresenta o líder como aquele que conduz um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e suas ações, buscando atingir objetivos e metas de interesse comum para o grupo, em concordância com uma visão de futuro baseada em um conjunto coerente de princípios e ideias. Day e Harrison (2007) reforçam que é papel do líder o desenvolvimento de habilidades individuais, construção de relacionamentos internos e externos à organização, desenvolvimento da colaboração entre os liderados, além do favorecimento do empoderamento das pessoas.

Santos e Paes (2018) relatam que a liderança, diz respeito basicamente, a competência de entusiasmar a conduta de um grupo para a concretização de um objetivo. Sendo assim, torna-se imprescindível que os líderes desenvolvam visões futuras e motivem os componentes da em para alcançar os resultados organizacionais. Ou seja, é a liderança que pode exercer efeitos positivos no clima e nos resultados organizacionais (GOLEMAN, 2002). O autor afirma que os líderes mais eficazes, além de apresentarem habilidade técnica e raciocínio analítico significativos, têm como requisito comum e indispensável, muita inteligência emocional,

conceito este que reúne a capacidade de trabalhar em equipe e a eficiência na promoção de mudanças.

Considerando uma análise mais estruturada, pode-se dizer que segundo Yuki (2012), as ações de um líder podem se efetivar através de orientação à tarefa (planejando, acompanhando atividades e resolvendo problemas); às pessoas (apoioando, desenvolvendo, reconhecendo e empowerment – empoderando); à mudança (transformando, colaborando, incentivando a inovação e promovendo o aprendizado coletivo) ou ainda através de percepção externa (parcerias, networking, visão de mercado).

Nesse sentido, a visão do papel da liderança de um negócio se torna mais ampla com foco nas dimensões de produção e de pessoas (BLAKE; McCANSE, 1991). Porém, no desenvolvimento de sua atividade, o líder não se restringe a um comportamento ou uma só dimensão de seu papel, pois eventualmente precisa se focar em algumas áreas mais alinhadas com os objetivos prioritários da organização, e isso se revela pelas suas características (WALDMAN; BALTHAZARD; PETERSON, 2011).

Nesse contexto, a liderança representa o elo para a construção da gestão estratégica de pessoas buscar o equilíbrio dinâmico entre as necessidades individuais e organizacionais, em que o capital humano é imprescritível para a constante renovação e um efetivo diferencial competitivo para as organizações. É a liderança que permite a gestão estratégica de pessoas criar as condições necessárias para alcançar os resultados organizacionais planejados, possibilitando a expressão máxima da potencialidade do indivíduo como pessoa e profissional (SILVA; GONÇALVES, 2021).

Diante do exposto, fica evidente a importância de investigar o papel do líder como figura orientadora para a construção e desenvolvimento de uma gestão estratégica de pessoas, visto que os colaboradores são de maneira direta, os pilares de sustentação das organizações, motivo pelo qual as empresas funcionam, sobrevivem e se diferenciam no mercado. Isto evidencia a necessidade de valorização e investimento nas pessoas, provendo competências e cultivando talentos, pelo papel que desenvolvem nas organizações, tornando-se um de seus principais ativos e agregando inteligência ao negócio rumo a excelência e ao sucesso.

## 2. CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Liderança e gestão estratégica de pessoas envolve formulação, implementação e avaliação de resultados para o alcance de vantagens competitivas, em que a formulação de políticas de gestão de pessoas deve estar alinhada com as estratégias organizacionais no sentido de contribuir para o alcance dos resultados do negócio.

A gestão de pessoas passou então a ser uma área de crucial importância para as organizações, pois sua principal característica é a valorização do colaborador. Desta forma, o colaborador passa a ter papel de destaque sendo visto como parte fundamental dentro do futuro organizacional, pois servirá como base de tomada de decisão e na constituição das mais variadas estratégias a serem aplicadas.

Diante disto, o líder assume papel importante como figura direcionadora das equipes para alcance dos objetivos organizacionais. Desta forma, o estilo de liderança aplicado sobre os colaboradores interfere diretamente na entrega de resultados, bem como na estruturação de uma equipe de alta performance, tendo como base a visão do *empowerment*.

Portanto, este estudo visa responder ao seguinte questionamento: *Qual o estilo de liderança se apresenta mais alinhado para construção e desenvolvimento de gestão estratégica de pessoas nas organizações?*

A pergunta será abordada por meio de uma comparação entre duas empresas em uma pesquisa de campo com caráter exploratório.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GERAL**

Identificar qual o estilo de liderança se apresenta mais alinhado para a construção de gestão estratégica de pessoas nas organizações.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- i) Descrever os tipos e estilos de liderança corporativa;
- ii) Identificar a importância da liderança (através dos estilos e tipos) e da gestão de pessoas como estratégia para o alcance do desenvolvimento empresarial em mercados competitivos;
- iii) Destacar a importância do empoderamento dos colaboradores e consequente desenvolvimento de competências e habilidades pessoais em prol da organização.

#### 4. JUSTIFICATIVA

Em mercados altamente competitivos em que os ambientes tornam-se cada vez mais dinâmicos, incertos e complexos, e demandam uma rápida resposta das organizações frente as mutações e transformações do mercado, são frequentes e imprescindíveis que as empresas busquem a reinvenção, inovação e mudanças nos mecanismos de liderança e gestão do trabalho.

Porto *et al.* (2014) relatam que com a evolução do pensamento administrativo, a mudança na estrutura organizacional tem sido cada vez mais impulsionada pela liderança. E, o modelo burocrático de gestão, foi modificado diante da necessidade de modernização e substituição das antigas abordagens, por novos modelos de gestão através da atuação da liderança frente aos desafios, pela busca incessante por inovação e pela promoção do conhecimento, da tecnologia e da informação (SILVA; GONÇALVES, 2021).

Portanto, o gerenciamento estratégico de pessoas passa a ser considerado a chave na obtenção de todos os resultados, devendo ser conciliado ao planejamento e estabelecimento de objetivos e metas e indicadores, sempre observando a organização como um todo, tanto em seu âmbito interno quanto externo (LIMA, 2022).

Apesar de ser amplamente discutido nos cursos de Administração de Empresas, por se tratar de uma temática de extrema importância no mercado corporativo, este tema não é frequentemente abordado nos Cursos de Engenharia de Produção, em que são poucas as disciplinas voltadas para o estudo da liderança e gestão estratégica de pessoas. Visto que a liderança é fundamental em qualquer empresa seja ela do setor da indústria, comércio, varejo ou prestação de serviço, abordar questões sobre essa temática é imprescindível para atuação das organizações que pretendem obter resultados superiores frente à concorrência.

Dito isto, a importância deste projeto consiste principalmente em identificar qual o estilo de liderança se apresenta mais alinhada para construção de gestão estratégica de pessoas nas organizações.

## 5. REFERENCIAL TEÓRICO

### 5.1 LIDERANÇA

As organizações estão inseridas em ambientes altamente competitivos e deste modo necessitam de pessoas diferenciadas para direcionamento das equipes de trabalho. Nesse contexto, os líderes são os responsáveis pela construção de um ambiente motivador, que estimule as pessoas e que possibilite o desenvolvimento de melhores equipes, mais engajadas e empenhadas em busca da melhoria contínua.

Neste sentido, a liderança organizacional assume um importante papel no desenvolvimento corporativo. Deste modo faz-se necessário compreender o conceito de liderança. Moreira *et al.* (2020) definem liderança como um procedimento em que um executivo pode direcionar, orientar e entusiasmar a conduta e o trabalho de demais indivíduos para alcançar objetivos característicos em uma determinada circunstância, tratando-se então da competência de um gerente levar os subordinados a trabalhar com total confiança e dedicação.

Silva e Gonçalves (2021) relatam que liderar é o ato de conduzir os membros da organização, orientá-los nas tarefas, deixá-los cientes das estratégias e metas do negócio, além de desenvolvê-los e aprimorá-los com o objetivo do crescimento profissional. Diante deste desafio, torna-se imprescindível que os líderes desenvolvam estratégias que motivem os colaboradores a buscarem esse crescimento profissional individual e organizacional (SANTOS; PAES, 2018).

Lima (2022) afirma então, que os líderes empresariais que possuem conhecimento de tais estratégias motivacionais sabem como liderar pessoas, além de se encontrarem dispostos a renunciar a preferências individuais em prol dos benefícios e do sucesso da totalidade. Domingos *et al.* (2022) reforçam que o líder além de ser um influenciador se identifica por proporcionar estímulos motivacionais, ele propõe estratégias estruturadas que possam conduzir o grupo a recompensas ou até mesmo reduzir as incertezas quanto ao objetivo final.

Desta forma, o ato de liderar é um dom que envolve habilidades como carisma, paciência, respeito e a capacidade de influenciar naturalmente pessoas. Portanto, podemos afirmar que o papel da liderança é fundamental para a subsistência de uma organização no mercado.

### 5.1.1 Importância da Liderança

A figura do líder é de suma importância dentro de uma organização, pois envolve várias características como a comunicação, responsabilidade, autoridade, e o poder de mobilizar o capital humano a comportamentos de acordo com suas ideias e valores (DOMINGOS *et al.*, 2022).

De acordo com Vilas-Boas e Davel (2018) a importância da liderança está em se comunicar e instruir um grupo sobre determinados assuntos e direções, no qual o papel do líder é transmitir visão e direção ao grupo, com foco nas ações das pessoas envolvidas no processo, atribuindo significado a essas ações.

Vicentini *et al.* (2018) relatam que em um cenário de crise ou instabilidade econômica, as organizações podem passar por mudanças, incertezas e reestruturações, e é neste contexto que se ressalta a importância da liderança para conduzir os subordinados através de ações propostas para alcance dos objetivos. Ou seja, a importância do líder está em conduzir o todo e propor e direcionar missões que ativem os colaboradores a desenvolverem suas atividades como se fossem os próprios donos da organização para alcançarem os resultados almejados.

Tamanha é a importância da figura do líder que Venâncio (2017) afirma que a permanência e o crescimento de uma organização no mercado, está pautada na performance de um líder, sendo o gestor o responsável por coordenar, propor metas e direções rumo a concretização dos objetivos e bom desenvolvimento da organização.

Diante das responsabilidades intrínsecas à figura do líder é imprescindível que esse gestor possua habilidades e características que permitam uma melhor execução das atividades propostas ao grupo de colaboradores.

### 5.1.2 Características de um líder

O líder é identificado quando desempenha suas habilidades para estimular, induzir e persuadir pessoas de forma espontânea e não por força, com objetivo de estimular comportamentos de maneira intencional, traçar metas, e por obter visão holística, utilizando-se da motivação à desejos ou necessidades para alcançar os objetivos individuais e organizacionais (VICENTINI *et al.*, 2018).

Soares (2015) diz que um grande líder influencia e dirige uma equipe de forma ética e positiva, dia após dia, ano após ano, em diversas situações e que por isso é necessário dominar

sua inteligência emocional para lidar com pessoas. Ter bons relacionamentos interpessoais, ser influente, capacitado e sagaz para administrar conflitos, é fundamental para uma boa gestão.

A inteligência emocional é considerada como um talento humano, é uma característica essencial para o desenvolvimento de um bom líder, um instrumento de melhoria para comunicação e relacionamento, e é imprescindível para o controle das emoções. São competências emocionais a autopercepção, autorregulação, motivação, empatia e aptidões sociais (MOREIRA, 2017).

Hunter (2004) relata que as características intrínsecas de um líder são honestidade, confiabilidade, responsabilidade, respeito ao próximo, comprometimento com o trabalho em equipe, ser cauteloso, saber ouvir, saber conquistar a confiança das pessoas, além de ter a capacidade de encorajar pessoas.

Silva (2018) reforça que ainda que um líder também deve entender sobre finanças e possuir senso de inovação para identificar possibilidades e captar recursos necessários para alcance dos objetivos.

## 5.2 TIPOS E ESTILO DE LIDERANÇA

Estudos evidenciam que liderança é um conjunto de habilidades obtidas através de aprendizado teórico e prático ou dons naturais de um indivíduo, onde a soma dessas experiências gera diferentes estilos de liderança (SILVA; GONÇALVES, 2021). Dentre os principais tipos de liderança estão a liderança autocrática, liderança democrática, e liderança liberal. E dentre os estilos de liderança estão a liderança carismática, transacional e liderança transformacional (LEITE *et al.*, 2019).

A liderança autocrática se caracteriza pela centralização das decisões na figura do líder e nesse método, a liderança tem como base o poder, mantendo controle sobre as pessoas. Com uma posição ditadora, o líder não aceita sugestões, ordenando aos colaboradores o cumprimento de regras de forma autoritária e sob pressão. Na liderança autocrática, o líder procura promover sua autoimagem por meio do autoritarismo nas decisões, sem considerar as opiniões de seus liderados. O que ele espera é que suas decisões sejam seguidas cegamente. As tarefas realizadas pelos liderados, na maioria das vezes, são sobre pressão, mostrando assim sinais de tensão, frustração e agressividade (PAES *et al.*, 2020).

Na liderança democrática o líder é extremamente comunicativo, encoraja a participação das pessoas e se preocupa igualmente com o trabalho e o grupo. O líder funciona como um

facilitador para orientar o grupo, ajudando os colaboradores na definição dos problemas e nas soluções, coordenando atividades e sugerindo ideias, sendo perceptível que grupos submetidos à liderança democrática apresentam boa quantidade de trabalho, acompanhada de um clima de satisfação, de integração grupal, de responsabilidade e de comprometimento das pessoas (CHIAVENATO, 2014).

A liderança liberal pode ser vista como o oposto da liderança autoritária, com foco no liderado. Desta forma, o líder acata as ideias do grupo de colaboradores por considerá-los dotados de inteligência e capazes. Neste modelo o líder torna livre a tomada de decisão, com pouca participação e influência no processo, possibilitando com que os membros sejam capazes de tomarem decisões (MELO *et al.*, 2019).

O estilo de liderança carismática é identificado quando o líder influencia seus subordinados através do seu próprio comportamento ou crenças, e isso ocorre porque ele possui características de uma personalidade carismática para inspirar seus subordinados através de uma comunicação efetiva, e que transmite a visão idealizadora. A principal técnica é demonstrar desempenho de excelência através da inspiração e estímulos motivacionais-emocionais que elevam o nível de otimismo e entusiasmo dos subordinados para trabalharem de forma mais eficaz (SEMEDO, 2021.)

O estilo de liderança transacional delega deveres e responsabilidades aos seus subordinados sob uma relação de negociação, e de acordo com o desempenho é atribuída uma recompensa pelo esforço ou castigo e ações corretivas caso não alcance o proposto (NAWAZ; KHAN, 2016).

O estilo de liderança transformacional é caracterizado por peculiaridades no relacionamento dos líderes com seus liderados, de modo que os líderes considerados transformacionais colocam em alta prioridade o relacionamento com seus subordinados demonstrando consideração individualizada no atendimento de suas necessidades de capacitação, conquista, autoeficácia aprimorada e crescimento pessoal (ZANGUEBUCHE *et al.*, 2019).

Na prática, o líder pode se utilizar dos diferentes tipos de liderança de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. O líder tanto orienta cumprir normas e padrões, e para isso consulta os funcionários antes de tomar uma decisão, como também sugere a algum subordinado realizar tarefas, como influencia os subordinados pelos próprios comportamentos, como negocia com os funcionários, como podem ter relacionamentos individualizados priorizando conquistas de seus colaboradores.

### 5.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A partir da década de 1980, a preocupação com a orientação dos comportamentos dos indivíduos para o atingimento dos objetivos organizacionais foi o que evidenciou o caráter estratégico da gestão de pessoas para os negócios (BIANCHI *et al.*, 2016). A abordagem estratégica para recursos humanos surgiu ressaltando o papel do RH no planejamento estratégico da empresa e colocando ênfase, primordialmente, no alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional e entre as estratégias, políticas e práticas de recursos humanos (ULRICH, 1998).

Diante disto, Mascarenhas (2008) define gestão estratégica de pessoas como sendo toda e qualquer mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano na elaboração de uma estratégia para a organização envolvendo o setor de Recursos Humanos, de modo a garantir que todos na organização tenham percepção das estratégias e caminhem junto à empresa.

Cada vez mais as pesquisas têm constatado que fatores contextuais e estilos de liderança aliados à gestão estratégica de pessoas influenciam positivamente o desempenho organizacional, revelando que existe uma relação positiva entre esses fatores e o desempenho organizacional, pois funcionários colaborativos e participativos são fundamentais para o sucesso de uma organização. (PEDRAJA-REJAS *et.al.* 2006).

Stefano (2008) ressalta que a gestão estratégica de pessoas nas organizações está cada vez mais importante devido principalmente às mudanças nas últimas duas décadas como a globalização da economia, a introdução de novas tecnologias, a crescente valorização do conhecimento (intangível), acesso à informação e a educação formal, as fusões, aquisições e privatizações, as alterações demográficas; responsabilidade sócio-ambiental e desenvolvimento sustentável, a crescente valorização dos princípios éticos, as mudanças na legislação trabalhista e flexibilização do trabalho e a consolidação da democracia com as transformações sociais.

Silva (2017) reforça que a gestão estratégica de pessoas acaba por se tornar uma ferramenta estratégica pois institui ações diretas e planejadas, todas com um único objetivo, que é empregar metodologias voltadas ao crescimento do colaborador juntamente com o crescimento organizacional.

Robbins (2005) demonstra a importância da gestão estratégica de pessoas quando relata que um indivíduo só pode se envolver em seu trabalho quando participa ativamente dele, se identifica psicologicamente com ele e considera o seu desempenho como algo valioso para si;

ou seja, o indivíduo só está apto a comprometer-se quando se identifica com uma organização e com os seus objetivos, desejando manter-se parte dessa organização. É a partir desse sentimento de pertencimento e congruência de objetivos pessoais aos objetivos organizacionais que surgem as equipes de alta performance.

### 5.3.1 Equipes de alta performance como diferencial competitivo

Para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, é necessário que um conjunto de pessoas dotadas de habilidades e competências trabalhem em conjunto e de maneira eficaz. Pampolini *et al.* (2013) relatam que um indivíduo isolado não pode possuir todo o conjunto de habilidades e competências necessárias para atingir as metas organizacionais, por isso é necessário constituir equipes formadas de pessoas possuidoras de diversas habilidades e competências, formando um ambiente onde a diversidade é um fator de grande impacto na resolução de problemas e na geração de mudança, pois seu conjunto de visões é capaz de visualizar o contexto organizacional sob ângulos distintos.

Vieira *et al.* (2019) relatam que equipes de alta performance são sempre motivadas por um sentimento de poder agir e tomar decisões, em que em uma organização *empowered*, as equipes ou indivíduos tem o poder de fazer as coisas. Os autores ainda relatam que só conseguem pertencer ou permanecer em uma equipe de alta performance, indivíduos que não aceitam resultados comuns, onde a obstinação, o desejo e a satisfação por alcançar resultados ainda não atingidos são características marcantes de quem compõe esse time.

Finamor *et al.* (2005) afirmam que o sentimento de competência e valorização gerado entre os membros de equipes de alta performance, são como uma injeção de entusiasmo e energia para obtenção de resultados extraordinários. Uma organização que busca a formação de equipes de alto impacto deve portanto, identificar as pessoas que podem contribuir com o time, e deve ter na pessoa do líder a fonte de inspiração para ser o direcionador na obtenção dos resultados, além de uma estrutura interna que permita o desenvolvimento desses colaboradores.

Robbins e Decenzo (2004) ressaltam a importância de uma estrutura formal para uma equipe de alto desempenho. Internamente a equipe deverá ter uma infraestrutura sólida, incluindo treinamento adequado, sistema de avaliação compreensível com o qual os integrantes da equipe possam checar seus desempenhos em geral, além do comprometimento da alta diretoria em proporcionar à equipe os recursos necessários para a realização do trabalho.

A falta de autonomia dos colaboradores e um organograma com diversas áreas verticalizadas são características que impedem a maximização dos resultados, demonstrando

que as organizações necessitam ser desburocratizadas, ágeis e flexíveis de forma que o nível funcional tenha autonomia necessária para tomada de decisão em prol da organização. Diante destas condições as equipes tornam-se altamente performáticas e promovem a diferenciação competitiva frente ao mercado (MAFACIOLI; DIEHL, 2018).

## 6. METODOLOGIA

Este estudo baseou-se na abordagem exploratória de caráter predominantemente qualitativa, embora utilize inferências quantitativas de médias para análise de resultados de duas empresas do segmento industrial de beneficiamento de açaí, localizadas na cidade de Belém-PA. A pesquisa qualitativa é caracterizada pelo estudo aprofundado de um sistema em seu determinado ambiente e por normalmente envolver pessoas (GERHARDT; SILVEIRA, 2009; ROESCH, 2010). Com relação ao método de procedimentos técnicos, o trabalho caracteriza-se como pesquisa de campo de caráter exploratório.

As empresas estudadas foram escolhidas pela importância que apresentam no mercado nacional de processamento e beneficiamento de açaí, bem como pela facilidade de acesso aos entrevistados. Desta forma, foram objeto de análise duas empresas do segmento industrial de beneficiamento de açaí localizadas na cidade de Belém-PA que pretendem futuramente implementar ferramentas voltadas para gestão estratégica de pessoas focada na formação de equipes de alta performance, neste estudo denominadas empresa A e empresa B.

A empresa A foi fundada no ano de 2008 com a participação de dois sócios com capital social de R\$ 300.000. Iniciou suas atividades com uma equipe composta por 20 colaboradores nas áreas de produção e 5 pessoas na área administrativa, dentre eles os sócios, que até hoje são responsáveis pela área comercial e financeira da empresa. Atualmente a empresa possui 105 funcionários, atua no mercado nacional e internacional, e oferece vasto portfólio composto de polpas de açaí e 15 sabores de creme de frutas.

A empresa B foi fundada no ano de 2015 com a participação individual de um empreendedor com capital social de R\$ 100.000. Iniciou suas atividades com uma equipe composta por 10 colaboradores na área de produção e 3 pessoas na área administrativa, com o empreendedor exercendo a atividade no setor financeiro. Atualmente a empresa possui 45 funcionários, atua no mercado nacional e oferece portfólio limitado de produtos, composto apenas de polpas de açaí.

Os dados para a pesquisa foram coletados de fontes primárias e secundárias que incluem observação e entrevistas em profundidade com os principais líderes e acesso a documentos internos das empresas. Para a empresa A o líder entrevistado foi o gerente geral e para a empresa B o proprietário da empresa. A escolha destas lideranças está relacionada ao fato de que são essas pessoas que tomam as decisões do dia a dia da empresa, além do fato de que todo o corpo de colaboradores se retrata diretamente a eles para a execução das atividades diárias.

Entrevistas semiestruturadas e dois diferentes questionários foram aplicados para 10 colaboradores de diferentes setores (produção, administrativo e financeiro) de cada empresa. Lakatos e Marconi (2010) apresentam uma série de vantagens na utilização de entrevistas semiestruturadas, visto que este tipo de coleta de dados permite maior flexibilidade tanto ao entrevistador quanto ao entrevistado, pois oportuniza a avaliação de atitudes e reações, além de possibilitar a obtenção de informações mais precisas sendo comprovadas imediatamente.

A coleta de dados a partir das entrevistas teve como objetivo identificar os principais desafios envolvendo a gestão de pessoas, bem como identificar o tipo e estilo de liderança aplicado em cada empresa, de modo a identificar quais as estratégias utilizadas por cada um dos gestores que favorecem ao desenvolvimento de equipes de alta performance quando confrontados com os resultados das respostas dos questionários aplicados aos colaboradores. A coleta de dados via aplicação dos questionários teve como objetivo realizar um diagnóstico comportamental dos líderes pela visão dos liderados e analisar o desempenho organizacional.

Foi realizada durante a primeira e a terceira semana do mês de março, uma pesquisa de campo com aplicação de um questionário contendo 16 questões para serem respondidas em escala *Likert* de cinco pontos utilizando-se dos pilares de liderança situacional com base nas questões de Pillai *et al.* (1999), com afirmativas referentes a questões que ajudassem na avaliação do estilo de liderança aplicado na empresa pela percepção dos colaboradores e da própria liderança.

Os entrevistados responderam as afirmativas pela escala *Likert* de 1 a 5 pontos, em que 1 representa o de “discordo totalmente”, 2 “discordo parcialmente”, 3 “concordo parcialmente”, 4 “concordo” e 5 representa o nível de “concordo totalmente”.

Houve também a aplicação de um segundo questionário contendo 13 afirmativas com base no estudo de Fey e Denison (2003) para avaliação de desempenho em três medidas: percepções Não Financeiro, Financeiro e Híbrido, representadas pelo mercado consumidor (participação do mercado, a percepção da satisfação dos clientes, a qualidade dos produtos e serviços e o poder de inovação da empresa), Resultados Financeiros (fluxo de caixa da empresa, crescimento nas vendas, crescimento do ativo, crescimento de salários) e Satisfação dos funcionários (quanto às tarefas exercidas, salários, e relação Líder-liderado). A adaptação do estudo de Fey e Denison (2003) foi escolhida, por se apresentar mais adequada às premissas que foram validadas ao final do estudo.

Os resultados foram apresentados em formato de tabelas com as médias aritméticas que identificaram as frequências de opiniões e percepções do total dos respondentes e serviu como

base para avaliação comparativa de que perfil de liderança pode ser tido como orientador para a construção de gestão estratégica de pessoas nas organizações.

## 7. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Através dos dados coletados e das entrevistas realizadas com as lideranças e colaboradores das empresas, as organizações foram descritas de acordo com as suas principais características. Dessa forma, foi possível criar um quadro comparativo (quadro 1) entre as empresas A e B.

**Quadro 01:** Principais Características das Empresas A e B

	Empresa A	Empresa B
PERFIL	Nº de funcionários: 105	Nº de funcionários: 45
	Ramo: Indústria de alimentos e bebidas.	Ramo: Indústria de alimentos e bebidas.
	Principais produtos: Polpa do açaí e cremes de frutas.	Principais produtos: Polpa do açaí.
	Atuação: Mercado nacional e internacional.	Atuação: Mercado nacional.
	Fundação: 2008.	Fundação: 2015.
RECURSOS HUMANOS	Recrutamento e seleção: Contratação através da análise de currículos, seleção e entrevistas.	Recrutamento e seleção: Contratação por indicação.
	Rotatividade: A demissão na empresa não é um fato raro, porém vinculada à avaliação de desempenho.	Rotatividade: Alta, visto que o proprietário quando identifica qualquer falha no processo, penaliza o colaborador com advertência e posterior demissão.
	Remuneração: A remuneração média é acima da média do mercado.	Remuneração: A empresa utiliza o piso salarial do comerciário como base.
	Modelo de Capacitação: Treinamentos e palestras.	Modelo de Capacitação: Os funcionários mais antigos são instruídos a ensinar o trabalho aos novos.
	Remuneração Estratégica: A empresa possui uma política de premiação mensal pelo alcance de metas para todos os setores, além de contemplar os funcionários com 14º salário pelo cumprimento de meta anual.	Remuneração Estratégica: A empresa possui política de premiação mensal, porém apenas para a equipe comercial, quando esta atinge a meta preestabelecida pelo proprietário da empresa.
Sistema de Gestão: Informatizado por meio de um sistema de controle gerencial eficaz.	Sistema de Gestão: Informal e ineficaz, gerando ruídos e conflitos, que tem se buscado resolver incentivando o uso do correio eletrônico, nem sempre com sucesso.	
LÍDER	Gerente geral.	Proprietário da empresa.

Fonte: Consolidado pelos autores (2023)

Para avaliação do tipo de liderança exercida e de que forma o líder pode direcionar à formação de equipes de alto desempenho, fez-se necessário realizar um diagnóstico comparativo do desempenho organizacional entre as empresas estudadas para verificação das tendências de posicionamento segundo as óticas de mercado, financeira, do clima organizacional perante a percepção dos colaboradores.

Diante desses dados, foi possível realizar uma comparação entre liderança e desempenho organizacional, e inferir qual estilo de comando é o mais satisfatório para promover a formação de equipes de alto desempenho sob às óticas analisadas. A Tabela 01 demonstra as médias das respostas para as informações de mercado das empresas pela percepção dos colaboradores.

**Tabela 01:** Percepção de Mercado das Empresas A e B pelos colaboradores

Informações	A	B
Participação de mercado.	4,1	1,1
Satisfação quanto ao atendimento de clientes.	4,2	1,9
Qualidade dos produtos.	5	3,1
Inovação de produtos.	4,8	1,1

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

A Tabela 02 demonstra a média das respostas de mercado das empresas pela percepção dos líderes.

**Tabela 02:** Percepção de Mercado das Empresas A e B pelos líderes

Informações	A	B
Participação de mercado.	4,0	2,0
Satisfação quanto ao atendimento de clientes.	5,0	3,0
Qualidade dos produtos.	5,0	5,0
Inovação de produtos.	5,0	1,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Para Bessant (2003), a avaliação positiva de mercado está relacionada ao lançamento de produtos inovadores no mercado, rompendo com o padrão vigente e fazendo surgir uma nova referência superior. Finep (2005) relata que empresas agregam valor de avaliação de mercado, tanto na esfera econômica quanto na esfera social, a partir do oferecimento de produtos e/ou serviços de qualidade no mercado, obtendo assim, vantagem competitiva frente aos concorrentes.

As diversas opções de empresas no mercado e a acessibilidade às informações são aspectos que propiciaram o aumento da exigência dos consumidores, portanto a busca pela satisfação dos clientes adquiriu uma condição de crescente importância dentro do processo de gestão estratégica das corporações, englobando diversos aspectos da área de desenvolvimento de mercado que são fundamentais para maximizar o desempenho das companhias e obter

vantagem competitiva perante os concorrentes (SANTOURIDIS; VERAKI, 2017; SAYANI, 2021).

Percebeu-se que existe congruência de percepção entre os colaboradores e o líder da empresa A para as informações de mercado. Entretanto, quando analisados os resultados da empresa B, existe divergência de percepção entre os colaboradores e o líder, principalmente no quesito qualidade dos produtos. O líder da empresa B divergiu em 1,9 pontos a mais em relação à percepção dos colaboradores. Essa diferença pode estar relacionada ao fato de que o líder entrevistado é o proprietário da empresa, em que o mesmo não apontaria, mesmo que sendo verdade, que os produtos da empresa não detêm qualidade superior.

Diante disto, pode-se afirmar que a empresa A está bem posicionada no mercado e frente aos consumidores, pois além de possuir uma boa participação de mercado, visto que atua no mercado internacional, detém vasto portfólio de produtos inovadores. Entretanto a empresa B, por somente atuar no mercado nacional, possui pequena participação de mercado e baixa satisfação no atendimento de clientes, o que está diretamente relacionado pela falta de inovação de produtos, pois a empresa oferece somente polpas de açaí e sem produtos inovadores para oferecer ao mercado. A Tabela 03 demonstra as médias das respostas para o desempenho financeiro das empresas pela percepção dos colaboradores.

**Tabela 03:** Percepção de Desempenho Financeiro das Empresas A e B pelos colaboradores

<b>Desempenho financeiro</b>	<b>A</b>	<b>B</b>
Saúde financeira da empresa.	4,1	4,0
Crescimento nas vendas.	4,2	3,4
Crescimento de ativos.	4,1	3,6
Aumentos salariais em relação à média do mercado.	4,1	2,4

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

A Tabela 04 demonstra as médias das respostas para a percepção do desempenho financeiro das empresas na perspectiva dos líderes financeiros.

**Tabela 04:** Percepção de Desempenho Financeiro das Empresas A e B pelos líderes

<b>Desempenho financeiro</b>	<b>A</b>	<b>B</b>
Saúde financeira da empresa.	4,0	4,0
Crescimento nas vendas.	4,0	3,0
Crescimento de ativos.	4,0	4,0
Aumentos salariais em relação à média do mercado.	4,0	4,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Oliveira *et al.* (2018) relatam que a administração da área de finanças é essencial em qualquer organização, em que o êxito ou falha da organização depende de como os ativos são gerenciados dentro da empresa. Para Zaman e Geamanu (2006) as organizações visam o lucro e a maximização do retorno do capital investido pelo acionista, assegurando o desenvolvimento dos negócios e também a remuneração dos investidores. Nesse sentido, a análise dos indicadores de desempenho possibilita identificar lastros para estimar as projeções inerentes à lucratividade e rentabilidade, bem como contribuir com os aspectos decisórios do negócio.

Para os aspectos de desempenho financeiro, novamente houve congruência de percepção entre os colaboradores e líder na empresa A, com média geral apresentando diferença de apenas 0,1 pontos. Quando analisados os resultados da empresa B, houve de maneira geral, congruência de percepção para o desempenho financeiro entre colaboradores e líder, em que somente em relação aos aumentos salariais em relação à média do mercado foi observado divergência entre os entrevistados, com uma diferença de 1,6 pontos entre as respostas.

Diante dos resultados encontrados (percepção) no que diz respeito ao desempenho financeiro, com exceção da questão referente aos aumentos de salários da empresa B, todas as outras respostas avaliaram positivamente o resultado financeiro das duas empresas, o que demonstra que as duas organizações estão com seus indicadores de desempenho financeiro saudáveis, embora esses dados não tenha sido possível examinar com clareza, pois a gestão não se sentiu confortável para tal.

A Tabela 05 demonstra as médias das respostas para o clima organizacional das empresas pela percepção dos colaboradores.

**Tabela 05:** Clima Organizacional das Empresas A e B pela percepção dos colaboradores

Clima Organizacional	A	B
Colaboradores consideram que trabalham em uma boa organização	4,9	3
Colaboradores consideram que tem uma boa relação com seu chefe	4,8	1
Colaboradores consideram que os valores da empresa são parecidos com os seus	5	1,9
Colaboradores consideram que as pessoas estão comprometidas com a equipe	4,9	2
Colaboradores consideram sua remuneração justa	4,8	2

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

A Tabela 06 demonstra as médias das respostas para o clima organizacional das empresas pela percepção dos líderes.

**Tabela 06:** Clima Organizacional das Empresas A e B pela percepção dos líderes

Clima Organizacional	A	B
Colaboradores consideram que trabalham em uma boa organização	5,0	4,0
Colaboradores consideram que tem uma boa relação com seu chefe	5,0	4,0
Colaboradores consideram que os valores da empresa são parecidos com os seus	5,0	3,0
Colaboradores consideram que as pessoas estão comprometidas com a equipe	5,0	3,0
Colaboradores consideram sua remuneração justa	5,0	4,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

O clima organizacional é considerado um fator relevante para o sucesso de uma organização, principalmente para a produtividade, que está diretamente ligada a satisfação, motivação e na criatividade dos colaboradores (ROCHA *et al.* 2014). A análise do clima organizacional dentro de uma empresa é uma ferramenta importante para avaliar os problemas e traçar novas estratégias que ajudem a melhorar o desempenho e produtividade da organização, visto que para uma empresa alcançar o crescimento e o desenvolvimento desejado, um bom clima organizacional é fator essencial (SCHNEIDER *et al.*, 2011).

A análise dos resultados obtidos com relação ao clima organizacional revela que os funcionários das empresas tiveram julgamentos divergentes sobre o tema. Enquanto os funcionários da empresa A estão extremamente satisfeitos com o ambiente e o clima organizacional, os funcionários da empresa B estão bastante insatisfeitos.

Com base nas informações dos tipos de liderança de Leite *et al.* (2019), a partir da análise das entrevistas realizadas com os próprios líderes e acompanhamento de suas atividades diárias, alguns registros levantados serão evidenciados a seguir.

O líder da empresa A tem perfil dinâmico e ativo no ambiente de trabalho, sempre buscando estar próximo de sua equipe de colaboradores. Percebe-se que existe a preocupação de acompanhamento das atividades executadas de modo a esclarecer dúvidas para que as tarefas sejam executadas dentro do prazo determinado.

Além disso, o líder da empresa A está sempre procurando corrigir os erros no final do dia e faz isso em lugar reservado, o que não cria constrangimento para a pessoa na frente do grupo de trabalho. Fica evidente que tem um perfil transformacional, caracterizado pela gestão por exceção ativa, em que o líder fica atento às tarefas desempenhadas dos colaboradores e toma atitudes corretivas de quem descumpra as normas.

O líder da empresa B tem um perfil impositivo e algumas vezes intimidador perante aos seus funcionários. Foi percebido que existe o acompanhamento das atividades executadas, porém com direcionamento público de esclarecimento, não sendo de maneira reservada e individual, havendo em alguns momentos, certo constrangimento do funcionário em relação à

pontuação realizada pelo líder. Ele tem um perfil de liderança autocrática com base no poder e mantendo controle sobre as pessoas, ordenando aos colaboradores o cumprimento de regras de forma autoritária e sob pressão. Esses perfis de liderança identificados para cada gestor foram reforçados através dos resultados obtidos pelas respostas dos colaboradores para o questionário aplicado com afirmativas sobre estilo de liderança conforme Tabela 07 e Gráfico 01.

**Tabela 07:** Estilo de Liderança nas Empresas A e B Aplicado aos Colaboradores.

Afirmativas sobre os estilos de liderança	A	B
Você é recompensado de acordo com o cumprimento de suas tarefas.	4,9	3,2
Seu líder fica atento com os processos do dia a dia e toma ações corretivas quando alguma coisa não sai como planejado ou quando há descumprimento de normas e padrões.	4,1	1,9
Seu líder faz as correções das atividades de forma reservada e individualizada.	4	1,1
Seu líder participa das operações dando suporte para a equipe.	4,8	1,1
Seu líder toma decisões considerando a opinião dos liderados.	4,9	1,9
Seu líder evita tomar decisões estratégicas e não se exime das responsabilidades.	4,5	3
As atitudes do seu líder fazem com que seus seguidores o respeitem.	4,9	3
Seu líder encara de forma séria as necessidades pessoais dos colaboradores.	4,9	1,1
Você sente orgulho de trabalhar para seu líder.	5	3,3
Seu líder não passa por cima do bem-estar coletivo para satisfazer seus interesses próprios.	4,8	1,3
Seu líder promove a cooperação entre os grupos de trabalho.	4,9	2
Seu líder tem postura adequada perante os colaboradores.	4,9	2,8
Seu líder mantém a calma durante situações de crise.	4	2,1
Sua líder motiva o grupo para trabalhar junto em busca do mesmo objetivo.	4,9	1
Seu líder promove treinamentos.	5	1,1
Seu líder promove recompensas quando os resultados atingem a meta estabelecida.	5	3,8
Média	4,72	2,11

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

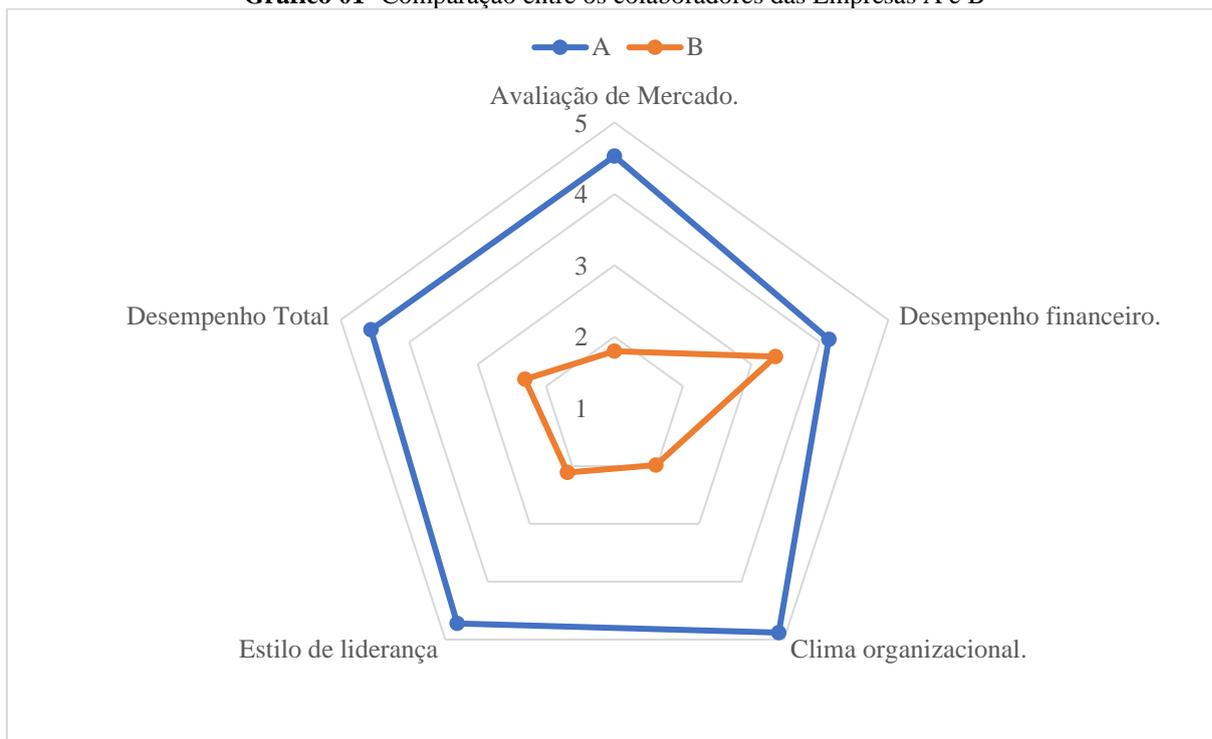
Para melhor avaliação, a Tabela 08 e o Gráfico 01 apresentam o resultado de comparação das médias finais entre liderança e desempenho organizacional para as características analisadas pela percepção dos colaboradores.

**Tabela 08:** Resultado comparativo entre liderança e desempenho organizacional das empresas A e B pela percepção dos colaboradores

Característica analisada (Médias Finais)	A	B
Avaliação de Mercado.	4,53	1,80
Desempenho financeiro.	4,13	3,35
Clima organizacional.	4,88	1,98
Estilo de liderança	4,72	2,11
Desempenho Total	4,56	2,31

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

**Gráfico 01-** Comparação entre os colaboradores das Empresas A e B



Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

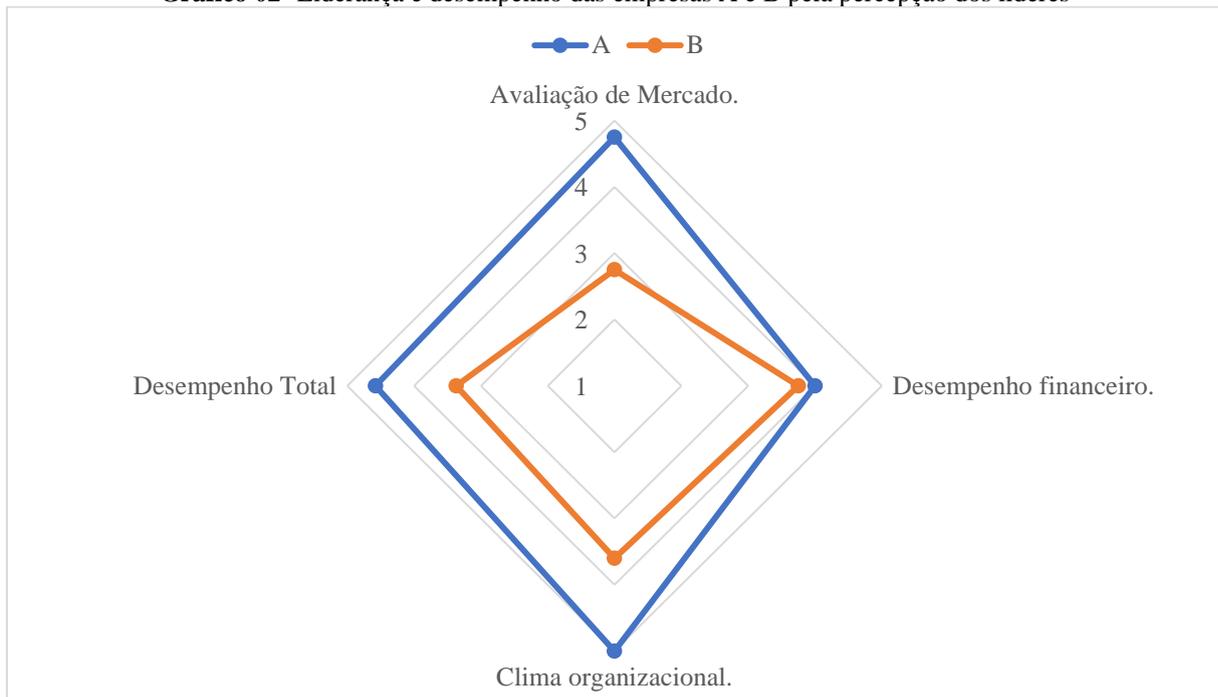
A Tabela 09 e o Gráfico 02 apresentam o resultado da comparação das médias finais entre liderança e desempenho organizacional para as características analisadas pela percepção dos líderes.

**Tabela 09:** Liderança e desempenho organizacional das empresas A e B pela percepção dos líderes

Característica analisada (Médias Finais)	A	B
Avaliação de Mercado.	4,75	2,75
Desempenho financeiro.	4,0	3,75
Clima organizacional.	5,0	3,6
Desempenho Total	4,58	3,37

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

**Gráfico 02-** Liderança e desempenho das empresas A e B pela percepção dos líderes



Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Pela análise dos resultados através da percepção dos colaboradores e com base no estudo realizado por Fey e Denison (2003) é possível afirmar que o líder da empresa B tem poucas características alinhadas à liderança transformacional. Na média, as respostas foram mais negativas do que positivas. O líder da empresa B ficou abaixo de três pontos, o que é considerado líder de estilo transacional e o líder da empresa A ficou acima dos três pontos, sendo considerado líder transformacional.

Na análise do desempenho geral, apenas a empresa A teve níveis satisfatórios. Em cada característica, a empresa A se destacou obtendo média de desempenho total de 4,56, diferentemente do que ocorreu com a empresa B, que obteve média geral de apenas 2,31. Os resultados financeiros das duas empresas foram satisfatórios. Na análise do clima organizacional, a empresa B, em oposto à empresa A, obteve resultado pouco satisfatório, apresentando a média de 1,98 pontos frente aos 4,88 obtidos pela empresa A. No quesito estilo de liderança, a empresa A obteve resultado superior ao da empresa B, obtendo média de 4,72, enquanto a empresa B obteve média abaixo do desejável, apresentando 2,11 pontos.

Quando analisados os resultados pela percepção dos líderes, o líder da empresa B tem percepção bem distinta em relação aos seus colaboradores. Todos os aspectos apontados pela percepção do gestor estão com médias superiores ao relatado pelos colaboradores. Esses

apontamentos evidenciam que existe um entendimento incorreto das práticas de liderança e gestão de pessoas por parte do líder da empresa B.

O estudo comparativo das duas empresas evidenciou que a liderança transformacional influencia na eficiência organizacional e se mostra como o estilo de liderança mais favorável para a formação de equipe de alta performance. O líder transformacional com sua capacidade em articular sua visão estratégica, alinhamento dos valores, assim como das normas da organização e consideração das reais necessidades dos seguidores favorecem a efetividade e o alcance de retornos tangíveis e intangíveis para a empresa (TOMEI; RICHE, 2016).

A liderança transformacional está intimamente relacionada com a autonomia concedida às equipes, ou seja, o *empowerment*, e conseqüentemente à formação de equipes de alta performance, visto que as empresas que utilizam o *empowerment* se beneficiam porque pessoas empoderadas são mais atentas e comprometidas com as tarefas que desempenham, são mais motivadas, criativas e com espírito de cooperação, de compartilhamento da missão, metas e alcance dos interesses organizacionais (ARAUJO, 2012).

De acordo com Cardoso (2003) o *empowerment* aumenta a satisfação, o reconhecimento e a responsabilidade dos funcionários no trabalho. Nesse sentido, acredita-se que os funcionários que possuem maior autonomia e responsabilidades se mostram mais motivados e geram resultados superiores como foram observados na empresa A.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em mercados altamente competitivos, as empresas buscam estratégias para a obtenção de vantagem competitiva frente aos concorrentes e utilizam-se além de melhorias em seus processos organizacionais, das boas práticas de gestão de pessoas. Neste contexto, a liderança organizacional assume um importante papel para administrar e gerenciar as equipes que compõem a organização, foco desta pesquisa.

Tomei e Riche (2016) explicam que a liderança é fundamental no desempenho das organizações, e, a compreensão das características de um líder e seu estilo, é de grande valor para a determinação dos próximos passos do negócio, além de ser um fator imprescindível para o desenvolvimento de equipes de alta performance. Portanto é fundamental a realização de pesquisas para entender com profundidade o tema.

Para tanto, este de estudo teve como premissa esclarecer qual o estilo de liderança se apresenta como melhor opção na gestão estratégica de pessoas para formação de equipes de alto desempenho tendo como referência a análise comparativa entre duas empresas de beneficiamento de açaí.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas e a aplicação de questionários aos colaboradores das empresas para identificação do estilo de liderança, pela percepção tanto dos líderes quanto dos colaboradores, e para obtenção de informações sobre o desempenho organizacional.

Notou-se que o líder da empresa A tem perfil dinâmico e ativo no ambiente de trabalho, sempre buscando estar próximo da sua equipe de funcionários e dando todo o suporte necessário para a equipe na conquista dos resultados. Pode-se inferir que o perfil transformacional identificado na gestão do líder da empresa gera satisfação total da equipe e leva a empresa a um alto desempenho de mercado, financeiro e organizacional, visto que a média geral obtida através da análise da escala *Likert* foi de 4,56, e com a aplicação do *empowerment* na equipe.

Observou-se também que o líder da empresa B tem perfil impositivo e algumas vezes intimidador perante aos seus funcionários. O perfil autocrático identificado além de não gerar satisfação da equipe, não gera o empenho e esforço para conquistas organizacionais maiores, visto que a média geral obtida através da análise da escala *Likert* foi de 2,31, pontuação bem abaixo do esperado.

Portanto, no que tange as contribuições gerenciais de empresas, especificamente ao se falar em liderança para orientação de gestão estratégica de pessoas, esse estudo concluiu que o

estilo de liderança transformacional é o que melhor se adequa nas empresas que buscam vantagem competitiva com a formação de equipes de alta performance.

Como limitação dessa pesquisa, mesmo com os resultados alcançados, não é possível generalizar os achados da amostra, que ainda se coloca como fator limitante, pois cada cenário retrata um contexto diferenciado para ser analisado. Além disso, pode-se citar que existem poucos estudos correlacionando estilos de liderança e gestão estratégica de pessoas, dificultando assim o levantamento de informações teóricas sobre o assunto discutido, que é um tema de relevância na atualidade em que as equipes precisam atuar de forma compartilhada e para isso precisam desenvolver competências múltiplas.

Nesse sentido sugere-se para pesquisas futuras, que abordem o tema, bem como foquem no estudo comparativo dos estilos de lideranças nas empresas e suas orientações para formação de equipes de alta performance, diante dos desafios globais que se apresentam na sociedade atual. Ressalta-se que o papel do líder de ontem, de hoje e de amanhã tende a não ser pequeno, ao contrário, apresenta uma visibilidade, compromisso e versatilidade cada vez maior no mercado.

Por fim, acredita-se ter alcançado o objetivo proposto na pesquisa, considerando as adversidades e oportunidades, através do estudo comparativo entre as duas empresas.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BESSANT, J. **Challenges in Innovation Management**. In. The International Handbook on Innovation. SHAVININA, L.V. (ed.). Elsevier Science, 2003.
- BIANCHI, E. M. P. G., QUISHIDA, A., FORONI, P. G. **A leader's role in strategic people management: reflections, gaps and opportunities**. Revista de Administração Contemporânea, v. 21, n.1, 2016.
- CARDOSO, W. F. J. **A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios**. Tese de Doutorado. 209 p., UFSC. Florianópolis, 2003.
- CERIBELI, H. B., TAMASHIRO, H. R. S., BOTELHO, A. A., REU, J. S. F. **Gestão por competência: um estudo de caso em uma indústria de bebidas no Brasil**. Revista Nucleus, v.16, n. 1, 2019.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. 3 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- DAY, D. V., HARRISON, M. M. **A multilevel, identity-based approach to leadership development**. Human Resource Management Review, 17(4), 2007.
- FEY, C. F.; DENISON, D. R. **Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?** Organization Science, 14(6), 686-706, 2003.
- GERHARDT, T. E., SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.
- GOLEMAN, D. **Liderança que obtém resultados: In Harvard Business Review on What Makes a Leader**. Rio de Janeiro: Campus. 2002.
- HUNTER, J. C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro. Sextante, 2004.
- LACOMBE, F. J. M. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LIMA, J. **Gestão de pessoas e a liderança na empresa: o líder diante das mudanças organizacionais**. Research, Society and Development, v. 11, n. 5, 2022.
- MAFACIOLLI, D.; DIEHL, L. **Empowerment: Uma ferramenta para equipes de projetos de alta performance**. Revista Gestão e Desenvolvimento, v. 4, n. 1, 2018.

- NAWAZ, A.; KHAN, Z. A. **Leadership Theories and Styles: A Literature Review**. Journal of Resources Development and Management, v. 16, n.1, 2016.
- OLIVEIRA, R. S; SILVA, A. F; JUNIOR, M. F; RIBEIRO, K. C. S. **Análise do impacto de recebíveis nos indicadores econômico-financeiro das organizações**. XXV Congresso Brasileiro de Custos, Vitória, 2018.
- PAMPOLINI, C. P. G., MAZO, C. G. D., GONÇALVES, D. A. **A liderança e a gestão de equipes de alto desempenho na gestão estratégica de pessoas**. Revista ADMPG, 6(2), 2013.
- PEDRAJA-REJAS, L., RODRIGUEZ-PONCE, E., RODRIGUEZ-PONCE, J. **Estilos de liderazgo y eficacia: Un estudio en pequeñas empresas en Chile**. INCI, 31(7), 2006.
- PILLAI, R., SCHRIESHEIM, C. A., WILLIAMS, E. S. **Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional leadership: A Two-sample study**. Journal of Management, 25, 1999.
- PORTO, L., LIMA, V., MELO, F. A. O. **Gestão de pessoas por competências através de liderança ética**. XI Simpósio de Excelência em gestão e tecnologia-SEGeT, 2014.
- ROBBINS, S. P. **Administração, mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A.; **Supervision today**. Pearson Education India, 2004.
- SANTOS, M. R. A., PAES, D. C. A. S. **Liderança situacional e meio ambiente- análise do grau de maturidade do Conselho Municipal de Meio Ambiente de Santa Maria**. Research, Society and Development, v. 9, n.3, 2018.
- SANTOURIDIS, I.; VERAKEI, A. **Customer relationship management and customer satisfaction: the mediating role of relationship quality**. Total Quality Management & Business Excellence, v. 28, n. 9-10, 2017.
- SILVA, A. P. S, GONÇALVES, N. R. **Gestão de pessoas como diferencial competitivo**. Trabalho de Conclusão de Curso. Graduação em Administração, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2021.
- TOMEI, P. A.; RICHIE, L. **Estilo de liderança e Desempenho Organizacional: Uma descrição comparativa entre duas empresas**. Rev. Contabilidade, Gestão e Governança, v. 19, n. 1, 2016.
- VILAS-BOAS, O. T.; DAVEL, E. P. B. **Prática intercultural da liderança: princípios e desafios da pesquisa empírica**. Teoria e Prática em Administração, v. 8, n.1, 2018.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.