

# LIDERANÇA, CULTURA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO



Organizadores:

**Gilson Pôrto Jr.**

**Flávio augustus da Mota Pacheco**



**Observatório**  
Edições

**Audiodescrição:**

Capa do Livro Liderança, cultura organizacional e inovação. Organizadores: Gilson Pôrto Jr. e Flávio Augustus da Mota Pacheco. Volume I. Publicado sob o selo Observatório Edições. Capa retangular vertical com fundo em preto, com uma lâmpada quebrada, em tom vítreo, ao centro. No rodapé a logamarca, alinhado à direita: Observatório Edições e alinhado à esquerda os nomes dos organizadores Gilson Pôrto Jr. e Flávio Augustus da Mota Pacheco. Fim da audiodescrição.

Gilson Pôrto Jr.  
Flávio Augustus da Mota Pacheco  
(Org.)

# LIDERANÇA, CULTURA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO

Observatório Edições  
2024

**Diagramação/Projeto Gráfico:** Gilson Pôrto Jr.  
**Arte de capa:** Adriano Alves.

O padrão ortográfico e o sistema de citações e referências bibliográficas são prerrogativas de cada autor. Da mesma forma, o conteúdo de cada capítulo é de inteira e exclusiva responsabilidade de seu respectivo autor.



Todos os livros publicados pelo Selo Observatório/OPAJE estão sob os direitos da Creative Commons 4.0  
[https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pt\\_BR](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pt_BR)

**Dados Internacionais de Catalogação**  
**Código de Catalogação Anglo-Americano AACR2**

---

L714

Liderança, cultura organizacional e inovação [recurso eletrônico]. /  
Organização: Gilson Pôrto Jr. e Flávio Augustus da Mota Pacheco --  
Palmas, TO: Observatório Edições, 2024.  
271 p.

Contém bibliografia  
ISBN 978-65-999742-9-8.

1.Liderança - Cultura organizacional. 2. Comportamento organizacional.  
3. Inovação. 4. Inovação de produtos. 5. Gestão da inovação. I. Pôrto Jr, Gilson.  
II. Pacheco, Flávio Augustus da Mota.

CDD 658.4092  
CDU 658:005.51  
LCC HD57.7

---

Marcelo Diniz – Bibliotecário – CRB 2/1533. Resolução CFB 184/2017.

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Observatório Edições e/ou do OPAJE/UFT. 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. Todos os artigos passaram por avaliação dos pares.

## UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS

**REITOR**  
Prof. Dr. Luís Eduardo Bovolato

**Pró-Reitor de Graduação**  
Prof. Dr. Eduardo Cezari

**VICE-REITOR**  
Prof. Dr. Marcelo Leinerker  
Costa

**Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação**  
Prof. Dr. Raphael Sanzio Pimenta

**Pró-Reitor de Extensão e Cultura**  
Profa. Dra. Maria Santana Ferreira dos Santos

### **Núcleo de Pesquisa e Extensão Observatório de Pesquisas Aplicadas ao Jornalismo e ao Ensino (OPAJE-UFT)**

Dra. Erika da Silva Maciel  
Dr. Francisco Gilson Rebouças Pôrto Junior  
Dr. Fernando Rodrigues Peixoto Quaresma  
Dr. José Lauro Martins  
Dr. Nelson Russo de Moraes  
Dr. Rodrigo Barbosa e Silva  
Dra. Marli Terezinha Vieira

### **SELO EDITORIAL Observatório/OPAJE CONSELHO EDITORIAL**

**PRESIDENTE**  
Prof. Dr. José Lauro Martins

#### **Membros:**

**Prof. Dr. Nelson Russo de Moraes**  
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP),  
Brasil

**Prof. Dr. Rodrigo Barbosa e Silva**  
Universidade do Tocantins (UNITINS), Brasil

**Profa. Dra. Maria Luiza Cardinale Baptista**  
Universidade de Caxias do Sul; Universidade Federal do  
Amazonas, Brasil

**Profa. Dra. Thais de mendonça Jorge**  
Universidade de Brasília (UnB), Brasil

**Prof. Dr. Fagno da Silva Soares**  
Clió & MNEMÓSINE Centro de Estudos e Pesquisa em História  
Oral e Memória – Instituto Federal do Maranhão (IFMA), Brasil

**Prof. Dr. Luiz Francisco Munaro**  
Universidade Federal de Roraima (UFRR), Brasil

**Prof. Dr. José Manuel Pelóez**  
Universidade do Minho, Portugal

**Prof. Dr. Geraldo da Silva Gomes**  
Universidade Estadual do Tocantins, Brasil

## Como Referenciar ABNT NBR 6023/2018

### Documento no todo

PÔRTO JR, Gilson; PACHECO, Flávio Augustus da Mota (org.). **Liderança, cultura organizacional e inovação**. Palmas, TO: Observatório Edições, 2023. ISBN 978-65-999742-9-8.

### Nos Capítulos

SOBRENOME, Nome; SOBRENOME, Nome. Título do capítulo. *In*: PÔRTO JR, Gilson; PACHECO, Flávio Augustus da Mota (org.). **Liderança, cultura organizacional e inovação**. Palmas, TO: Observatório Edições, 2023. ISBN 978-65-999742-9-8.

## SUMÁRIO

### **PREFÁCIO / 9**

Flávio Augustus da Mota Pacheco

### **CAPÍTULO 1: ESTILOS DE LIDERANÇA NA GESTÃO PÚBLICA /11**

Eduardo Moantoan e André Pugliese da Silva

### **CAPÍTULO 2: A INOVAÇÃO E A TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO: um estudo com artesãos da produção de peças de capim dourado / 31**

Flávio Augustus da Mota Pacheco e Francisco Gilson Rebouças Porto Júnior

### **CAPÍTULO 3: DESAFIOS DA LIDERANÇA A DISTÂNCIA E DA COMUNICAÇÃO REMOTA EM CLÍNICAS DE ESTÉTICA NA CIDADE DE PALMAS-TO / 61**

Daniela Barbosa de Macedo e Flavio Augustus da Mota Pacheco

### **CAPÍTULO 4: DELEGAÇÃO: estudo desenvolvido em uma empresa privada no Estado do Tocantins / 83**

Diego Dornelles Barreto Aurélio da Silva e Jorge D Ambros

### **CAPÍTULO 5: CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO DE TRABALHO NA MODALIDADE HOME OFFICE / 109**

Fabio Castelluber Lustosa e Mara Suassuna

### **CAPÍTULO 6: CULTURA ORGANIZACIONAL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPes) DE PALMAS – TO / 137**

Jocenice Gonçalves da Silva e Flavio Augustus da Mota Pacheco

**CAPÍTULO 7: A LIDERANÇA E O CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA AGENCIA BANCÁRIA PRIVADA NA CAPITAL PALMAS – TO: Um estudo da perspectiva dos colaboradores / 153**

Jôse Santos de Jesus, Flávio Augustus da Mota Pacheco e Anna Carolina Silveira Coury Pacheco

**CAPÍTULO 8: LÍDER COMANDANTE: Um diagnóstico da percepção sobre liderança nas Unidades do Comando de Policiamento da Capital da Polícia Militar do Estado do Tocantins / 175**

Leandro Guimarães Nunes e André Pugliese da Silva

**CAPÍTULO 9: A INFLUÊNCIA DA TECNOLOGIA NO PROCESSO DE LIDERAR: potencialidades e fragilidades / 199**

Luana Oliveira Fernandes de Moraes e Flávio Augustus da Mota Pacheco

**CAPÍTULO 10: ESTILOS DE LIDERANÇA NAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS: estudo de caso nas agências 6693 e 2397 do Banco Bradesco em Palmas – TO / 231**

Marcondes Ferreira Camargo Júnior e Jorge D Ambros

**SOBRE OS AUTORES E ORGANIZADORES / 269**

A Liderança tem sido foco de discussões nas mais diversas rodas de debates; desde os ambientes mais informais, como nos “círculos” de descontração e diversão, até os níveis mais formais e de resultados, como nos altos escalões de grandes corporações, além, claro, de estar presente em pesquisas de alto nível em Universidades. As opiniões são diversas, e os comportamentos os mais variados possíveis. O fato é que, por mais que este assunto seja antigo, tendo sua relevância e importância para os grandes imperadores e reis, hoje, se vê mais emergente do que nunca, considerando a alta concorrência empresarial, além do seu grande impacto nas repartições públicas, e porque também não dizer, sua importância tão presente e necessária no ambiente familiar.

Aqueles que se arriscam discursar sobre Liderança, sempre terão suas idéias rebatidas, debatidas, questionadas ou quem sabe elogiadas. Destarte a isso, não se pode negar: Ser Líder não é tarefa fácil. Por este, e outros motivos, é que esta obra se torna tão importante e relevante. Aqui, tem-se assuntos sobre a liderança tradicional e sobre a liderança inovadora. Estudos sobre comportamentos emergentes e tradicionais.

O que eu sugiro?! A leitura, claro!

Esperamos compartilhar com os leitores, Dez Capítulos; cada um deles, escrito por um perfil de autor. Desde aqueles mais tradicionais, até aqueles que arriscam “dedilhar” as rupturas do conservador.

Foi um prazer escrever alguns capítulos, e organizar essa obra juntamente com meu amigo e colega, o competentíssimo Dr. Gilson Porto Jr.

Boa Leitura!

Palmas, Tocantins, Março de 2024  
Flavio Augustus da Mota Pacheco

# ESTILOS DE LIDERANÇA NA GESTÃO PÚBLICA

---

Eduardo Moantoan  
André Pugliese da Silva

## INTRODUÇÃO

O mercado local tem exigido, cada vez mais posturas arrojadas e empreendedoras das empresas. O planejamento, a organização e o gerenciamento são a base da administração que é essencialmente dinâmica e estratégica, pois a inserção desses novos recursos impulsiona os ambientes empresariais, visando o aprimoramento contínuo dos resultados.

O novo, então, passa a ser reconhecido como necessário, adquirindo dimensões amplas, no que se refere à competitividade do mercado. Nessa linha de evolução, tecnologias, estratégias e técnicas mais participativas compõem os novos modelos de gestão, que, na verdade, passam a conduzir os processos das empresas de forma integrada e participativa.

No cenário de Micro e pequenas empresas – MPE's, observam-se grandes movimentos mercadológicos, que, por muitas vezes, decorrem de crises econômicas e que acabam por interferir nas estruturas empresariais. No caso das MPE's a situação fica bastante delicada, já que raramente tais organizações dispõem de aparato tecnológico e estrutura profissional formalizada à gestão e solução de problemas.

A motivação é a razão para as ações, disposição e objetivos das pessoas, ou seja, é a direção de uma pessoa para o comportamento, ou o que faz com que uma pessoa deseje repetir um comportamento, um conjunto de forças que age por trás dos motivos. A motivação tem sido considerada uma das razões mais importantes que inspiram uma pessoa a avançar, e quase sempre é repassada por um líder eficaz. Este deve entender como gerenciar todos os colaboradores e, mais importante, o gerente deve utilizar caminhos que permitam que os contribuintes trabalhem, cresçam e encontrem respostas de forma independente.

São muitos os itens a serem observados à saúde da empresa, principalmente, quando se trata de organização de menor porte, que na maioria das vezes não possui divisões departamentais estruturadas o suficiente para lhe prover dados estatísticos e gerenciais. Daí ressalta-se a importância da liderança estratégica que motive a equipe, de modo que esta viabilize o planejamento estratégico nas organizações, como também a estruturação de seus processos e operações, além da redução de problemas e riscos de equívocos que podem gerar perdas. Desse modo, evidencia-se a necessidade, ainda que com mínima estrutura, de funções do líder viabilizador de Planejamento estratégico em sua liderança, nestas empresas.

Para a MPE's a liderança e motivação têm sido muito discutidas como aspecto de maior produtividade, apenas um bom salário já não atende mais aos anseios dos funcionários, e com isso a liderança tem sido um ponto crucial para a motivação dos

colaboradores, sendo um diferencial entre as organizações. Desse modo essa pesquisa tem como problema: Qual a importância dos líderes na gestão pública? Deste modo, o objetivo geral deste trabalho foi analisar a importância dos líderes na gestão pública. Já os específicos são: analisar a importância de um líder motivador para o desempenho sua equipe; compreender os diversos estilos de liderança e analisar a motivação dos colaboradores da empresa em estudo. Neste contexto, a metodologia foi uma pesquisa bibliográfica, exploratória, com abordagem qualitativa.

## REFERENCIAL TEORICO

### Liderança E Motivação

As funções de um gestor dentro dos empreendimentos passaram por várias mudanças, pois no início sua função era exercer controle em seus funcionários, sem que houvesse um clima amigável.

Conforme Syroit (2014) a liderança pode ser entendida como um conjunto de ações ou atividades desempenhadas por um membro da empresa que se encontra em uma posição hierarquicamente superior, o qual direciona, conduz e orienta os demais funcionários na realização das atividades com o propósito de atingir o objetivo do grupo. "Sua principal função é a de designar condições para que seus colaboradores sejam competentes para exercitarem suas funções por meio de sua potencialidade e capacidades exploradas de maneira a propiciar satisfação, autoconfiança e objetivos" (CARDOSO, 2006, p. 12).

Dutra (2010, p. 12) descreve a liderança "como uma técnica de influência das atividades de uma pessoa e/ou equipe para a consecução de um objetivo numa situação". Assim, reitera-se que líder é aquele que consegue fazer com que as pessoas acreditem

nele e que consigam alcançar o sucesso do empreendimento, através de terceiros e da motivação de pessoas.

Reitera-se desta forma que, um bom líder apresenta características distintas das demais pessoas, pois o mesmo consegue gerir todo o corpo humano do empreendimento evitando as discussões e encontrando soluções para os problemas que surgem.

O líder é de extrema importância nos empreendimentos, pois a presença de um líder eficaz garante o respeito entre os colegas de trabalho e uma rentabilidade melhor para o comércio em questão. Segundo Fleury (2016, p. 32), “a maneira do líder agir e se relacionar com seus subordinados imediatos interfere no ambiente organizacional, pois as pessoas vão adotar determinados comportamentos em função da maneira que o líder atua”.

Devido às necessidades dos empreendimentos, e a evolução constante das coisas, os líderes atuais enfrentam diversos desafios e dificuldades, em especial para incentivar os funcionários a melhorarem diariamente para encarar os desafios que surgem.

### **Chefe X Líder: da imposição de ponto de vista à abertura de sugestões**

É importante mencionar que para ser um líder, não é preciso ser um chefe, logo estes conceitos são distintos. Para ser um líder é necessário que a pessoa tenha habilidades e conhecimentos para fazer com que o grupo se desenvolva bem e busque a realização das atividades propostas.

Para ser um líder exemplar é necessário objetivos quer alcançar, bem como as estratégias que podem ser utilizadas para o alcance de suas metas e o mesmo saiba quais objetivos são necessários para que o mesmo entenda a sua finalidade, e a sua existência para a organização em que está inserido. É importante reiterar que a liderança diz respeito a capacidade e habilidade de

influenciar as pessoas a alcançarem seus objetivos, ou seja, é um processo focado na orientação as pessoas (DIEHL, 2004).

O processo de liderança é mais complexo do que se imagina. Neste contexto, ele elaborou algumas abordagens, sendo estas as mais discutidas: a abordagem dos traços pessoais, a do comportamento e a situacional. Na primeira, acredita-se que a pessoa já nasce com características de um líder. Na segunda, acredita-se que a liderança é algo ensinado e que pode ser aprimorado com o passar do tempo. E, na última, acredita-se que não existe um estilo de liderança perfeito (DUTRA, 2010).

Deste modo, percebe-se a distinção entre líder e chefe, pois o líder convence os funcionários para a realização das tarefas de modo dinâmico, enquanto que o chefe ordena, embora, os mesmos visem a mesma meta a qual seja, se destacar dentre o mercado competitivo, por apresentar bons preços e produtos e serviços de qualidade.

Reitera-se assim, as diferenças entre o chefe e o líder. O primeiro tem as funções de: ordenar, impor seu ponto de vista, controlar as atividades, proteger uns e perseguir outros funcionários, ser autoritário, criar um clima negativo de insegurança e ameaça, além de ter dificuldades para se expressar. Já o líder ele geralmente requer aos funcionários a realização de alguma tarefa, está aberto a sugestões, confia ao confiar as funções, e observa cada um de seus funcionários sabendo explorar as habilidades dos mesmos, além disso é democrático, conquista positivamente a credibilidade dos subordinados através da admiração e respeito, e comunica-se bem.

## **Estilos de liderança**

De acordo com Chiavenato (2009) existem três tipos de liderança: Autoritária ou Autocrática, Liberal e Democrática. Assim, serão exploradas as características principais de cada tipo, trabalhando vantagens e inconvenientes de cada um.

Um estilo de liderança autoritário é exemplificado quando um líder dita políticas e procedimentos, decide quais metas devem ser alcançadas e direciona e controla todas as atividades sem qualquer participação significativa dos subordinados. Tal líder tem controle total da equipe, deixando a autonomia baixa dentro do grupo, e espera que o grupo complete as tarefas sob supervisão muito próxima, enquanto a autoridade ilimitada é auto-concedida pelo líder. (FACHADA, 2003)

Há também uma clara divisão entre o líder e os seguidores. Estes líderes tomam decisões independentemente com pouca ou nenhuma contribuição do resto do grupo. Líderes autoritários defendem um controle rigoroso sobre seus seguidores, regulando diretamente regras, metodologias e ações. Líderes autoritários constroem lacunas e constroem distância entre eles e seus seguidores com a intenção de enfatizar as distinções de papéis. Esse tipo de liderança remonta às primeiras tribos e impérios. É frequentemente usado nos dias de hoje, quando há pouco espaço para erros, como trabalhos de construção ou manufatura. (DUTRA, 2010).

A maneira como o líder liberal trabalha não é acompanhada de resultados satisfatórios, apesar de esperar-se que os trabalhadores sob este estilo de líder se tornem totalmente comprometidos com o que o líder acredita e não se esforçará e trabalhará independentemente (CAMARGO, 2014).

O estilo de liderança democrática consiste em o líder compartilhar as habilidades de tomada de decisão com os membros do grupo, promovendo os interesses dos membros do grupo e praticando a igualdade social. As fronteiras da participação democrática tendem a ser circunscritas pela organização ou pelas necessidades do grupo e pelo valor instrumental dos atributos das pessoas (habilidades, atitudes, etc.). (FACHADA, 2003).

O estilo democrático engloba a noção de que todos, em virtude de seu status humano, devem desempenhar um papel nas

decisões do grupo. No entanto, o estilo democrático de liderança ainda requer orientação e controle por um líder específico. O estilo democrático exige que o líder tome decisões sobre quem deve ser chamado dentro do grupo e quem recebe o direito de participar, fazer e votar nas decisões. (DUTRA, 2010).

Pesquisas descobriram que esse estilo de liderança é um dos mais eficazes e cria maior produtividade, melhores contribuições dos membros do grupo e maior moral do grupo. A liderança democrática pode levar a melhores ideias e soluções mais criativas para problemas, porque os membros do grupo são incentivados a compartilhar seus pensamentos e idéias. Embora a liderança democrática seja um dos estilos de liderança mais eficazes, ela tem algumas desvantagens em potencial. Em situações em que os papéis não são claros ou o tempo é essencial, a liderança democrática pode levar a falhas de comunicação e projetos incompletos. A liderança democrática funciona melhor em situações em que os membros do grupo são qualificados e ansiosos para compartilhar seus conhecimentos. Também é importante ter bastante tempo para permitir que as pessoas contribuam, desenvolvam um plano e depois votem no melhor curso de ação (FACHADA, 2003).

Assim, reitera-se que, a abordagem utilizada pelo líder é determinada por suas particularidades enquanto indivíduo, podendo ser estas quanto ao foco e quanto ao uso da informação. De acordo com Andrade (2002) o estilo de decisão pode ser unifoco, ou seja, frisar um único objetivo; ou multifoco, quando há o intuito de alcançar mais de uma meta. Já quanto ao uso da informação a mesma pode ser satisfatória, no qual destaca-se as categorias de decisão, flexão, hierarquia e integração, ou maximizada, quando a decisão é sistêmica.

Observa-se que cada líder tem uma maneira diferente de trabalhar, sendo esta do que elabora seus planejamentos com antecedência, ao que tem pouco planejamento; as tomadas de decisões destes também são diferenciadas, pois cada um trabalha

em cima de suas particularidades e da necessidade do empreendimento. Para Chiavenato (2009) ocorre o comportamento do líder de acordo com cada situação apresentada abaixo:

**Quadro 1 – Comportamento do líder frente os liderados segundo o nível de escolaridade**

Situação	Comportamento do líder
Nível de conhecimento ou de prática muito baixo ou inferior (por exemplo, um estagiário ou um auxiliar).	Diretivo, autocrático. Deve dar as ordens claras e com soluções previamente orientadas para que o liderado execute a tarefa com o menor risco possível de erro.
Nível de conhecimento ou de prática médio inferior.	Papel de instrutor, treinando o liderado em todos os sentidos e apoiando-o simultaneamente.
Nível de conhecimento ou de prática médio superior.	O líder apóia o liderado de forma completa, dando-lhe o máximo de segurança para que este desenvolva com certa liberdade o que aprendeu no estágio anterior.
Nível de conhecimento ou de prática muito elevado.	O liderado nesta fase não precisa de apoio nem de acompanhamento: sabe exatamente o que ou como fazer para executar uma tarefa ou resolver um problema. O líder apenas lhe delega responsabilidades e cobra resultados.

Fonte: Chiavenato(2009, p. 39)

A partir do que o autor assentiu percebe-se que o comportamento do líder muda juntamente com a situação. As características dos mesmos também são distintas e variam com o seu nível de conhecimento, o qual determina se o comportamento será diretivo, autocrático, instrutor, companheiro.

Referente ao comportamento organizacional pode-se atenuar que “é o campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações”. Pode-se afirmar que o comportamento organizacional tem relação com as ações que o grupo de pessoas tem quando estão na organização. Dentre vários enfoques o comportamento organizacional repercute em várias áreas de pesquisa e também nas diversas ciências, como psicologia, administração, ciências contábeis, sociologia entre outras (PASSOS, 2012).

Segundo Dutra (2010, p. 103) “O clima organizacional, no contexto das organizações, influencia o estado motivacional das pessoas que, por sua vez, são influenciadas por ele.” Assim, as organizações precisam atentar ao fato de que o clima organizacional ótimo irá resultar no bom desempenho e sobrevivência das mesmas.

Um fator importante a ser observado é a motivação dos funcionários, pois muitos destes não têm oportunidade de escolher o local em que vão trabalhar, então cabe ao líder propor formas de incentivo para que os mesmos trabalhem da melhor maneira possível. Satisfação no trabalho é uma expressão pessoal de difícil e complexa definição, devido à diferença de seus aspectos, o que dificulta sua avaliação. Estar ou não satisfeito no trabalho pode variar entre os indivíduos ou na própria pessoa, de acordo com diferentes circunstâncias, relacionamentos e percepções ao longo do tempo (PASSOS, 2012).

Deste modo, a satisfação é passível da soma de variáveis complexas existentes no ambiente de trabalho e que podem

influenciar de forma positiva ou negativa para maior desempenho de diferentes funções, responsabilidades e atividades.

## **Motivação como mecanismo de desempenho**

As transformações que vêm ocorrendo na atualidade demandam que as organizações modifiquem a sua necessidade de conceber e entender o papel desempenhado pelos indivíduos. As questões encontram-se na premissa de que a motivação está relacionada ao desempenho e, fundamental para a produtividade. Assim, as estratégias motivacionais são a transformação da organização em um ambiente saudável, e o trabalho executado possa ser motivador para o trabalhador.

As funções de um gestor dentro dos empreendimentos passaram por várias mudanças, pois no início sua função era exercer controle em seus funcionários, sem que houvesse um clima amigável. Porém este modelo sofreu algumas alterações, principalmente pelo aumento da concorrência, que fez com que as instituições buscassem funcionários aplicados e líderes que os estimulassem a alcançar suas metas, mantendo um bom resultado para a empresa (PASSOS, 2012).

Conforme Cardoso (2006) liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais, definida como uma influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo de comunicação humana com objetivos específicos.

A liderança é um processo pelo qual uma pessoa influencia os outros para realizar um objetivo e direciona a organização de forma a torná-la mais coesa e coerente, ou seja, é um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum.

Dutra (2010) descreve a liderança como uma técnica de influência das atividades de uma pessoa e/ou equipe para a consecução de um objetivo numa situação. Seguindo a mesma linha das definições anteriores Passos (2012) entendem que a liderança é um processo pelo qual um indivíduo entusiasma outros, a alcançar os resultados esperados.

Andrade (2002, p. 65) aponta dois aspectos comuns definições de liderança: “[...] ela está ligada a um fenômeno grupal, que envolvam duas ou mais pessoas e; fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus liderados. Portanto, não existem líderes sem seguidores”.

### **O líder e sua influência na motivação da equipe**

As funções de um gestor dentro dos empreendimentos passaram por várias mudanças, pois no início sua função era exercer controle em seus funcionários, sem que houvesse um clima amigável. Uma pessoa influencia os outros para realizar um objetivo e direciona a organização de forma a torná-la mais coesa e coerente, ou seja, é um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum.

Deste modo, percebe-se que a liderança consiste basicamente em conquistar pessoas e envolvê-las nos trabalhos, de maneira dinâmica, em que as mesmas se dediquem o máximo possível para a concretização das atividades solicitadas.

A liderança motivacional refere-se a alguém que lidera os outros, motivando-os a lutar por determinados objetivos, em vez de simplesmente agir sob ordens. O líder tenta criar um ambiente seguro e confiável e garante que a organização esteja posicionada para ter sucesso em seu domínio - por exemplo, uma empresa no mercado. Alguns interpretam princípios de liderança motivacional como exigir que um líder estabeleça uma ética forte, visão clara,

valores definíveis, comunicação autêntica e seja genuinamente motivado para promover a colaboração e um ambiente de trabalho positivo.

Um líder deve ser honesto para manter a confiança dos membros da equipe, sabendo delegar as funções a partir da identificação dos pontos fortes dos membros da equipe para maximizar o potencial do grupo. Além disso, um líder deve comunicar efetivamente os objetivos aos membros da equipe. Outro fator característico nos líderes é a demonstração da confiança em todas as situações, porque os outros se alimentam dessa confiança e têm um desempenho mais produtivo. No que se refere ao compromisso, um líder deve demonstrar empenho por fazer o trabalho que os outros estão fazendo para demonstrar compromisso com a equipe e a missão, sendo criativo para ver as situações de várias maneiras e resolver problemas de maneira mais eficaz (RENNER, 2016). Neste sentido, o mesmo deve ser otimista e motivar sempre seus funcionários com vista a ter um maior desempenho.

### **Administração x características do líder viabilizador de planejamento**

A administração estratégica é aquela que busca soluções, mesmo não existindo problemas. Procurando levar aos clientes aquilo que eles realmente querem, conforme Herrera (2012, p. 5):

A administração estratégica se ocupa com o futuro da organização assumindo uma filosofia da adaptação, buscando como resultado a efetividade por meio da inovação ou diversificação visando o desenvolvimento sustentado com atitudes proativas (auto estimulação...)

com posturas de desenvolvimento (conjuntura de oportunidades x fraquezas) ou de crescimento (conjuntura de oportunidades x forças) e, tudo isto sem traumas ou conflitos, promovendo a mudança de maneira amigável e serena.

O administrador estratégico tem uma mentalidade diferenciada dos demais empreendedores, denominada, consciência estratégica ou o pensamento sistêmico, que segundo Andrade et. al. (2016) engloba fatores não só relacionados às atividades e processos, mas também a fatores humanos, de mercado, financeiros, tecnológicos, estruturais, entre vários outros.

De acordo com Andrade et. al (2016) o pensamento sistêmico é a capacidade de perceber, modelar e avaliar as consequências das ações de maneira expandida no tempo e espaço é uma forma de pensar e construir conhecimento, no sentido cognitivo, em que o processamento deste conhecimento é influenciado por uma linguagem de base sistêmica.

Apesar de várias mudanças dentro das organizações o trabalho hierarquizado e a divisão de tarefas e os procedimentos, acabam gerando um bloqueio nas iniciativas dos trabalhadores e limitando o seu potencial.

Zanelli (2011, p. 48) diz que "As organizações de trabalho são predominantemente caracterizadas como sistemas sociais técnicos e abertos, construídos para alcançar objetivos predeterminados." Porém, pode-se dizer também que esses chamados "objetivos" são na verdade dirigidos para satisfazer a necessidade de bens ou serviços ou até mesmo para uma melhor integração na sociedade.

O trabalho pode ser relacionado à necessidade de convivência humana na formação de uma identidade pessoal e social, esta identidade é obtida através da interação humana do indivíduo com os outros seres de uma mesma sociedade Fleury; Fleury (2014) ensinam que a organização que ainda mantém sua gestão de pessoas focada somente no aspecto do cargo e de tarefas, não possui uma visão clara das suas competências organizacionais. Eles advertem: o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional mais mutável e complexa. (FLEURY; FLEURY, 2014, p. .20).

Com a limitação do indivíduo no sentido de crescimento pessoal e profissional, o mesmo resultava em ficar desmotivado e havia uma grande probabilidade de sair da organização. Segundo Motta (2013), a visão ordenada do mundo organizacional induzia a se pensar que a realidade administrativa é racional, controlável e passível de ser uniformizado, porém a realidade é outra e que precisamos de pessoas qualificadas para controlar essas organizações e dar direcionamento. Este direcionamento só é conquistado uma vez que o gerente conquista no dia-a-dia, a experiência necessária, para administrar as diversas contradições e mutações que a gestão pública moderna sofre.

Conforme Motta (2013), essa capacidade gerencial moderna é conseguida através do aprendizado gerencial que envolve quatro dimensões básicas: a cognitiva, a analítica, a comportamental e a habilidade de ação. Para o autor, desenvolver a habilidade cognitiva é a capacidade ou processo pelo qual o ser humano interage com os seus semelhantes e com o meio em que vive, sem perder a sua identidade. Já o desenvolvimento analítico é aprender a identificar e diagnosticar problemas e buscando novas soluções.

No caso de desenvolver habilidade comportamental é adquirir novas maneiras de interação humana, observando os padrões da sociedade. Porém a habilidade de ação envolve a capacidade de interferir intencionalmente no sistema organizacional e assim transformar objetivos, conhecimento e valores em formas efetivas de ação.

Neste contexto, o líder viabilizador de planejamento possui as habilidades de tomada de decisão com os membros do grupo, promovendo os interesses dos membros do grupo e praticando a igualdade social.

## **METODOLOGIA**

Esta pesquisa tem uma abordagem qualitativa. Quanto aos objetivos esta pesquisa enquadrou-se como pesquisa: descritiva e exploratória. Trata-se de uma revisão bibliográfica realizada por meio da seleção de artigos científicos publicados em periódicos indexados nas bases de dados do SCIELO (The Scientific Electronic Library Online) e LILACS (Literatura Latino Americana e do Caribe em Ciências e Saúde), tendo a busca ocorrida entre os meses de fevereiro e março de 2021, utilizando os descritores extraídos dos Descritores em Ciências da Saúde (DeCS). Na pesquisa foi utilizado o operador booleano AND, para combinar os termos de modo que eles correspondam simultaneamente ao objetivo da pesquisa, portanto, foram empregados os seguintes cruzamentos em português: Internamentos; Infância e Adoecimento. O levantamento bibliográfico fez referência às publicações de artigos científicos entre os anos de 2003 a 2020, que estivessem disponíveis na íntegra, gratuito, na língua portuguesa e inglesa, estudos transversais, de intervenção, prospectivo de autocontrole e relato de caso.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A literatura sobre liderança é abundante na gestão, não até agora na gestão pública (ANDRADE, et al, 2015). No entanto, quantidade nem sempre significa qualidade e certamente não garante utilidade para os gestores públicos. Além disso, a literatura pobre sobre liderança gera ainda mais problemas do que resolve, levando gestores públicos ingênuos a seguir regras aparentemente sensatas, que na verdade os levam à beira do desastre. Mas o problema é que mesmo textos de gestão excelentes podem enganar os gestores públicos. A maioria das teorias e conceitos de liderança são genéricos, não tendo sido desenvolvidos e testados no contexto público (BARBOSA, 2008). Consequentemente, a idéia de que se pode falar de liderança no setor público e ser dirigida a qualquer público desse setor é, a nosso ver, errônea. E o que parece ainda mais errôneo é a noção de que se pode escrever sobre liderança sem fazer distinções entre os setores público e privado. Quando dirigidos a todos os tipos de público, os textos com o rigor necessário e com base empírica suficiente podem revelar flancos onde se torna possível e mesmo necessário desqualificá-los.

Normalmente, as explicações sobre mudança e continuidade no setor público foram organizadas em torno de dois tipos de teorias: sistêmica e institucional. As mudanças governamentais foram consequência de mudanças sistêmicas, ou seja, adaptação do subsistema político às mudanças ambientais, como a globalização econômica, e o aumento da complexidade, interdependência e diversidade.

Ou as características especiais das mudanças e a incômoda continuidade de algumas administrações públicas ineficientes devem ser compreendidas por meio de diferentes teorias institucionais: históricas, organizacionais, sociológicas, etc. (CAMARGO, 2014). Como consequência, a liderança tem sido frequentemente negligenciada como fonte de explicação para as

mudanças no setor público. A razão por trás dessa omissão é a idéia de que as burocracias são guiadas por forças poderosas além do controle dos líderes administrativos.

Por exemplo, na pesquisa sobre Nova Gestão Pública, é difícil encontrar o "fator liderança" como uma explicação para o sucesso ou o fracasso. Existem exceções, mas são poucas. Neste texto defendemos que a liderança no setor público é muito importante para explicar a mudança e a continuidade. Mais ainda, concordamos com a idéia de que "a liderança dos gestores públicos é necessária porque sem liderança as organizações públicas nunca se mobilizarão para cumprir seus objetivos mandatados" (CAMARGO, 2014, p. 15). Mas a liderança pública deve ser entendida no contexto do sistema político, não apenas com a estrutura conceitual e cognitiva da gestão.

É por isso que sentimos que se alguém deseja construir uma teoria de liderança que seja útil para gestores públicos e funcionários eleitos, muito mais ênfase deve ser colocada em detalhes críticos e mais trabalho deve ser feito nas diferenças entre organizações e níveis de responsabilidade, em vez de tentar gerar teorias universalmente aplicáveis. Em primeiro lugar, é importante esclarecer a distinção entre liderança pública e privada para compreender se o que está escrito sobre liderança empresarial se aplica ao setor público e se faz sentido escrever sobre gestão pública. Em seguida, deve-se examinar como se pode construir a "ciência" da gestão pública e como se pode usar essa ciência para desenvolver uma ciência da liderança. Também se torna necessário esclarecer se o que está escrito para um Presidente ou Chefe de Estado também é útil para um membro de um Serviço Executivo Sênior, para um "gerente intermediário" para um prefeito ou o contrário. Devemos também nos perguntar se as teorias que funcionam em uma empresa pública poderiam funcionar em um ministério ou no exército. Em suma, tentaremos esclarecer alguns

conceitos e definir variáveis que permitem a aplicação adequada de diferentes teorias.

## CONCLUSÃO

O cenário vivenciado atualmente, tem despertado a busca por práticas organizacionais eficazes, uma vez que, ou tomam o conhecimento das vantagens competitivas que podem ser adotadas pelo gestor, a fim de maiores rendimentos e os cumprimentos das metas, ou elas se submetem cada vez mais as mudanças e a grande competitividade desse mercado mais exigente.

Para esse mercado mais exigente utilizando-se das ferramentas: vantagens competitivas, a gestão de uma equipe, as tomadas de decisões, e o estilo de liderança adotado pelo gestor é que irão ser os diferenciais das agências de intercâmbio com o intuito de ser o diferencial no mercado atual e, conseqüentemente eficaz alcançando os resultados esperados.

O cenário organizacional atual exige das empresas uma gestão mais participativa, eficaz e dinâmica. Para atender a esta necessidade os mesmos devem dispor de capacidades essenciais para o bom desenvolvimento de sua função, dentre estas estão um bom relacionamento com todo o setor humano da empresa.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Aurelio L., SELEME, Acyr, RODRIGUES, Luis H., SOUTO, R. Vídeos Pensamento Sistêmico: Caderno de Campo. **O desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ANDRADE, J.V. **Turismo**: Fundamentos e dimensões. São Paulo: Editora Ática, 2002

BARBOSA, E. F. **Instrumentos de coletas de dados em pesquisas educacionais.** Minas Gerais: Ática, 2008

CAMARGO, M. V. **Banco de competências** – proposta de uma ferramenta de apoio à decisão de capacitação de RH. Rio de Janeiro: UFRJ, 2014.

CARDOSO, G. da S. **Mapeamento das competências funcionais:** estudo de caso em uma empresa de celulose e papel. 2006. 171 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

CARDOSO , G. da S. **A importância da motivação empresarial.** Paraná:UFP, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2ª Ed. Rio de Janeiro: Campus,2009. – 15ª Reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

DIEHL, AstorAntonio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas:** métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004

DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea.** São Paulo: Atlas, 2010.

FACHADA, N. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Ana Monteiro. **Competências.** São Paulo: Atlas, 2014.

FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. **Competências: conceitos, métodos e experiências.** São Paulo: Atlas, 2016. p. 31-50.

HERRERA, J. C. **Resistência à mudança: uma revisão crítica.** RAE – Revista de Administração de empresas, São Paulo, v. 41, nº 2, p. 31 – 45, abr./jun. 2009.

MOTTA, F. C. P. **Administração e cultura organizacional.** São Paulo: Atlas, 2013.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Coordenadores). **Cultura Organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 2004

PASSOS, Maria Carolina Mello. **Uma ferramenta para mapeamento do conhecimento e suas aplicações.** 2012. 112f. Dissertação (Mestrado Profissional em Redes de Computadores) – Universidade Salvador (Unifacs), Salvador.

RODRIGUES, L. C.; DEPINÉ, G. C. L.; ALMEIDA, M. I. R. **Estratégia de implementação do plano estratégico.** Rio de Janeiro: UFRJ, 2003.

SILVEIRA, H. G. **Condições físicas de trabalho.** São Paulo: Atlas, 2017

SYROIT, K. N. **Administração de empresas.** Rio de Janeiro: Ática, 2014.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (ORGS). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** 1ª Edição. Porto Alegre: Artmed: 2008

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória, desafios atuais e propostas.** São Paulo: SENAC, 2003.

## A INOVAÇÃO E A TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO: um estudo com artesãos da produção de peças de Capim Dourado

---

Flávio Augustus da Mota Pacheco  
Francisco Gilson Rebouças Porto Júnior

### INTRODUÇÃO

Em plena era do conhecimento é possível afirmar que, se bem utilizada e aplicada, a inovação pode se tornar uma fonte de vantagem competitiva para as organizações (AHMED et al, 2020). Para complementar o aspecto da inovação, a gestão do conhecimento agrega valor para a melhoria do desempenho. Ambos podem ser vistos como recursos codependentes, principalmente quando conectados à contextos relacionados à troca de conhecimentos entre os trabalhadores na organização.

Ahmed et al (2020) exploram que o conhecimento também pode contribuir para o alcance da vantagem competitiva sustentável

por meio da sua aplicação na execução exitosa de um processo produtivo ou na oferta de um novo produto ou serviço.

Neste contexto, a inovação pode ser impulsionada pela infraestrutura moderna, tecnologia, recursos, mas principalmente por meio do conhecimento compartilhado entre trabalhadores. Neste diapasão, Cassiman e Veugelers (2006) enfatizam que a inovação integra o técnico e o físico, e relaciona o conhecimento a componentes como produtos e serviços. Indo mais além, Camisón e Villar-López (2014) estudaram a inovação e apontam que a compreensão do processo de inovação pode ser expressa de três vertentes: os atores envolvidos, a atividade do negócio, e os modos de inovação.

Pela óptica da gestão do conhecimento, a visão baseada em conhecimento e o desempenho de uma organização são baseados em sua capacidade para gerar, combinar, recombinar e explorar conhecimento (GRANT, 1996). Assim, pode-se afirmar que um dos principais componentes para a criação de valor, produtividade, e crescimento econômico pode ser considerado o conhecimento (IBARRA-ISNEROS ET AL., 2021).

O conhecimento é geralmente produzido por mecanismos internos, por meio da criação, ou pode ser adquirido por meio de informações externas. Drucker (1993) argumenta que na sociedade do conhecimento, o recurso econômico básico não é mais o capital e sim o conhecimento. Heeboll (2007) ratifica ainda que na teoria da firma baseada no conhecimento o conhecimento é considerado um recurso estrategicamente significativo.

Neste escopo, a transferência do conhecimento vinculada diretamente ao conhecimento organizacional e à gestão do conhecimento vem recebendo atenção considerável tanto de acadêmicos quanto de profissionais em governança corporativa.

A transferência de conhecimento já é incorporada de forma abrangente na aprendizagem, refletida nas mudanças do

pensamento estratégico, e utilizada na cultura e nas técnicas de solução de problemas internos nas organizações (GRANT, 1996). A transferência de conhecimento é realizada por meio de pessoas, a saber, pela simples movimentação ou troca de colaboradores entre setores, considerando este processo de repasse de informação a base para a transferência tanto do conhecimento tácito quanto do explícito (PHENE et al., 2012).

Procurando não ser repetitivo, mas enfático, ressalta-se que a transferência de conhecimento é inerente entre as pessoas bem como dentro da equipe, com um propósito suficientemente valorizado (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Quando o assunto trata da produção de peças de capim dourado por artesãos, o processo de transferência do conhecimento tem total correlação com o que vem sendo discutido até aqui. O artesão transfere conhecimento para terceiros, e para isso faz uso da gestão do conhecimento bem como da inovação. Mesmo o processo de artesanato sendo tratado, em muitos casos, dentro do escopo da informalidade, no caso do presente estudo os artesãos pertencem a uma Associação de Artesãos de Capim Dourado em uma cidade do interior do Estado do Tocantins. Neste diapasão, o artesão pode ser visto como um profissional não apenas da produção, mas também da comercialização de peças. Muitos deles como microempreendedores individuais, provendo inclusive a exportação de seus produtos (PACHECO, 2012).

Assim, com base no contexto, argumenta-se: Como ocorre o comportamento dos artesãos de capim dourado no que tange à Transferência do Conhecimento para a Inovação na fabricação e comercialização de peças de capim dourado?

Para responder a essa pergunta tem-se como objetivo: Analisar o comportamento dos artesãos de capim dourado no que tange à Transferência do Conhecimento para a Inovação na fabricação e comercialização de peças de capim dourado.

Este artigo segue estruturado em 5 partes. A primeira sendo esta introdução; seguida do referencial teórico, onde se aborda questões relativas à gestão do conhecimento e à inovação; a terceira trazendo a parte metodológica; a quarta sendo a análise dos resultados; e, por fim, a quinta e última, as conclusões do estudo.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Inovação

O termo inovação tem múltiplas definições e envolve diferentes abordagens. Para alguns autores, a inovação é um processo em que o conhecimento é adquirido, compartilhado e assimilado para criar conhecimentos que se incorporam em produtos e serviços, métodos e processos (WANG et al., 2022).

Uma das características da inovação é a criação de valor. Criação de valor para Kotler e Keller (2006) é a soma de todo o valor que os compradores percebem na solução oferecida pela organização (atendendo ou não às necessidades e expectativas do cliente) menos seus custos inerentes. O valor entregue aos clientes = valor total do cliente - custo total do cliente, onde o valor total é composto pelo valor da imagem, valor do pessoal, valor do serviço e valor do produto. O custo total consiste em custo mental, custo psíquico, custo de tempo e custo monetário. Ou seja, é preciso melhorar a experiência do cliente e reduzir custos. Portanto, quando a inovação é usada para gerar resultados, ela pode impactar o valor do cliente gerando competitividade.

Para Chen (2023), nem sempre é possível assegurar a competitividade econômica porque as sociedades e as instituições não são suficientemente voltadas para a inovação. Entretanto,

inovação, atualmente, se torna um imperativo para formuladores de estratégias (HASAN; KUMAR et al., 2017).

No contexto político, o objetivo da inovação é reunir pessoas inovadoras e profissionais de regulação para que possam chegar a um entendimento de como a inovação pode ser introduzida de forma a gerar resultados (RAGHAV et al, 2016).

Algumas estruturas de entrada para a inovação podem ser a estabilidade financeira de recursos e a capacidade de pesquisa e desenvolvimento, mas também não se pode ignorar os talentos humanos, que são fontes de ideias, atitudes, liderança, planejamento, gestão, criatividade e autoeficácia (ARDYAN, 2017). Em suma, a inovação é associada também ao compartilhamento de conhecimento. No entanto, quanto mais complexa a inovação, maior o número de barreiras que os indivíduos possuem ou provocam para tornar a inovação aplicável e exequível (KHANDELWAL, 2012).

Existem diferentes taxonomias de inovação. De acordo com a OCDE (2005), existem quatro tipos de inovação: produto, processo, marketing e organizacional. Outras classificações de inovação são tecnológicas, a saber: incremental ou radical, ou ainda novas inovações.

Cada tipologia requerer um entendimento e uma habilidade para implantação; assim, é necessário compreender o conceito e a metodologia para perceber o momento certo e o ambiente certo para cada utilização.

## **Conhecimento, compartilhamento e inovação**

Entre os fatores que encorajam a inovação, pode-se ressaltar o compartilhamento de conhecimento, sem o qual é improvável que a inovação ocorra (BELL, 2009). Afirma-se ainda que adquirindo conhecimentos e habilidades por meio da colaboração ou

intercolaboração de profissionais-empregados, alcança-se com mais eficácia e eficiência o sucesso inovativo (TSAI, 2001).

No contexto da inovação, o compartilhamento de conhecimento é a troca de expertise orientada para criar ou melhorar produtos e serviços de valor. Camisón (2010) afirma que por meio de um estudo estatístico o compartilhamento de conhecimento pode promover e gerar equipes de alto desempenho, e ressalta ainda que a falta de conhecimento pode ser a principal barreira para a inovação.

De acordo com Wijk (2008), uma organização que investe em compartilhamento de conhecimento é provável que produza novas ideias e desenvolva com mais rapidez suas capacidades de inovação.

Alguns estudos têm examinado a relação entre o compartilhamento de conhecimento e inovação, mas nenhum até o momento considerou etapas no desenvolvimento de ambos os conceitos. Todavia, Montalvo (2013) constatou em seus estudos que quanto maior a transferência do conhecimento tácito maior é o grau da capacidade inovativa da empresa. O conhecimento tácito compartilhado pode ser considerado fator *sine qua non* para a capacidade inovativa da empresa, isso por que se torna difícil sua replicação por terceiros.

O compartilhamento do conhecimento é visto ainda como um mecanismo para converter o conhecimento tácito em explícito e ambos os tipos de conhecimento são “entradas” para alcançar a inovação.

Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011) desenvolveram estudos em empresas espanholas em que foi possível afirmar o impacto positivo na inovação dessas organizações por meio do compartilhamento do conhecimento. Esse mesmo comportamento foi observado também por Montalvo (2013) em empresas Croatas,

onde o compartilhamento do conhecimento aumentou a capacidade inovadora.

Wehn e Montalvo (2015) reafirmaram que um caminho “frutífero” para a inovação é o conhecimento informal compartilhado, evidenciando ainda que o “caminho” do compartilhamento do conhecimento e o da inovação estão correlacionados. Para eles, os comportamentos do pessoal aliado ao compartilhamento de conhecimento influenciam e provocam positivamente a capacidade inovativa da organização, o que também pode promover o implemento de novas ideias.

Ibarra-Cisneros et al. (2021) estudaram e puderam evidenciar que o compartilhamento do conhecimento é um dos mediadores mais contundentes para afirmar o avanço da inovação e a melhoria do desempenho organizacional. Eles também afirmam que este “mediador” promove o bem-estar subjetivo e a inovação individual.

## **Transferência do Conhecimento e Inovação**

Como discutido até o momento, a inovação pode ocorrer por meio do compartilhamento do conhecimento bem como pela transferência de conhecimento, este último reconhecidamente um componente chave. Não é demais afirmar que conhecimento é um recurso importante para as atividades de inovação, considerando ainda que a gestão eficiente do conhecimento é considerada um método importante para melhorar a capacidade de inovação de uma empresa (MONTAVO, 2006).

Tanto na teoria dos sistemas quanto na teoria da inovação é enfatizada a importância central do conhecimento e da transferência de conhecimento dentre as várias estratégias para alcançar e melhorar o sistema de inovação, considerando ainda que a

transmissão e transformação de conhecimento tácito em explícito são aspectos essenciais para a inovação (WEHN; MONTALVO, 2015).

Madhavan e Grover (1998) afirmam que o desenvolvimento de novas capacidades e *insights* levam a um melhor desempenho da inovação; no entanto, se esse conhecimento não for transferido e compartilhado com outros indivíduos da organização se torna inútil a sua existência, pois nem o desempenho, nem a capacidade de inovação da empresa serão efetivados.

As atividades de transferência de conhecimento permitem que os membros da organização compartilhem, divulguem e repliquem informações; todavia, a capacidade de uma empresa em transformar e explorar o conhecimento pode determinar seu nível de inovação por meio da adoção de novos métodos para solucionar novos problemas e atender às demandas do mercado (WIJK et al., 2008).

O modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) apresenta quatro modos de transferência de conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização, que juntos são conhecidos pela sigla SECI. A Figura 1 expressa esse ciclo e a relação entre os modelos de transferência de conhecimento.

**Figura 1:** Os Processos de Transferência do Conhecimento



**Fonte:** adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)

Os quatro modos de transferência entre conhecimentos dão origem a um processo de transferência de conhecimento que ocorre de duas formas: direta ou indiretamente. A transferência direta ocorre por meio da socialização, que, segundo Nonaka, Toyama e Konno (2000), é o processo de transformação do conhecimento tácito por meio de novas experiências compartilhadas.

Como o conhecimento tácito é difícil de formalizar em um tempo e lugar específicos, ele só pode ser adquirido por meio da troca de experiências que coexistem diretamente. Pode acontecer em momentos de debate em sala de aula, quando professores e alunos expressam suas opiniões sobre o tema e o relacionam com suas experiências.

A transferência indireta refere-se às etapas de externalização, internalização e associação. Para Nonaka, Toyama e Konno (2000), a externalização é o processo de vincular o conhecimento tácito ao conhecimento explícito. Essa transformação ocorre quando um agente da ação torna o conhecimento manifesto. Nesse momento, o conhecimento é cristalizado e pode ser compartilhado por outras pessoas. Para o bom desempenho desse processo, a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito depende do uso sequencial de metáforas, analogias e modelos. Pode acontecer quando um aluno cria um mapa mental do processo com base na teoria que o professor explica em aula.

A combinação é o processo de transformar o conhecimento explícito em um conjunto mais complexo e sistemático de conhecimento explícito. O conhecimento explícito é coletado dentro e fora do ambiente em que ocorre o processo de aprendizagem e, então, combinado, editado ou processado para formar um novo conhecimento explícito (NONAKA ET AL., 2000). Isso pode acontecer quando um pesquisador compara sua experiência e técnicas de

reflorestamento com outro, ou quando dois modelos teóricos se unem para melhorar ou mesmo criar uma nova técnica para quebrar a dormência de sementes.

A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito ao conhecimento tácito. Está diretamente relacionada ao "aprender fazendo". Esse processo ocorre à medida que o professor explica o conteúdo em sala de aula e os alunos aplicam a teoria na prática. Assim, uma transferência torna-se efetiva se alterar o comportamento do beneficiário de forma produtiva. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), esses quatro modos de transformação formam uma espiral chamada "espiral do conhecimento" (Figura 2) porque ela se expande e se contrai lateralmente através da dimensão ontológica, relativa à coisa real, por pessoal, grupos, organizações e interorganizações; e, verticalmente pela dimensão epistemológica, no que diz respeito aos princípios críticos, envolvendo transformações entre o conhecimento tácito e o explícito.

**Figura 2:** Espiral do Conhecimento



**Fonte:** Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80)

Transmitir um sentimento de confiança ao receptor é um aspecto importante a considerar durante o processo de transferência. Ajuda o receptor a aceitar mais prontamente os conselhos da fonte, conduzindo mudanças de comportamento eficientes e rápidas (YOONG; CRANFIELD, 2005). No processo de transferência, a interpretação tende a desempenhar um papel significativo, como destacam Szulanski, Winter e Capetta (2000). As habilidades específicas do beneficiário podem influenciar consideravelmente o sucesso do processo. Habilidades que podem ajudar na identificação e solução de problemas e na adoção de novas práticas, descartando as antigas, podem ser mais benéficas.

Segundo Szulanski (2004), a interpretação bem-sucedida da informação é fundamental para o processo de transferência, independentemente das habilidades específicas exigidas para diferentes atividades informacionais. A construção de vantagem competitiva no contexto interno de uma empresa depende da transferência das melhores práticas. Um processo na gestão do conhecimento é a transferência de conhecimento, que requer a identificação e o uso de informações por um beneficiário para produzir novos conhecimentos que sirvam a uma função ou atendam a uma necessidade. Para gerar conhecimento, é importante ter um espaço ou ambiente dedicado, que não necessariamente precisa ser tangível, para disseminá-lo, cultivá-lo e integrá-lo, como sugerem Nonaka e Konno (1998).

Onde surgem os relacionamentos? Esses espaços de compartilhamento são conhecidos como Ba. A energia, a qualidade e o espaço oferecidos pelo Ba abrem caminho para a criação, compartilhamento e utilização do conhecimento, conforme Nonaka, Toyama e Konno (2000).

Para progredir na “espiral do conhecimento”, as conversões individuais precisam ser promovidas em um contexto dinâmico que

facilite essas ações. Ba é identificado como este contexto onde o conhecimento é compartilhado e criado. Essencialmente, Ba assume a forma de um espaço, seja ele físico (por exemplo, salas de aula ou bibliotecas), virtual (por exemplo, teleconferências ou e-mails), mental (por exemplo, compartilhamento sem reservas de ideias e experiências) ou uma combinação dessas opções (NONAKA; KONNO, 1998).

Ba pode surgir de pessoas, grupos de trabalho, ambientes informais, encontros recorrentes, espaços digitais ou virtuais como: grupos de e-mails, cyberspaço, fóruns de discussão, entre outros.

A transferência e o compartilhamento voluntários de conhecimentos pode estimular o aprendizado coletivo e a sinergia (NONAKA; TAKEUCHI, 1995) e gerar ideias criativas e inovadoras (PAN; SCARBROUGH, 1999).

Esses autores argumentam que a inovação de produtos e processos é aprimorada quando a motivação dos funcionários, o compartilhamento de conhecimento e a transferência de conhecimento são estabelecidos.

De acordo com Almeida e Kogut (1999), a confiança dos funcionários, componente fundamental da aquisição de conhecimento, é uma importante contribuição para a inovação. Portanto, as empresas precisam transferir e compartilhar o conhecimento adquirido para se tornarem mais inovadoras (CHEN, 2023).

Segundo Cohen e Levinthal (1990), a inovação de processo envolve a aquisição, disseminação e implementação de conhecimento novo ou existente. Como já evidenciado, de fato, uma gestão eficaz do conhecimento facilita a disseminação do conhecimento, um recurso essencial para a inovação de processos dentro de uma organização. Essa abordagem se concentra em melhorar o desempenho da inovação por meio do desenvolvimento de novos insights e habilidades (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Respaladamente, a transferência e a aplicação do conhecimento são fatores-chave de sucesso no desenvolvimento de novos produtos. A capacidade dos membros organizacionais de transferir o conhecimento adquirido determina a velocidade de introdução de novos produtos e serviços (OSTERLOH; FREY, 2000).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo tem caráter quantitativo e é considerado uma investigação exploratória e descritiva, na qual foi utilizado questionário estruturado, com perguntas fechadas. A unidade de análise para este estudo é um grupo de artesãos residentes e com endereço laboral no interior do Estado do Tocantins.

Os respondentes/artesãos são produtores e comerciantes de peças de capim dourado. A maioria dos respondentes são autônomos e pertencem a uma associação localizada na região do Jalapão-TO. O anonimato quanto à identidade da associação e da cidade em que a pesquisa foi realizada resguarda sua integridade em função de temas que emergiram de vários aspectos da pesquisa. Todos os respondentes estão envolvidos ativamente na produção e comercialização dos produtos. A amostra foi composta por 16 respondentes dentre 20 Associados existentes.

O instrumento de coleta de dados foi aplicado com o auxílio do presidente da associação, que encaminhou o instrumento para os colegas e, de forma amigável, solicitou a alguns artesãos que encaminhassem para outros, criando um efeito bola de neve.

O instrumento foi aplicado digitalmente e formulado no Google Forms. Os pré-testes foram realizados por 7 artesãos.

A ferramenta de coleta de dados envolveu dois conjuntos de perguntas. O primeiro, relativo à Transferência do Conhecimento. Visando o ajuste ao contexto estudado, foram feitas adaptações ao Instrumento proposto por Huang e Wang (2000). Os atributos

associados às etapas foram mensurados numa escala itemizada de 3 pontos.

O instrumento, bem como as assertivas e as variáveis, são relacionados à temática à luz de Nonaka e Takeuchi. O instrumento proposto por Huang e Wang (2000) possui 4 variáveis, mas neste estudo foram inseridas três para facilitar a compreensão dos artesãos, conforme segue no Quadro 1. Segundo Parasuraman *et al.* (2004), a escala itemizada é mais simples de responder e mais significativa para o respondente.

**Quadro 1:** Assertivas do Processo SECI

Assertivas	Variável 1 (V1)	Variável 2 (V2)	Variável 3 (V3)
<b>Q1.</b> Para a Socialização do conhecimento na fabricação de peças/artesanato de capim dourado, o que ocorre com mais frequência para as pessoas aprenderem o ofício?	V1. Durante a discussão sobre uma atividade técnica do meu trabalho, tento descobrir a opinião,, pensamentos e outras informações dos colegas.	V2. Encorajo os colegas a expressar suas dúvidas e ideias.	V3. Eu gosto de conhecer as pessoas com quem vou trabalhar antes de entrar ou discutir sobre o meu trabalho.
<b>Q2.</b> Para a Externalização do conhecimento na fabricação de peças/artesanato de capim dourado, o que ocorre com mais frequência para as pessoas aprenderem o ofício?	V1. Quando os outros não podem entender o que acabei de explicar eu explico dando exemplos para ajudar na explicação.	V2. Na maioria das vezes, eu escrevo o que aprendi sem seguir uma ordem sequencial (de forma aleatória).	V3. Eu posso descrever os termos técnicos sobre o assunto que acabei de aprender de forma natural e rápida.
<b>Q3.</b> Para a Combinação do conhecimento na fabricação de	V1. Durante uma discussão sobre o trabalho,	V2. Após cada assunto ou debate, tenho o hábito de	V3. Eu gosto de coletar novas informações e relacioná-las

peças/artesanato de capim dourado, o que ocorre com mais frequência para as pessoas aprenderem o ofício?	quando outros colocam suas visões e eu sempre coloco a minha.	organizar meus pensamentos acerca do que aconteceu.	com os conhecimentos que tenho sobre outras coisas.
<b>Q4.</b> Para a Internalização do conhecimento na fabricação de peças/artesanato de capim dourado, o que ocorre com mais frequência para as pessoas aprenderem o ofício?	V1. Depois de ouvir a explicação do colega ou chefe, fico tentando compará-la com minha experiência para me ajudar a compreender o significado.	V2. Compartilho meu entendimento no momento da explicação com meu colega ou com meu chefe para saber se o que entendi está correto.	V3. Quando eu termino de dizer a alguém o que eu entendi sobre o assunto, eu pergunto a outra pessoa se ela entendeu o que eu quis dizer.

**Fonte:** Da pesquisa (2023)

O segundo grupo de perguntas visa medir a capacidade inovadora dos artesãos. Para esse fim, foi utilizada uma escala Likert de 5 pontos baseada no modelo desenvolvido por Bachmann e Destefani (2008). As Questões de Inovação (Q1 a Q7) são medidas pelos intervalos, sendo: 1. Discordo Totalmente, 2. Discordo Muito, 3. Concordo 4. Concordo Muito 5. Concordo Plenamente, conforme o Quadro 2.

#### **Quadro 2:** Assertivas de Inovação

Q1 - Você lançou, com sucesso, algum novo produto no mercado nos últimos 3 anos  
 Q2 - Você utiliza uma marca para seu produto de capim dourado para alavancar oportunidades de negócios, para diferenciar seu produto do concorrente  
 Q3 - Você adota alguma prática de relacionamento ou pesquisa sistemática para identificar as necessidades do mercado ou dos clientes

Q4 - Você identificou e adotou novas formas de "vender" oportunidades de interação com seus clientes e parceiros

Q5 - Você alterou seus processos na produção de capim dourado para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou menor ciclo de produção

Q6 - Você criou pontos de venda ou canais de venda diferentes dos usuais

Q7 - A sua empresa adotou alguma nova forma de ouvir ou falar com os clientes, usando ou não a tecnologia da informação

**Fonte:** Adaptado de Bachmann e Destefani (2008)

Para uma melhor discussão dos resultados, foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson para os dados desta amostra. Essa técnica foi utilizada para descobrir com precisão o quanto uma variável interfere no resultado de outra, mais precisamente o quanto as Questões de Inovação (Q1 a Q7) se correlacionam, bem como para as Questões de Transferência do Conhecimento (Q1 a Q4).

Por fim, também como forma de evidência dos dados, foi utilizada a apresentação por meio de Gráfico de Barras, fazendo-se uso da contagem por frequência. Esta etapa foi apresentada com o objetivo de elucidar visualmente a dinâmica dos dados quantitativos.

## **ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Como evidenciado, os artesãos sujeitos deste estudo são em sua maioria pertencente a uma associação local que possui sede em um município na Região do Jalapão. A associação possui atualmente 20 membros, 16 dos quais participaram do estudo.

A maioria dos artesãos são mulheres, com idades compreendidas majoritariamente entre 19 e 30 anos, e 45 e 60 anos. É importante destacar o protagonismo feminino no artesanato com capim-dourado, reconhecido tanto por este estudo quanto pelo To.gov.br (2023). Embora a região fique distante da Capital, com acesso restrito a estruturas como universidades presenciais, pode-se pensar que haja uma dificuldade maior de acesso ao ensino superior;

entretanto, 50% dos artesãos possuem graduação. Todos os respondentes da pesquisa se intitulam artesãos, o que aumenta o orgulho pelo ofício; todavia, isso pode ser um fator limitante no crescimento e desenvolvimento das qualificações para comercialização, bem como em outras áreas que envolvem o negócio de produtos de capim dourado, a exemplo da distribuição e exportação.

Uma preocupação latente é que quando o artesão não se reconhece como comerciante ou distribuidor, por exemplo, ele pode se “esquivar” da responsabilidade de buscar aprendizado, técnica ou estratégia para uma função que ele de fato exerce, mas não enxerga como prioritária para o avanço das atividades desenvolvidas pela empresa, como aquelas pertinentes à gestão do negócio e ao relacionamento com o cliente.

### **Análise do Coeficiente de Correlação de Pearson**

Para efeitos de compreensão dos dados relacionados à Tabela 1, foi considerada a percepção de Figueiredo Filho e Silva Junior (2009). O coeficiente de correlação Pearson ( $r$ ) varia de -1 a 1. A variação indica direção positiva ou não da relação, e o valor sugere a grandeza da aproximação entre as variáveis. Uma correlação perfeita (-1 ou 1) indica que o escore de uma variável pode ser determinado exatamente ao se saber o escore da outra. No outro oposto, uma correspondência de valor zero indica quão não há aproximação linear entre as variáveis.

Entretanto, como valores extremos (0 ou 1) dificilmente são encontrados na prática, é importante discutir como os pesquisadores podem interpretar a magnitude dos coeficientes. Para Cohen (1988), valores entre 0,10 e 0,29 podem ser considerados fracos; escores entre 0,30 e 0,49 podem ser considerados médios; e valores entre 0,50 e 1 podem ser considerados fortes.

Foram hachurados em cinza escuro aqueles valores que possuem forte correlação, hachurados em cinza médio os valores com média correlação, e hachurados em cinza claro aqueles com fraca correlação.

**Tabela 1:** Coeficiente de Inovação - Correlação de Pearson

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
Q1						
Q2	0,145144					
Q3	0,346843	0,736355				
Q4	0,221535	0,22619	0,227173			
Q5	-0,07171	-0,42608	-0,14248	-0,91503		
Q6	-0,07171	-0,42608	-0,14248	-0,91503	1	
Q7	0,901195	0,037702	0,148853	-0,19794	0,270987	0,270987

**Fonte:** Da Pesquisa (2023)

Para a Tabela 1, foram consideradas 21 correlações, das quais 3 possuem correlação forte, 1 tem correlação média, 8 têm correlação fraca, e as demais 9 não apresentam correlação.

Neste sentido, é possível interpretar os dados com forte correlação:

(Q5 e Q6) Correlação máxima - 1: É possível compreender que os produtores que criaram canais de vendas, ou pontos de vendas diferenciados, também alteraram o processo produtivo para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou menor ciclo de produção.

(Q1 e Q7) Correlação - 0,901195: É mister afirmar que os artesãos que lançaram novos produtos no mercado nos últimos 3 anos também adotaram alguma nova forma de ouvir ou falar com os clientes, usando ou não a tecnologia da informação.

(Q2 e Q3) Correlação - 0,736355: Os artesãos que procuraram fazer relacionamento com seus clientes, ou que fazem pesquisas de mercado para compreenderem necessidades, também utilizam marcas em seus produtos para se diferenciarem dos competidores.

**Tabela 2:** Correção entre as Questões do Processo CESI

	Q1	Q2	Q3	Q4
Q1				
Q2	0,25405			
Q3	0,528691	0,903141		
Q4	0,978473	0,443208	0,663636	1

**Fonte:** Da pesquisa (2023)

Na Tabela 2, foram consideradas 6 (seis) correlações.

Pôde-se constatar que todas possuem algum grau de correlação, ou seja, 4 (quatro) delas com correlação forte, 1 (uma) com correção media, e 1 (uma) com correlação fraca.

O processo de Transferência do Conhecimento possui algumas peculiaridades quando se trata da produção de peças de capim dourado, avaliando, claro, o perfil demográfico dos atores.

Q1 e Q4 Correlação - 0,97847: Essa variação está na primeira posição no “pódio” em relação ao grau de força. Interpreta-se que para a socialização do conhecimento na fabricação de peças de capim dourado tem-se: as habilidades de atenção nos momentos de discussões e explicações sobre as técnicas de produção, a atenção no ouvir os colegas e tirar suas dúvidas, e ainda conhecer as pessoas com quem trabalhar para ter mais intimidade e liberdade.

Todo esse esforço de socialização facilita a internalização do conhecimento pelo aprendiz/artesão, ou seja, ele possui maior facilidade para fazer comparações com experiências anteriores, para absorver o conhecimento. Ele também se sente seguro e com liberdade para compartilhar o que compreendeu, e para receber feedbacks.

(Q2 e Q3) Correlação - 0,903141: É interessante destacar que Q2 trata do processo de Externalização do conhecimento, momento em que o treinador se coloca à disposição para explicar novamente o que já fora ensinado, exemplificando quando algum aprendiz não

compreendeu a explicação inicial. É compreendido também nesta etapa o ato do aprendiz escrever ou anotar tudo que lhe é ensinado no momento da explicação, ou ainda a evidenciação de que o aprendiz é capaz de replicar e descrever aquilo que ele acaba de receber de informação.

Seguindo a teoria de Pearson, o Processo de Externalização possui forte correlação com o Processo de Combinação do conhecimento. Este último promove ao aprendiz sensação de liberdade de expor suas ideias em grupo em relação ao que aprendeu. Este momento também facilita o entendimento da sua percepção em relação à visão dos colegas ou do instrutor para se concentrar na reorganização dos pensamentos e, assim, melhorar compreensão do que acabou de aprender. Este momento fomenta e promove a busca de novas informações em outras fontes de dados para melhorar ainda mais seu aprendizado.

(Q4 e Q3) Correlação - 0,663636: Grau moderado, ou seja, um impacto positivo e considerável, levando em consideração a importância da Externalização para uma boa Internalização do Conhecimento.

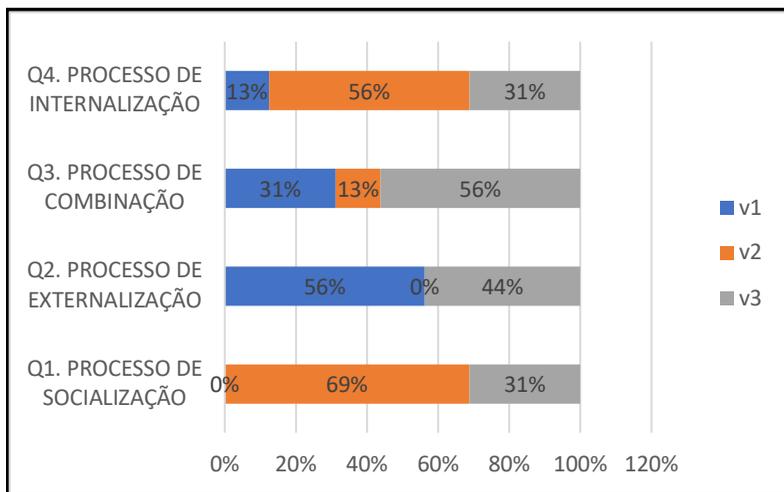
(Q1 e Q3) Correlação - 0,528691: Grau moderado, considera-se uma importante correlação de resultados positivos existentes entre a Socialização para a Combinação do Conhecimento na produção de peças de capim dourado.

## **Análise Gráfica do Acrônimo SECI**

A seguir, apresenta-se de forma ilustrativa o comportamento das variáveis em relação ao Acrônimo SECI. No Gráfico 1 é evidenciado a frequência de respostas, e em formato de percentuais, o resultado à cada assertiva, considerando as variáveis de 1 a 3, conforme evidenciado na parte metodológica, representada pelas siglas (V1, V2, V3). É possível evidenciar 4 (quatro) pontos de

destaque, sendo eles: Q1 com V2 – Q2 com V1 – Q3 com V3 – Q4 com V2, explanado com mais detalhes após a apresentação gráfica.

**Gráfico 1:** O Processo SECI de Nonaka e Takeuchi



**Fonte:** Da Pesquisa (2023)

Q1 com V2: Para 69% dos respondentes, a melhor forma para a Socialização do conhecimento é no momento do encorajamento que o treinador oferece e incentiva aos aprendizes tirar suas dúvidas e perguntar sobre suas ideias e suas opiniões em relação àquela atividade específica estudada.

Q2 com V1: Para 56% dos respondentes, bons resultados para a Externalização do conhecimento é quando o instrutor explica pela segunda vez dando exemplos práticos para melhor explicitar a execução da atividade.

Q3 com V3: Para 56% dos participantes, o processo de Combinação do conhecimento ocorre com mais eficiência quando o aprendiz coleta informações adicionais àquela explicada pelo

instrutor e tenta relacioná-las a seus conhecimentos prévios, com os novos conhecimentos.

Q4 com V2: Para 56% dos respondentes, a Internalização do conhecimento ocorre com mais fluidez quando ele compartilha o seu entendimento no momento da explicação com um colega, ou com o treinador, para saber se o que ele entendeu está correto.

É possível perceber uma diversidade equilibrada entre as respostas dos artesãos com relação à forma de aprendizagem, considerando a Transferência do conhecimento segundo o modelo SECI.

Nos processos de Socialização e Internalização, os percentuais ficaram próximos em relação à V2 e à V3. Já em relação aos processos de Combinação e Externalização houve mais aproximação de percentuais convergindo para concordância entre V3.

Considera-se aqui uma discrepância esperada, mas controlada, dada a diversificação de instrução escolar entre os artesãos, bem como da motivação com que cada um deles iniciou e permanece no ofício. Essas variações de perfis podem influenciar na dedicação e insistência no aperfeiçoamento e no aprendizado em relação à atividade.

## CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo analisar o comportamento do artesão relativa à Transferência do Conhecimento e Inovação na fabricação e comercialização de peças de capim dourado.

No que se refere à inovação, pode-se constatar que os artesãos que possuem comportamento inovativo geralmente a associam com outra atividade inovadora.

Foi possível perceber, por exemplo, que os artesãos que criaram canais de vendas ou pontos de vendas diferenciados

também alteraram o processo produtivo para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou menor ciclo de produção. Da mesma forma, foi possível perceber que os artesãos que lançaram novos produtos no mercado nos últimos 3 anos também adotaram alguma nova forma de ouvir ou falar com os clientes, usando ou não a tecnologia da informação. Por fim, outro comportamento que não possui inovação isolada é aquele em que os artesãos procuram fazer relacionamento com seus clientes ou fazem pesquisas de mercado para compreender necessidades e também utilizam marcas em seus produtos para se diferenciar dos competidores.

Neste sentido é possível perceber claramente o comportamento inovativo entre eles, mas não foi objetivo deste estudo avaliar o quantitativo de inovação entre os artesãos, mas sim, reforçando, se havia comportamento de inovação presente.

Paralelo aos resultados do comportamento inovativo, evidencia-se aqui os resultados conclusivos relacionados à Transferência do Conhecimento, já que muitos autores (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; PAN; SCARBROUGH, 1999), afirmam que quando os indivíduos transferem e compartilham conhecimentos voluntariamente estimulam o aprendizado coletivo, a sinergia e geração de ideias criativas e inovadoras.

Nesse sentido, é possível perceber neste estudo comportamentos significativos em relação ao processo de Transferência do Conhecimento entre os artesãos de forma a gerar inovação, conforme exposto.

As etapas que mais se destacaram no processo SECI foram o SI em relação à V2, ou seja, Socialização e Internalização – a saber: a primeira e a última etapa do Acrônimo tiveram mais alinhamento em relação à forma de percepção de aprendizagem por meio da Transferência do Conhecimento. Não desconsiderando que a V3 teve relevante participação em todos os elementos do Acrônimo. A V2 teve presença forte no Processo de Externalização, mas perde força entre Combinação e Internalização.

Desta forma, pode-se afirmar que a transferência do conhecimento por meio do Acrônimo SECI consegue influenciar o processo de inovação. Essa afirmativa pode ser embasada por meio das evidências estatísticas apresentadas e por meio das análises evidenciadas, entretanto não fora propósito deste estudo fazer análises de covariância entre ambos os constructos em função da diferença de escalas de ambos os instrumentos de pesquisa.

## REFERÊNCIAS

AHMED, S. S., GUOZHU, J., MUBARIK, S., KHAN, M., and KHAN, E. Intellectual capital and business performance: the role of dimensions of absorptive capacity. *J. **Intellect.*** Cap. 21, 23–39. doi: 10.1108/JIC-11-2018-0199 2020. Disponível em <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JIC-11-2018-0199/full/html> acessado em 10 de fevereiro de 2023.

ALMEIDA, P., & KOGUT, B. Localization of knowledge and the mobility of engineers in regional networks. ***Management Science***, 45(7), 905–917: 1999.

BELL, M., Innovation Capabilities and Directions of Development, *STEPS. Working Paper 33*. STEPS Centre, Brighton: 2009.

CAMISÓN, C., VILLAR-LÓPEZ, A. Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *J. **Bus. Res.*** 67, 2891–2902. DOI: 10.1016/j.jbusres.2012.06.004 2014. Disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296312001828?via%3Dihub> acessado em 20 de dezembro de 2022.

CAMISON, C., Fores, B.. Knowledge absorptive capacity: new insights for its conceptualization and measurement. **J. Bus. Res.** 63 (7), 2010: 707e715.

CASSIMAN, B., VEUGELERS, R.. In search of complementarity in innovation strategy: internal R&D and external knowledge acquisition. **Manag. Sci.** 52, 68–82. 2006 DOI: 10.1287/mnsc.1050.0470. Disponível em <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.1050.0470> acessado em 3 de fevereiro de 2023.

CHEN, Lu. Research on Improving the Quality of New Business Innovation and Entrepreneurship Talents. **Panoramic Experience Teaching**, 2023.

COHEN, W., LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administration Science Quarterly**, 35(1), 128–152: 1990.

CRANFIELD, Jocelyn; YOONG, Pak. Organisation factors affecting inter-organisational knowledge transfer in the new zealand state sector: a case study. *The Electronic Journal for Virtual Organizations and Networks*, volume 7, december 2005, creation. **California Management Review**, v.40, n.3, p.40-55. DOI: 10.4236/jss.2023.111021 Disponível em [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/journal/paperinformation.aspx?paperid=122660](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/journal/paperinformation.aspx?paperid=122660) acessado em 17 de março de 2023.

DRUCKER, P. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. **Harper Collins Publishers**, Inc., New Yor: 1993.

GRANT, R. M.. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strateg. Manag. J.* 17, 109–122. DOI: 10.1002/smj.4250171110: 1996. Disponível em <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250171110> acessado em 1 de fevereiro de 2023.

HEEBOLL, J. Knowledge Based Entrepreneurship Textbook, DTU 42705. **Copenhagen University of Science**. 2007. Disponível em: [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/journal/paperinformation.aspx?paperid=122660](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/journal/paperinformation.aspx?paperid=122660) acessado em 11 de novembro de 2022.

HUANG, Jia-Chi; WANGG, Sy-Feng. **Knowledge Conversion Abilities and Knowledge Creation and Innovation: A New Perspective on Team Composition**. Disponível em: <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc3/papers/id200.pdf>, acessado em 12 de março de 2023.

IBARRA-CISNEROS, M., DEMUNER-FLORES, M. R., and HERNÁNDEZ-PERLINES, F. (2021). Strategic orientations, firm performance, and the moderating effect of absorptive capacity. *J. Strateg. Manag.* DOI: 10.1108/JSMA-05-2020-0121 <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSMA-05-2020-0121/full/html>

IBARRA-CISNEROS, M., DEMUNER-FLORES, M. R., and HERNÁNDEZ-PERLINES, F. Strategic orientations, firm performance, and the moderating effect of absorptive capacity. *J. Strateg. Manag.* 2021 DOI: 10.1108/JSMA-05-2020-0121 Disponível em <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSMA-05-2020-0121/full/html> acessado em 3 de fevereiro de 2023.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D., and SANZ-VALLE, R.. Innovation, organizational learning, and performance. *J. Bus. Res.* 64, 408–417: 2011 DOI: 10.1016/j.jbusres.2010.09.010 Disponível em <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0148296310001906> acessado em 11 de novembro de 2022.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. Prentice Hall Brasil, 2006.

MONTALVO, C.. What triggers change and innovation. *Technovation* 26 (3), 2006. 312 e323.

NONAKA, I.; KONNO, N.. The concept of ba: building a foundation for knowledge creation . **California Management Review**, v.40, n.3, p.40-55: 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criando conhecimento na empresa** - como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I; TOYAMA, R; KONNO, N. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Long Range Planning 33: **Open Journal of Social Sciences** Vol.11 No.1, January 29, 2023.

ORGANIZAÇÃO, para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. Ed. Paris: OCDE: 2005.

OSTERLOH, M., Frey, B. S. Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. **Organization Science**, 11(5), 538–550: 2000.

PARASURAMAN, A., GREWAL, D., KRISHNAN, R. Marketing Research. **Houghton Mifflin Company**, pp. 643. 2004.

PAN, S. L., SCARBROUGH, H. Knowledge management in practice: An exploratory case study. **Technology Analysis & Strategic Management**, 11(3), 359– 374: 1999

PHENE, A., TALLMAN, S., and ALMEIDA, P. When do acquisitions facilitate technological exploration and exploitation? **J. Manag.** 38, 753–783: 2012. Doi: 10.1177/0149206310369939. Disponível em <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206310369939> acessado em 10 de janeiro de 2023.

PRAJOGO, D. I. HONG, S. W.. The effect of TQM on performance in R&D environments: a perspective from South Korean firms. **Technovation**, 28 (12) (2008), pp. 855-863. Disponível em <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9310.2006.00450.x> acessado em 18 de março de 2023.

RAHMAWAN. Green Innovation Capability as Driver of Sustainable Competitive Advantages and SMEs Marketing Performance. **International Journal of Civil Engineering and Technology**, 8(8), 2017.

RAJESH, N. P.. Case Study on Innovation and Creativity in Service Organization Aravind Eye Care System. **International Journal of Management**, 6(8), 2015, pp. 08-21.

SANCHITA Raghav, Ankit Tiwari, Mohan Gautam, Kuldeep Singh Arya, Yash Raghav and Anjali Thakran. Embellishing Innovation Culture for Invigorating Engineering Education. **International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology**, 7(2), 2016, pp. 101–108.

KHANDELWAL, Shilpi, E Banking Innovations: Trends in India, **International Journal of Management (IJM)**, Volume 3, Issue 3, September-December (2012), pp. 200-215.

SZULANSKI, G.; WINTER, S; CAPPETTA, R. **Knowledge Transfer Within The Firm: A Replication Perspective On Stickiness**. August 4, 2000.

SZULANSKI, Gabriel. **Sticky Knowledge: Barriers to Knowing in the Company**. Sage Publications. 2003.

SZULANSKI, Gabriel. **When and how should Reliability: Knowledge Transfer and the moderating effect of Causal Ambiguity**. *Organization Science. Informs*. Vol. 15, No. 5, September-October 2004.

TAUFEEQUE Hasan, KUMAR, Sanjeev, RAGHAV Sanchita, TIWARI, GAUTAM, Ankit, E-Innovation. **International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology**, 8(1), 2017, pp 86–93.

TSAI, W, 2001. Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. **Acad. Manag. J.** 44 (5), 996e1004.

WANG, X.. Forming mechanism and structures of a knowledge transfer network: theoretical and simulation research. **J. Knowl. Manag.** 17, 2013, 278–289. DOI: 10.1108/13673271311315213.

WANG, Junlin, WANG Xin, WENG, Zhi, WEI Yongfeng, HAN Ding, GONG, Caili: Implementation Path Exploration of Innovation and Entrepreneurship Education Reform under the Background of “New Engineering” **Advances in Applied Sociology** Vol.12 No.4, April 28, 2022 DOI: 10.4236/aasoci.2022.124010. Disponível em

[https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/journal/paperinformation.aspx?paperid=116854](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/journal/paperinformation.aspx?paperid=116854) acessado em 15 de novembro de 2022.

WEHN, U., MONTALVO, C., Alaerts, G.. Leadership in knowledge and capacity development in the water sector: a status review. **Water Policy** 15 (Suppl. 2), 2013 1e14.

WEHN, U., MONTALVO, C.. **Exploring the dynamics of water innovation**. J. Clean. Prod. 87, 3e6. 2015. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.064> acessado em 3 de março de 2023.

WIJK, Van R., Jansen, J., Lyles, M. Inter- and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. **J. Manag. Stud.** 45 (4), 2008: 830e853.

## DESAFIOS DA LIDERANÇA A DISTÂNCIA E DA COMUNICAÇÃO REMOTA EM CLÍNICAS DE ESTÉTICA NA CIDADE DE PALMAS-TO

---

Daniela Barbosa de Macedo  
Flavio Augustus da Mota Pacheco

### INTRODUÇÃO

O mundo já enfrentou catástrofes naturais, guerras mundiais, crises econômicas e várias pandemias que afetaram de formas alarmantes a saúde, a ordem social e a economia global. Entre as diversas pandemias mundiais podemos destacar a gripe espanhola, a gripe asiática, a gripe aviária e mais recentemente o Covid-19, que está alarmando o mundo e impactando de forma avassaladora a vida, a economia e o mercado de trabalho global.

No Brasil, bem como no Tocantins e especificamente na cidade de Palmas, a pandemia impactou negativamente a economia, o mercado e as relações de trabalho, de serviços e de consumo, de diferentes formas, principalmente devido às medidas sanitárias de "isolamento social". Essas mudanças trouxeram desafios aos líderes e gestores empresariais, que tiveram que desenvolver em caráter de urgência novas habilidades e

competências, juntamente com a capacidade de trabalhar e de motivar suas equipes mesmo que de forma assíncrona. Com isso a comunicação eficiente e focada em resultados e na maioria das vezes realizada de forma remota, mostrou-se como elemento fundamental, funcionando como elo de ligação entre líderes, gestores, fornecedores, prestadores de serviços e clientes.

A visão tradicional de um líder e sua equipe, todos localizados no mesmo espaço físico, deu lugar a equipes virtuais e adaptar-se a esta nova realidade não é só uma necessidade, mas sim uma questão de sobrevivência pois com o surgimento de equipes virtuais nasce também a necessidade de um novo perfil profissional tanto do responsável pelo gerenciamento do sistema organizacional, como das pessoas que estão envolvidas, os líderes e os liderados.

A maior parte das equipes de trabalho tem incorporado ao seu dia-a-dia alguns elementos da interação virtual, envolvendo comunicação não presencial intermediada por *e-mail*, telefone, videoconferência, etc., e é crescente o número de equipes compostas por pessoas que se comunicam quase que exclusivamente por meios eletrônicos: as equipes virtuais (BEJARANO, 2006). Em equipes virtuais, os membros estão separados fisicamente e interagem primariamente por meios eletrônicos, através de redes de computadores e telefones (POLZER, 2004).

Há vários estudos sobre a influência da liderança em equipes presenciais, entre outros, Fleury et. al (2002) e Bateman e Snell (2007), por outro lado, são escassos estudos sobre equipes virtuais e sua relação com o sistema de liderança. Em função disso, pretendeu-se contribuir com as pesquisas sobre liderança e comunicação a partir da realidade das clínicas de estética na cidade de Palmas/TO com o objetivo de identificar e discutir os desafios da liderança organizacional em tempos de pandemia – Covid 19.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Conceitos E Estilos De Liderança

As funções de um líder passaram por diversas mudanças; até os anos 60 sua função era exercer controles mecânicos; ele era responsável por controlar seus funcionários dentro da empresa. Porém este modelo sofreu alterações, principalmente pelo aumento da concorrência, que fez com que as instituições buscassem funcionários aplicados e líderes que os estimulassem a alcançar suas metas (PONTES, 2008). Com esse novo modelo de liderança, Hersey e Blanchard (1986) descreveram a liderança como uma técnica de influência das atividades de pessoas e/ou equipes para a consecução de um objetivo numa situação.

Essas definições, vem de encontro com Chiavenato (2006) que cita a liderança como essencial em todas as funções da Administração, sendo que o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar". Entende-se por liderança a percepção do grupo em relação ao líder, que consegue influenciar, persuadir e argumentar sobre pessoas. Líderes são agentes de mudança, na medida em que seus comportamentos afetam os comportamentos de outros indivíduos. (SILVA, 2006).

Porém a liderança, bem como estilos de liderança, são conceitos controversos e de difícil definição, e isto se confirma pelo grande número de teorias apresentado por diversos autores. O líder atual enfrenta vários desafios, e deve buscar conhecer seus colaboradores e mobilizá-los para que façam mudanças e estejam em constante melhoramento para encarar os novos desafios (SOUZA, 2008).

Quanto aos diferentes estilos de liderança a teoria mais comumente referenciada é a de White e Lippitt (1939), onde existem três estilos de liderança: a Autoritária (ou autocrática), a Liberal e a

Democrática. O líder com estilo autoritário é aquele que fixa diretrizes sem a participação do grupo, determina as técnicas para a execução das tarefas. É também ele que designa qual a tarefa de cada um dos subordinados, e qual será o companheiro de trabalho de cada sujeito. É dominador, provocando tensão e frustração no grupo. Este líder é pessoal, quer nos elogios, quer nas críticas que faz.

Quanto ao líder democrático, para White e Lippit (1939 apud SECD, 2008) ele assiste e estimula o debate entre todos os elementos. É o grupo, em conjunto, que esboça as providências e técnicas para atingir os objetivos. As diretrizes são decididas pelo grupo, porém o grupo solicita o aconselhamento técnico do líder, promovendo o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, traduzindo-se em bons resultados ao nível da produção.

Os referidos autores apresentam o líder liberal como um não impositor de regras e por isso mesmo pouco respeitado, sem significativo investimento na função, no estilo liberal, havendo participações mínimas e limitadas por parte do líder. Quem decide sobre a divisão das tarefas e quem trabalha com quem, é o próprio grupo e assim sendo os elementos do grupo tendem a pensar que podem agir livremente, tendo também desejo de abandonar o grupo, visto que não esperam nada daquele líder.

## **Trabalho Remoto (Home Office) E A Pandemia Covid-19**

O trabalho remoto não é tão recente, porém ganhou relevância no contexto contemporâneo das sociedades onde o modo de produção capitalista tornou-se flexível. A busca da flexibilidade do trabalho implicou em diversas modalidades de trabalho processados como trabalho remoto e teletrabalho (GOULART, 2009). O trabalho remoto pode ser definido como o trabalho realizado à distância e por meio do uso das novas tecnologias de comunicação, sendo exercido no interior de um

escritório desde que contemple a condição de estar mediado por meios eletrônicos e, distante do gestor, contemplando diversas outras situações nas quais, a comunicação seja feita através da tecnologia da informação, seja com o gestor, o cliente e outros trabalhadores.

O conceito de trabalho flexível, incorpora a flexibilidade de horário, de salário, de local de trabalho, de contrato, de qualificação e de processo e organização do trabalho.

De acordo com Goulart (2009) os modos de trabalho na era flexível podem ser resumidos da seguinte maneira:

a) trabalho em casa (*home office*) - é a forma mais conhecida de teletrabalho, que ocorre quando a empresa disponibiliza um computador portátil (*laptop*), conexão à rede interna da empresa bem como à rede mundial de computadores, além da estrutura necessária para que o funcionário possa realizar as tarefas designadas a ele de sua própria casa.

b) trabalho autônomo - chamado também de *freelancer* é aquele exercido por profissionais liberais, contratados apenas para o desenvolvimento de um trabalho específico e sem vínculo empregatício, que atuam de forma remota e que apresentam à empresa apenas o resultado do trabalho desenvolvido de acordo com o solicitado.

c) *Shared centers*, também conhecidos como centros compartilhados são formados por grupos de trabalhadores especializados nos mais variados serviços prestados à matriz, filiais e clientes de outras cidades, estados ou países.

A pandemia da Covid -19 forçou a adoção massiva do tele trabalho ou do home office em empresas e instituições públicas e privadas, como situação emergencial para manter as atividades laborais. A inexperiência nesta prática trouxe enormes desafios com relação à adaptação das ferramentas gerenciais e de comunicação, bem como à preparação e treinamento das equipes (ESASHIKA, 2020). Este contexto criou um clima de tensão e de pressão em um

cenário de incertezas, resultando em queda de desempenho individual, das equipes e das instituições.

Segundo Brandão e Guimarães (2001), frente a este cenário faz-se necessário traçar um novo perfil de competências gerenciais requeridas para o aperfeiçoamento de equipes, visando a mitigação das pressões sociais e comportamentais, maximizando o incremento das complexas relações entre líderes, gestores, colaboradores e clientes.

## **Gestão De Pessoas Em Ambiente Remoto**

No trabalho remoto a tecnologia é fundamental tanto na definição da atividade a ser desempenhada à distância, como na forma como o gestor irá trabalhar junto aos colaboradores, identificando o potencial do indivíduo, oferecendo feedbacks com relação ao seu comportamento, percebendo o grau de maturidade e conseguindo por meio de resultados numéricos a realização das metas esperadas, fatores fundamentais para que o gestor possa identificar as habilidades e qual a atividade em que ele poderá apresentar melhor e maiores resultados.

Contudo, a dimensão do comportamento humano é mais difícil de ser avaliado no contexto do trabalho remoto, tornando cada comunicação importante no contexto da identificação da maturidade dos colaboradores e na avaliação dos resultados e do cumprimento das metas. No processo de comunicação, o líder ou gestor que está distante pode apoiar-se na tecnologia e utilizar *e-mails*, *chat* de mensagens instantâneas ou mesmo telefone a fim de garantir maior proximidade no relacionamento. Entretanto, sempre haverá um desafio adicional se comparado a comunicação por meio de conversas presenciais, durante as quais tanto um quanto o outro podem observar inclusive a comunicação não verbal (HIPOLITO E REIS, 2002).

Segundo Amigoni e Gurvis (2009), uma forma de desenvolver a confiança em uma equipe de trabalho remoto é focar em resultados e não no processo, conseguindo desta forma mensurar a performance das equipes de modo bastante claro sem se deixar cair em falsas impressões causadas por comunicações via e-mails, mensagens instantâneas ou telefone. Isto é, ao estar fisicamente distante de uma equipe fica bastante difícil controlar a maneira como cada funcionário realiza uma tarefa, e considerando que o resultado final é o que realmente importa, o gestor passa a ser objetivo e mais focado no resultado final, demonstrando ao trabalhador confiança em seu trabalho e fazendo uso das características que tem um trabalhador remoto, como por exemplo, e de se autogerenciar.

Neste contexto o maior desafio dos líderes é o de conseguir realizar a seleção e o treinamento, o controle de atingimento das metas e a avaliação de desempenho, motivando os colaboradores mesmo que à distância. Já para os trabalhadores remotos a maior preocupação é estar fora da vista e fora da mente, isto é, serem esquecidos ou talvez mal avaliados por aqueles que têm a responsabilidade que coordenar seu trabalho e sua carreira. Um paradoxo dos tempos modernos (DRUCKER, 1999).

## **Vantagens E Desvantagens Da Liderança Em Ambientes Remotos**

O número crescente de pessoas trabalhando em equipes virtuais, a pressão pela redução de custos e a cobrança pela entrega de produtos e serviços de qualidade ao consumidor final são peças fundamentais para uma empresa manter-se competitiva, e ainda, manter os trabalhadores motivados é um desafio para o líder da equipe virtual.

Uma das principais vantagens na liderança de equipes em ambientes remotos é que o compartilhamento de ideias distintas é favorecido, pois a integração inclui culturas diferentes e,

consequentemente, formações distintas que somadas favorecem a criatividade (JORDÃO, 2004). Tal situação numa equipe presencial não ocorreria, dado os custos que envolveriam. Outro fator positivo é a possibilidade de contratação do melhor profissional para o trabalho em questão, pois há liberdade para isso, abrangência vasta, sem fronteiras. Quando a situação exigir contrata-se o profissional que tenha as competências essenciais necessárias para atuar em sua localidade, e, sendo conhecedor da cultura e do mercado, poderá otimizar seus resultados sem onerar a organização (KERBER e BUONO, 2004).

Como dificultador do trabalho com equipes remotas temos o fato de que as etapas para formação de uma equipe virtual não estão explícitas como em uma equipe presencial, que passam pelas seguintes etapas: pré-estágio, formação, turbulência, normalização, desempenho e dissolução (KATZENBACH e SMITH, 1993). Contudo, na equipe virtual sem as interações presenciais constantes, a evolução de um estágio para outro será mais difícil, especialmente, aquelas em que o encontro face-a-face for mais difícil devido a distância geográfica.

Devido a falta do contato físico, os conflitos e interpretações errôneas podem ocorrer na comunicação. Para procurar suprir esta deficiência as equipes virtuais investem e valorizam muito a comunicação advinda do desenvolvimento tecnológico, como o e-mail, a vídeo-conferência, groupware, intranet, extranet, internet, dentre outros (KOSTNER, 2001).

## **Desafios Da Comunicação Remota E Da Conexão Das Equipes**

A súbita adoção do trabalho remoto pelas empresas devido a pandemia, escancarou a falta de preparo de muitas delas para essa mudança. Além de falta de treinamento para que os colaboradores pudessem trabalhar bem a distância, houve problemas com a padronização dos programas/*softwares* e com a estrutura

inadequada de *hardware* e conexão à internet nas residências, problemas que contribuem para ainda mais ruídos de comunicação. No trabalho remoto, a comunicação com pares e gestores é a mais desafiadora, o que impacta diretamente no desempenho das equipes (SANTOS; SARAIVA, 2020).

O ritmo não natural das interações virtuais predispõe a leituras errôneas de mensagens, ausência de respostas, problemas de pontualidade e até mesmo conflitos decorrentes de interpretações malfeitas por ausência de interação pessoal. Muitos colaboradores optam por não aparecer na câmera e, por vezes, passam uma reunião inteira com o microfone fechado. A falta de contato face a face, além de potencializar mal-entendidos, possibilita que alguém participe de uma reunião sem estar de fato presente, talvez cumprindo outras tarefas ou respondendo a outras mensagens. Isso aumenta, de maneira considerável, a possibilidade de ruídos comunicacionais, cabendo aos líderes contribuir para a diminuição dos riscos de comunicação e trabalhar para a mitigação de incertezas que podem atrapalhar o desempenho da equipe (GARTNER, 2019).

A experiência profissional e o conhecimento dos procedimentos da empresa são importantes para tomada de decisões autônomas, além dos conhecimentos específicos dos recursos tecnológicos, porém as habilidades comunicativas são fundamentais para suprir as lacunas do isolamento social e para superar a perda de elementos da linguagem não verbal e da comunicação informal, advindas da comunicação digital (BRAUNA, 2010).

O antigo ambiente corporativo não existe mais, o “novo normal” deve ser o futuro das empresas, aparentando um ambiente de trabalho muito mais remoto do que presencial. Assim, cabe aos líderes e gestores encontrarem meios para dar suporte às suas equipes nesse novo contexto atual e futuro, mitigando os ruídos da

comunicação a distância e trabalhando por um ambiente de confiança, colaboração e alta produtividade.

### **Liderança A Distância (*E-Leadership*)**

Ultimamente, devido a pandemia e ao crescimento, popularização e expansão das tecnologias e mídias sociais a visão tradicional do líder e sua equipe, todos localizados no mesmo espaço físico, vai dando lugar a equipes virtuais. Assim sendo, faz-se necessário adaptar-se a uma nova ordem social, não por luxo ou mero modismo, mas sim por questão de sobrevivência e sustentabilidade comercial. Com o surgimento de equipes virtuais nasce também a necessidade de um novo profissional, o líder a distância (e-leadership), responsável pelo gerenciamento do sistema organizacional e das pessoas envolvidas: líderes e liderados.

De acordo com Lipnack e Stamps (2000), uma equipe virtual é um grupo de pessoas que trabalham interdependentemente com um propósito comum, através de fronteiras espaciais, temporais e organizacionais, utilizando-se de recursos tecnológicos.

O número crescente de equipes virtuais, a pressão pela redução de custos e manutenção da qualidade de produtos e serviços, e ainda, manter os colaboradores motivados é um desafio para o líder da equipe virtual. Nesse novo panorama, estes líderes, devem proporcionar mecanismos para que o nível de colaboração e coesão dos integrantes das equipes virtuais se aproximem daqueles existentes numa equipe presencial (KERBER e BUONO, 2004). Os líderes de equipes virtuais, tem ainda o desafio de promover a correta utilização das mais diversas ferramentas tecnológicas na coesão das equipes de trabalho.

O mercado tecnológico está se adequando ao novo cenário proporcionando novas ferramentas para a gestão de equipes não presenciais. De acordo com O'Brien (2001), a gestão de equipes não

presenciais pode ser realizada através dos sistemas de informação colaborativos, cujo objetivo é fornecer ferramentas para ajudar a colaborar (comunicar ideias, compartilhar recursos e coordenar esforços de trabalho cooperativo).

O'Brien (2001) apresenta alguns desses recursos utilizados na gestão de equipes virtuais: chamadas telefônicas, correio eletrônico, conferências de dado e voz, páginas de rede, videoconferências, fóruns e chats de discussão, sistemas de bate papo e reuniões eletrônicas, programas e aplicativos diversos de gerenciamento diversos e de fluxo de projetos, entre outros.

Uma das formas eficazes de liderança de equipes remotas é desenvolver o foco do time em resultados e não no processo, sem se deixar cair em falsas impressões causadas por comunicações via e-mails, mensagens instantâneas ou telefone. O isolamento físico e o distanciamento da equipe torna bastante difícil controlar a maneira como cada colaborador realiza uma tarefa, e considerando que o resultado final é o que importa, o líder passa a ser objetivo e focado no resultado final, demonstrando aos seus liderados a confiança em seu trabalho e na capacidade de se autogerenciamento (AMIGONI e GURVIS, 2009).

Segundo Katzenbach (2002), a tecnologia é apenas um canal por onde as equipes virtuais promovem o desenvolvimento de suas atividades, porém para que ocorra eficácia empresarial e o sucesso das equipes virtuais é necessário que a natureza destas equipes seja explorada visando o entendimento das relações que são formadas, formal ou informalmente. Assim, a gestão das equipes virtuais envolve não somente a gerência das formas de utilização das tecnologias de comunicação, mas principalmente, dos processos sociais e pessoais que se constituem nos pilares das equipes.

## METODOLOGIA

Este estudo teve por objetivo identificar e discutir os desafios da liderança organizacional em clínicas de estética de Palmas/TO, bem como analisar as práticas de comunicação remota entre gestores, pares e clientes, visando minimizar os impactos no desempenho operacional das equipes e do faturamento das empresas

### Tipo De Pesquisa

A presente pesquisa teve caráter bibliográfico, onde, segundo Lakatos (2010, p. 166) este tipo de pesquisa “não foi mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propiciou o exame de um tema sob um novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”.

Tratou-se ainda de pesquisa exploratória, que “visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”. (MATTAR, 1996, p.19).

A pesquisa descritiva também foi abordada, exigindo do investigador uma série de informações sobre o tema ou assunto pesquisado. Esse tipo de estudo visa descrever fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Por fim, realizou-se a pesquisa de campo com objetivo de coletar informações e ou conhecimento de ações ou de potenciais e entraves, utilizando-se um roteiro estruturado, capaz de apresentar e representar os métodos de liderança, comunicação e relacionamento entre líderes, gestores, colaboradores, clientes e empresa.

De acordo com Lakatos (2010), esse tipo de pesquisa deve lançar mão de várias técnicas e abordagens, com o objetivo de identificar e buscar respostas aos problemas as quais a mesma se

propos a analisar, discutindo e sugerindo alternativas e possíveis soluções.

## **Abordagem Do Estudo**

A abordagem escolhida foi a quantitativa, sendo aplicado um questionário estruturado na obtenção de informações numéricas onde os resultados foram tabulados e demonstrados em formato de gráficos, sendo interpretados estatisticamente. A pesquisa quantitativa busca levantar dados sobre um determinado grupo objeto de estudo, portanto é importante que seja aplicada numa amostra representativa para que seus resultados sejam válidos. Segundo Marconi e Lakatos (2010), o enfoque quantitativo se ampara em levantamento de dados, que fundamenta dados numéricos e a análise estatística para constituir padrões de comportamento, buscando principalmente por informações que enfatizam o raciocínio dedutivo, algumas regras da lógica e atributos mensuráveis da experiência humana.

Todos os respondentes do instrumento de pesquisa o fizeram de forma livre e voluntária, bem como foram devidamente esclarecidos sobre o destino e a confidencialidade dos dados coletados e consentiram com a elaboração e divulgação deste trabalho através da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), como exigem os órgãos e comitês de ética em pesquisa.

## **População, Amostra E Amostragem**

De acordo com pesquisas e levantamentos realizadas no site do Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas do Tocantins (SEBRAE/TO), da Junta Comercial do Estado do Tocantins (JUCETINS) e do Conselho Regional de Biomedicina do Tocantins, (CRBM – 3ª Região), existem no município de Palmas

aproximadamente 110 estabelecimentos registrados que prestam serviços de estética, sejam clínicas, institutos, centros estéticos e espaços de beleza. O tipo de amostragem utilizada foi a probabilística aleatória simples, onde todos os elementos da população têm probabilidade conhecida, diferente de zero, de ser incluído na amostra, o que garante a representatividade da amostra em relação à população.

Para o cálculo amostral, levou-se em consideração o conjunto do universo pesquisado, sendo o valor da amostragem calculado com nível de confiança de 95% e com erro amostral de aproximadamente 10%. Porém, devido às dificuldades de contato e comunicação ocasionadas pela pandemia, bem como também pela não adesão voluntária de grande parte das empresas no preenchimento do questionário o presente estudo contou com 30 empresas participantes, obtendo uma taxa de resposta de aproximadamente 28%, com empresas de diferentes regiões da cidade, diferentes portes e faturamentos, tornando a amostra representativa e válida para o estudo.

Para seleção dos participantes da pesquisa foram estabelecidos os seguintes critérios:

- a) os profissionais/líderes devem exercer ou ter exercido liderança presencial na organização por ao menos um ano;
- b) os profissionais/líderes devem estar exercendo a liderança remota ou a distância atualmente;
- c) os profissionais/líderes devem ter familiaridade e saber utilizar as ferramentas e recursos tecnológicos de interação e comunicação a distância;

Assim, considerando-se os critérios definidos, foram entrevistados 30 (trinta) profissionais, todos do sexo feminino, com experiência em liderança e gestão presencial e a distância de clínicas de estética da cidade de Palmas.

## Forma De Análises De Resultados

Após a tabulação dos dados coletados, serão gerados gráficos por meio do software de planilha eletrônica Microsoft Excel, permitindo e facilitando a identificação visual, a análise e a discussão dos resultados. Os gráficos utilizados foram do tipo "pizza", sendo indicados em situações onde há necessidade de expressão de relação de proporcionalidade, em que todos os dados somados compõem o todo de um dado aspecto da realidade. Após essa etapa foram ainda realizadas análises descritivas dos resultados obtidos.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados sobre o perfil etário dos entrevistados nos mostrou que 60% era composto de líderes com idades entre 31 a 50 anos, o que infere alto grau de responsabilidade e comprometimento, seguidos de 34% de líderes com idades entre 41 a 50 anos e apenas 6% de líderes mais jovens com idades entre 21 e 30 anos. Quanto ao gênero, houve predominância do sexo feminino, com aproximadamente 86% de líderes mulheres.

No que diz respeito à formação acadêmica, 100 % declararam possuir graduação completa em áreas e cursos correlatos a gestão e 30% concluíram ou estão cursando pós graduação em áreas correlatas a gestão e recursos humanos, formalizando equipes bem qualificadas e com bom potencial produtivo. A grande maioria desses profissionais possuía mais de 3 anos de tempo no cargo (acima de 60%), apenas 2 entrevistados tinham mais de 5 anos de atividade e o restante dos entrevistados estão entre 1 a 3 anos no cargo, demonstrando equipes com bons conhecimentos práticos, de gestão e de relacionamento com clientes.

A súbita adoção do trabalho remoto e da gestão a distância deixou claro a falta de preparo das empresas, dos colaboradores, bem como, da infraestrutura física para essas mudanças, gerando ruídos de comunicação entre os pares, entre líderes e liderados e principalmente com os clientes. Cerca de 20% dos entrevistados sentiram dificuldades na comunicação organizacional, 30% na comunicação com clientes e 50% na comunicação entre pares e gestores. Como principais entraves ao trabalho a distância foram citados, problemas de comunicação e de acesso a internet de qualidade, infraestrutura de trabalho ruim e equipamentos obsoletos e falta de foco quando em “home office” devido a dificuldade de conciliação entre trabalho e família, sendo que cerca de 20% responderam não ter tido nenhuma dificuldade em se adequar a nova rotina imposta pela pandemia.

As relações virtuais impactaram a comunicação interna, mas principalmente a realizada com os clientes, tornando-se mais difícil ficar próximo aos clientes e vender ou explicar as funcionalidades ou os benefícios de um novo produto, procedimento ou serviço. A quase totalidade dos entrevistados relatou que utilizou como estratégia o aumento da frequência de comunicações com os clientes, principalmente através do uso das redes sociais e quando possível irá promover alguma interação presencial, como uma forma de desenvolver aproximação, empatia e relacionamento pessoal entre as empresas e clientes. Os canais de comunicação mais utilizados entre líderes e liderados em ordem de importância foram, salas de reunião e chats, “lives”, dispositivos de mensagens, e-mail institucional, redes sociais e por último telefonemas ou comunicação pessoal. No que tange a comunicação com os clientes houveram resultados bem divergentes, prevalecendo por ordem de importância, as mídias sociais, as “lives”, os dispositivos de mensagens, salas de reuniões e chats, telefonemas, uso de e-mails e por último a comunicação pessoal.

Líderes e liderados precisarão de novas competências para comandarem e integrarem equipes virtuais, o quadro 1, compara resultados de literatura com a tabulação das principais repostas obtidas sobre os atributos e características comportamentais e de comunicação necessárias identificadas pelos entrevistados.

**Quadro 1.** Comparativo das competências e atributos da liderança e comunicação a distância

AUTORES	ENTREVISTADOS
Receptividade as mudanças	Adaptabilidade
Agilidade nas decisões e ações	Agilidade
Comunicação verbal, oral e escrita	Comunicação
Inovação e inspiração	Criatividade e motivação
Flexibilidade	Flexibilidade
Dominar as tecnologias da informação	Dominar as redes e mídias sociais
Antecipação de ações e planejamento	Proatividade
Network e relações humanas	Relacionamento interpessoal
Integridade, justiça e respeito	Transparência

**Fonte:** Adaptado pela autora com base em Samartinho (2013), Mello 2011 e com as respostas dos entrevistados.

O estilo de liderança, interfere no desempenho dos liderados assim como no sucesso das empresas. Os resultados da pesquisa demonstraram que os liderados sentem-se satisfeitos com o trabalho desempenhado pela liderança de suas empresas, tendo identificado ainda, que o estilo predominante é o estilo democrático, considerado como o mais adequado e que permite criar colaboradores satisfeitos, o que nas considerações de Davis e Newstrom (2002) proporciona aos colaboradores sentimentos de

satisfação no trabalho, o que age positivamente no desempenho dos grupos de trabalho da organização. Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de trabalho suave, seguro e de qualidade, mesmo na ausência do líder. O comportamento deste líder é de orientação e de apoio. É o estilo que produz maior qualidade de trabalho (FACHADA, 2003). Apenas 10% dos líderes foram identificados como liberais (pouco respeitados) e 10% como autocráticos (produzem muito trabalho, porém com pouca liberdade e autonomia dos liderados) (FACHADA, 2003).

## CONCLUSÃO

A partir das análises e resultados apresentados neste trabalho, espera-se uma melhor compreensão da liderança como estímulo à motivação e a comunicação de equipes virtuais, bem como da interação com clientes, instrumentando líderes, liderados e gestores de pessoas para o estudo e a prática dessa temática. Os principais resultados encontrados mostraram que, a liderança a distância e a comunicação remota demandou e continuará demandando dos líderes e gestores, decisões, inovações e adaptações desafiadoras para manter ou elevar a performance das equipes, bem como a atração e fidelização dos clientes.

O contexto do “novo normal” desafiou as organizações a uma atuação mais remota do que presencial, cabendo aos líderes e gestores encontrar os caminhos para o futuro desses empreendimentos, transformando os líderes em propulsores de desempenho. Sendo assim, é de suma importância que eles conheçam quais das suas ações e quais meios de comunicação estimulam à motivação de seus liderados e clientes.

Os elementos facilitadores de uma equipe virtual são inúmeros, tais como flexibilidade no horário, liberdade de criação, foco no cliente, pró-atividade, disciplina, entre tantos outros. Já os

dificultadores são: falta de disciplina, perda de contato, falta de motivação e não ter acompanhamento frequente e presencial. Os antigos ambientes, formas de trabalho e canais de comunicações estão ultrapassado, e o futuro das empresas aparenta ser muito mais remoto do que presencial, cabendo ao líder encontrar meios para dar suporte à sua equipe nesse novo contexto.

## REFERÊNCIAS

AMIGONI, M.; GURVIS, S. **Managing the Telecommuting Employee: Set Goals, Monitor Progress, and Maximize Profit and Productivity.** Kindle ebook. Avon, Massachusetts: Adams Business, 2009.

BATEMAN, T. S. e SNELL, S. A. **Administração: liderança e colaboração no mundo competitivo.** São Paulo, McGraw-Hill, 2007.

BEJARANO, V. C. **Equipes virtuais - um estudo de caso na indústria têxtil norte-americana. – Pós graduação -** Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132006000100013&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132006000100013&script=sci_arttext)> Acesso em 27 de nov. de 2020.

BRANDAO, H.P.; GUIMARAES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, 2001.

BRAUNA, I.A.L. Avaliação da utilização do teletrabalho no domicílio em consultorias de projetos de engenharia. **Monografia.** Fundação Getúlio Vargas – FGV, Rio de Janeiro – RJ, 2010.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública.** 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

DRUCKER, P. F. (1909-2005). **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

ESASHIKA, D.S. **Teletrabalho: Experiências Nacionais e Internacionais**. Câmara dos Deputados. Consultoria Legislativa, Brasília, DF. Maio 2020.

FACHADA, Maria Odete. **Psicologia das Relações Interpessoais**. 6. Ed. Lisboa: Rumo. 2003.

FLEURY, M. T. L. (org.) **As Pessoas na Organização**. São Paulo, Editora Gente, 2002.

HERSEY, P. e BLANCHHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária LTDA, 1986.

JORDÃO, S. D.. **A Arte de Liderar: vivenciando mudanças num mundo globalizado**. Belo Horizonte, Tecer Liderança, 2004.

KATZENBACH, J. R. e SMITH, D. K. **The wisdom of teams: creating the high performance organization**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1993.

KATZENBACH, J. D. **Equipes de Alta Performance** (2002)

KERBER, K. W. e BUONO, A. F. **Leadership Challenges in Global Virtual Teams: Lessons from the field**. Advanced Management Journal, Autumn 2004; 69, 4; ABI/INFORM Global pg. 4.

KOSTNER, J. **Bionic eteamwork: how to build collaborative virtual teams at hyperspeed**. Chigago: Dearborn Trad Publishing, 2001.

LAKATOS, E. M.. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIPNACK, J.; STAMPS, J. (2000). **Virtual teams: people working across boundaries with technology**. John Wiley & Sons.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Altas, 1996.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MELLO, A.A.A. **O uso do teletrabalho nas empresas de Call Center multiclientes atuantes no Brasil**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2011.

O'BRIEN. J. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Saraiva, 2001.

POLZER, J. T. **Creating teams with an edge**. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

PONTES, M. C. **O novo papel da liderança nas organizações**. Monografia. (Especialista em Administração Judiciária) – Universidade Estadual do Vale do Acaraú, Fortaleza, 2008. Disponível em: <<http://bdjur.tjce.jus.br/jspui/bitstream/123456789/243/1/Monografia%20C%C3%A9lia%20Maria%20Pontes.pdf>>.

Acesso em: 25 de nov. de 2020

SAMARTINHO. J.P.R.S. **E-liderança**. Revisão de Literatura, Desafios e Orientações Futuras, CAPSI, 2013.

SANTOS, S.W.; SARAIVA, G. **GV Executivo**. v.19, n. 4, Fundação Getúlio Vargas. julho – agosto de 2020.

SILVA, D. B. **A influência da Liderança e os valores pessoais nas respostas afetivas de membros de equipes de trabalho**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2006. Disponível

em: <[http://bdtd.bce.unb.br/tesdesimplificado/tde\\_arquivos/59/TDE-2006-12-06T164945Z-561/Publico/daisy\\_silva.pdf](http://bdtd.bce.unb.br/tesdesimplificado/tde_arquivos/59/TDE-2006-12-06T164945Z-561/Publico/daisy_silva.pdf)>. Acesso em: 25 nov. 2020.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

## DELEGAÇÃO: ESTUDO DESENVOLVIDO EM UMA EMPRESA PRIVADA NO ESTADO DO TOCANTINS

---

Diego Dornelles Barreto Aurélio da Silva  
Jorge D'Ambros

### INTRODUÇÃO

A matriz energética brasileira é composta por fontes renováveis e não renováveis, dentre as quais podemos citar: hidráulica 12,0%, gás natural 13,0%, petróleo e gás 36,4% e derivados da cana 17,0% totalizando 78,4%, de acordo com a Empresa de Pesquisa Energética (EPE). A matriz elétrica é composta por fontes que têm a finalidade de gerar energia elétrica diferente da matriz energética que representa o conjunto de fontes de energia.

A matriz elétrica brasileira tem sua grande contribuição na geração de energia através das hidrelétricas representando 65,2% conforme EPE, sendo composta por empresas que geram energia, transmitem e distribuem cada uma com sua função e legislação

específica para regular os serviços que precisam ser prestados a população em geral. Cada Estado possui uma ou mais distribuidoras de energia que tem a finalidade de distribuir energia elétrica à população, comércio e indústria com qualidade de forma contínua e permanente.

Especificamente no Estado do Tocantins há uma distribuidora de energia elétrica que atende os 139 municípios tocantinenses, empresa que possui um quadro de mais de 1.000 colaboradores e entre eles há os supervisores que são responsáveis por gerir os times de eletricitistas e leituristas. O ato de delegar para esses gestores se torna necessário e importante para que os colaboradores possam almejar desenvolvimento em sua carreira profissional e os gestores possuam um tempo mais produtivo para pensar nas estratégias do negócio da empresa e gestão das pessoas que compõem suas equipes.

Neste sentido, pergunta-se: Os líderes de uma empresa distribuidora de energia elétrica no Estado do Tocantins estão delegando ou delargando? De forma a trazer respostas a esse questionamento este artigo que está dividido em introdução, referencial teórico, metodologia de pesquisa e por uma conclusão, irá identificar a aplicação do ato de delegar nesta empresa, baseado inicialmente em demonstrar o gestor diante do cenário econômico atual, comparar os estilos de liderança e entender o ato de delegar.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **O gestor e o cenário atual das empresas privadas**

De acordo com Bastos (2020) vivemos em um mundo VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo), assim as atualizações são diárias em muitas áreas e essas mudanças exigem adaptação. E não é diferente para o líder que precisa estar atualizado para gerir situações adversas e que mudam de patamar continuamente. O

líder precisa estar pronto para enfrentar as incertezas dos cenários econômicos e sociais para assim transmitir confiança para a equipe, demonstrar maturidade e prosseguir buscando alcançar os alvos propostos.

O mundo passa por mudanças desde sua existência, as mudanças não representam algo novo, o que diferencia é a velocidade em que elas acontecem, essas características que referenciam o mundo VUCA mostram que na história da humanidade não se mudou com tanta velocidade como nos dias atuais (CORTELLA, 2011). E em conjunto com as mudanças socioeconômicas e com uma evolução constante dos meios de comunicação o mundo está vivendo uma situação de extrema complexidade que é o advento da pandemia do novo corona-vírus.

A economia enfrentará dificuldades, mesmo que os governos liberem a retomada total das atividades. Isso acontece porque, com o cenário de incerteza e, possivelmente, em breve, de ampliação do número de infectados e mortes pelo Covid-19, as pessoas não irão consumir mais do que o essencial. Ainda, se houver o colapso do sistema de saúde, teremos uma perda significativa da força de trabalho, o pânico aumentará e a exemplo de outros países, haverá necessidade de um novo lockdown, desta vez por um período mais longo. Neste caso, o prejuízo econômico será ainda maior. (TERNUS, 2020, Online).

Segundo Ternus (2020) o ano de 2020 tem sido difícil para a população e para o poder público e privado, diante dos cenários incertos que a pandemia do covid-19 tem resultado. O vírus iniciou impactando a China no final de 2019 e gradativamente foi se alastrando pelo mundo, vitimando pessoas, empresas e empregos. No Brasil não tem sido diferente, conforme o Ministério da Saúde em 13/11/2020 os números de infectados chegaram a um total de 5.810.652 pessoas e um total de 164.737 pessoas que morreram devido ao novo corona-vírus. E diante desse cenário caótico o

governo brasileiro precisou tomar decisões para buscar um equilíbrio econômico-social.

Foram adotadas medidas para a manutenção do emprego e renda da população e da saúde financeira das empresas, medidas essas nomeadas como emergências. A medida provisória 936/2020 editada por Paulo Roberto Nunes Guedes ministro da economia e sancionada pelo presidente da república Jair Messias Bolsonaro e publicada em 01/04/2020 atingiu milhões de trabalhadores. "Corte de salário ou contrato suspenso já atinge 2,4 milhões de brasileiros". (MENDES, 2020, Online)

Diante do estado de calamidade pública, decretado devido à disseminação do novo coronavírus (Covid-19) no país, milhões de brasileiros se deparam com uma situação insólita. Embora estejam empregados, não são poucos os que já lidam com a suspensão do contrato de trabalho ou a redução de salários, permitida após a criação da Medida Provisória (MP) 936/2020, cuja função é proteger os empregos dos trabalhadores (MENDES, 2020, Online).

Segundo Mendes (2020) a medida provisória está embasada no programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda, para enfrentar a situação de calamidade em que a pandemia tem trazido ao país. Além das suspensões de contrato e redução de carga horária de trabalho foi instituído o auxílio emergencial no valor de R\$ 600,00 para garantir a população uma renda mínima para enfrentar os dias difíceis, e para fazer jus ao valor o cidadão precisasse enquadrar nas regras definidas pelo Governo Federal em conjunto com Caixa Econômica Federal.

Diante desse cenário os gestores precisam estar alinhados com as regras definidas pelo governo e em conjunto com os valores das empresas orientar e apoiar os colaboradores a passar por esse momento delicado. "Bons gestores mantêm seu foco nas oportunidades, e não nos problemas. Obviamente, é necessário solucionar os problemas, eles não devem ser: "varridos para debaixo do tapete" (DRUCKER, 2016, p. 9). De acordo com Santos

(2020) a pandemia do coronavírus expõe os gestores a buscarem soluções para os problemas empresariais, oferecendo mesmo em uma situação difícil oportunidades para encontrar soluções.

## **Chefe versus líder**

Para se entender a importância do ato de delegar tarefas é necessário conhecermos primeiramente a diferença entre o líder e o chefe, essas duas nomenclaturas são bem marcantes no dia a dia das empresas, a diferença entre elas é a forma que esse indivíduo conduz sua equipe. De acordo com o IBC (2019) são profissionais responsáveis pelas ordens até mesmo pela criação de regras.

Podemos definir gestão como o ato de administrar ou dirigir um determinado negócio, tomar decisões para cumprir metas e traçar objetivos, conduzir pessoas de estilos e culturas diferentes, realizar diagnósticos e acordos, independente da pessoa e do problema. Com isso o gestor precisa se dispor ao serviço, identificando e resolvendo os problemas que estejam atingindo os membros da equipe, ser um facilitador do time e assim oferecendo de forma igualitária as ferramentas necessárias para a execução das atividades.

Segundo o Instituto Brasileiro de Coaching (2019) a gestão organizacional está ligada diretamente ao planejamento de ações e direcionamento de tarefas para tomada de decisões que abrem caminho para o atingimento de metas e objetivos. E a gestão refere-se à administração de uma empresa ou negócio.

“Nada mais é do que a administração de um negócio, empresa ou organização, com o objetivo de alcançar metas e conquistar resultados positivos e rentáveis. A função desse tipo de conceito de gestão tem como finalidade conduzir pessoas e processos de forma eficaz, promover melhorias, criar um ambiente colaborativo, motivado, propício ao autodesenvolvimento e, conseqüentemente, à conquista de resultados” (IBC, 2019, Online).

No entendimento do texto acima, concluímos que os gestores precisam estimular suas equipes de forma eficaz para que as metas e os resultados propostos sejam alcançados ou caso não sejam alcançados é necessário que esse gestor possa reorientar o time para que cheguem a um resultado satisfatório. Conforme Metidieri (2011) baseado nos estudos a respeito da gestão de pessoas apresentam-se três estilos clássicos de liderança: autocrática, democrática e liberal.

Autocrático: nesse estilo de liderança temos o perfil centralizador e de forma autoritária evidencia suas opiniões e ordens;

✓ Democrático: busca pelo entendimento dos pontos fortes e pontos de melhoria entre seus liderados e distribui as tarefas de acordo com o perfil de cada colaborador;

✓ Liberal: a equipe tem liberdade e autonomia para as tomadas de decisões;

Analisando individualmente cada perfil de liderança existem possibilidades para que ocorram falhas no decorrer da execução dos processos, sendo necessária atenção por parte do gestor em não assumir um único perfil, mas que de acordo com as situações que apareçam ele possa saber navegar nos estilos definidos e assim tomar atitudes assertivas e não perder a condução de seu time. Para exercer a função de líder os gestores precisam ficar atentos as seguintes competências conforme a Equipe IBC (2019):

✓ Comunicação eficaz e saber se colocar no lugar do liderado;

✓ Saber negociar e ser proativo

✓ Gestão de tempo e gestão estratégica

✓ Disciplina e foco

✓ Planejamento estratégico e saber ouvir na essência.

Segundo IBC (2019) os liderados precisam enxergar seus gestores como referências, e os gestores precisam zelar por uma postura exemplar, pois suas atitudes irão refletir na equipe a qual

são responsáveis. O perfil da equipe precisa estar alinhado aos valores da empresa e ao perfil de seus gestores.

Para Cortella (2011) são necessárias cinco competências para liderar: estar atento às mudanças e ter disposição para aprender; crescer profissionalmente juntamente com seus liderados; fazer com que as pessoas se sintam bem e estejam alegres no local onde estão, saber se reinventar buscando novos métodos e soluções para resolução de problemas e a quinta competência é construir o futuro através de estratégias e possibilidades.

O líder deve possuir maturidade para orientar e delegar tarefas ao liderado a assumir responsabilidades que antes pertenciam a ele, assim adaptando suas tomadas de decisões de acordo com a capacidade e ao desenvolvimento individual de cada funcionário. A liderança baseia-se nos seguintes princípios apoiar, treinar, delegar e dirigir. "Líderes são homens e mulheres que ajudam indivíduos e equipes a fazerem a travessia rumo ao futuro" (CORTELLA, 2011). Ao contrário do líder, o chefe autoritário centraliza tarefas e decisões, a delegação é pouco provável visto que as demandas são centralizadas em uma pessoa. É o estilo autocrático nas veias desse gestor.

O perfil autoritário de um gestor desmotiva o colaborador a ser mais proativo, devido ao receio de ser punido pelos erros que possam ser gerados pela tentativa de buscar novas formas de executar a atividade. Os chefes autoritários tendem a centralizar as tarefas e geralmente não reconhecem os colaboradores pelos resultados obtidos e essa atitude pode demonstrar insegurança por parte desse gestor (IBC, 2019).

Na atualidade as organizações buscam profissionais que desenvolvam suas equipes, valorizem as pessoas e ao mesmo tempo tragam resultados. Orientando o colaborador para que esteja de acordo com a missão, visão e valores da empresa mais ao mesmo tempo esse gestor precisa demonstrar para o seu time que os bons resultados foram alcançados através deles, dando

feedbacks positivos e reconhecimentos que incentivem o colaborador a ir além. Ambos os perfis ainda estão presentes nas empresas e os chefes podem se tornar grandes líderes basta buscar o desenvolvimento das habilidades necessárias e equilibrar as atitudes mais autoritárias com as atitudes de um líder inspirador e servidor.

## O ato de delegar

Liderar uma equipe traz desafios diários, são eles: alcançar as metas, objetivos e resultados da empresa e saber lidar com os diferentes tipos de pessoas que compõem a organização. Para Bichuetti e Bichuetti (2020) o líder precisa organizar e estruturar suas equipes, estimular e motivar as pessoas diante de situações culturais diferentes e assim alcançar os resultados que os acionistas e diretores da empresa esperam dele e o gestor precisa ir além ao se envolver com os aspectos das leis trabalhistas. “As questões de ordem trabalhista seguramente constituem as maiores fontes de litígios para as empresas” (BICHUETTI E BICHUETTI, 2020, Online).

Além do fator estrutural que o autor referenciou acima é necessário entender como estão as pessoas que irão realizar as demandas, a liderança precisa saber lidar com cada colaborador, a forma de cobrar um resultado, de orientar através de um feedback e de direcionar e ensinar novas atividades.

Cada pessoa tem sua cultura e seus valores assim como a organização também possui sua cultura e valores e no meio dessa relação, empregador e empregado está o líder. Conforme Bichuetti e Bichuetti (2020) o líder, precisa se adaptar ao que a empresa prega e assim direcionar os colaboradores a assimilar os valores da empresa. “Portanto, engajar-se na compreensão da cultura é pré-requisito para uma gestão eficaz” (BICHUETTI E BICHUETTI, 2020, Online).

De acordo com Mina (2013) gestão refere-se a administrar, dirigir e controlar. Tendo como base essa visão mais antiga atrelamos aos pontos recentes da liderança que também engloba orientar, inspirar a inovar, engajar a equipe, delegar tarefas e administrar o tempo são pontos importantes que um líder precisa desenvolver para que a empresa possa alavancar resultados e planejar metas mais desafiadoras.

Nas relações de trabalho há dois grandes atores: o capital e o trabalho. Nada mais clássico e tradicional do que esse marco no mundo empresarial. São atores com interesses próprios e bastante específicos, mas com o mesmo propósito: obter resultados para manter a empresa no mercado e, por consequência, os empregos como ocupação e meio de sobrevivência das pessoas (MINA, 2013, p.27-28).

Ao se colocar de volta à década de 1950 quando Peter Drucker divulgou sua teoria a respeito das organizações, a chamada teoria neoclássica que aperfeiçoou os pensamentos da teoria clássica de Henry Fayol e surgiu em conjunto aos diversos acontecimentos da época, como avanço industrial, a telecomunicação e o motor a jato. O neoclassicismo trouxe os seguintes princípios básicos, a divisão do trabalho, especialização, hierarquia e amplitude administrativa, e os fundamentos da teoria são: planejar, organizar, dirigir e controlar.

O princípio da amplitude administrativa da teoria de Druker refere-se a aplicar a divisão do trabalho, especialização das tarefas e hierarquia, ou seja, a partir do momento que é feito a divisão das funções e delegam-se as tarefas o líder tem a possibilidade de ficar mais próximo da equipe. Então delegar traz uma possibilidade para que o líder possa ter um maior tempo de proximidade com os seus liderados e os liderados têm a oportunidade de desenvolver novas habilidades. "Quando se delega [...] seus funcionários assumem parte de seu trabalho e, por sua vez, desenvolvem as habilidades e o potencial deles. (COATES E BREEZE, 2000, p. 7)"

De acordo com Coates e Breeze (2000) delegar é um processo que exige bastante planejamento e acompanhamento, e que é diferente de direcionar atividades e não acompanhar e que significa responsabilizar o colaborador a executar atividades que o líder não quer fazer ou não tem tempo para fazer. A gestão precisa disponibilizar ao colaborador o espaço para que as dúvidas sejam sanadas, dar clareza do que está sendo delegado e ter clareza se o colaborador entendeu a demanda a ser aprendida e executada. Não pode haver inibição, censura e intimidação no ato da delegação por parte do gestor.

Quando se delega e tudo funciona bem, duas coisas acontecem simultaneamente. Primeiro, seus funcionários assumem parte de seu trabalho e, por sua vez, desenvolvem as habilidades e o potencial deles. Segundo, ao delegar, você reserva tempo e espaço para se dedicar a aspectos mais importantes de seu trabalho, a fim de realizá-lo com sucesso. (COATES E BREEZE, 2000, p.7)

Saber conduzir e ter confiança nos membros da equipe e conscientizar-se dos riscos dará ao líder oportunidades para exercitar o ato da delegação e assim conduzi-los ao alcance dos alvos traçados. A organização precisa ter políticas em sua gestão de recursos humanos que permitam que os líderes coloquem em prática, através de treinamentos e uma estrutura organizacional bem definida onde cada colaborador, seja líder seja subordinado saiba seu papel dentro da empresa. Mais afinal o que, como e a quem devemos delegar?

Conforme divulgado no site da empresa de distribuição de energia elétrica o cargo de supervisor comercial possui as seguintes atribuições: Supervisionar as equipes de coleta de leitura e entrega simultânea de faturas de energia, garantir suporte organizacional para a atividade, treinar, orientar e acompanhar os colaboradores de sua responsabilidade de forma a cumprir as metas estabelecidas, garantir a qualidade de entrega dos trabalhos de forma a evitar retrabalho, refaturamento e reclamações de clientes, controlar o

orçamento por meio da utilização eficiente dos recursos disponíveis, acompanhar o andamento da programação das atividades de campo, identificar alterações necessárias, executar e acompanhar a produtividade e a eficiência operacional, atuar como facilitador da equipe para o cumprimento das metas definidas, bem como no tratamento das ordens de serviços nos prazos estabelecidos, controlar e cuidar dos equipamentos disponibilizados para execução das atividades, acompanhando o desempenho, vida útil e manutenções.

Tendo como base nas atribuições do cargo acima podemos entender o que um supervisor comercial na empresa, em questão, deve executar e o que pode delegar. As atividades gerenciais, precisam ser realizadas pelo líder e atividades operacionais e administrativas ligadas diretamente à atividade fim da equipe podem ser delegadas. Vamos exemplificar abaixo o que o líder deve executar e delegar, relacionados ao cargo de supervisão comercial na empresa de distribuição de energia elétrica:

- Supervisor executar: treinar, orientar e acompanhar os colaboradores; garantir a qualidade de entrega dos trabalhos; e atuar como facilitador da equipe;
- Supervisor delegar: controlar o orçamento por meio da utilização eficiente dos recursos disponíveis; e tratamento das ordens de serviços nos prazos estabelecidos;

Assim entendemos que esse ato tão importante é um investimento e exige planejamento e tempo disponível para que seja algo produtivo e com retornos importantes para a empresa. É necessário que haja reconhecimento por parte do líder ao liderado através de elogios daquilo que feito com excelência, de forma sincera e se possível em público e ter maturidade para alinhar os erros em particular. De acordo com Coates e Breeze (2000) delegar necessita que os gestores não executem as tarefas, mas que orientem e acompanhem as atividades que seus liderados estão realizando. É necessário definir critérios como resultados

esperados, quais os limites de autoridade, conhecimento da pessoa sobre aquela tarefa ou recursos e ferramentas necessárias e informar ao colaborador o porquê foi escolhido.

Não existe uma receita perfeita para se delegar tarefas porem diversos conhecedores do assunto definem passos a serem seguidos para que o ato de delegar seja corretamente executado. De acordo com Coates e Breeze (2000) existem dez passos para que haja uma delegação segura e eficaz:

- 1- O que pode ser delegado?
- 2- A quem delegar?
- 3- Quanto você pode delegar?
- 4- O que é necessário aprender e de que forma será o acompanhamento?
- 5- O que será necessário para motivar a execução da tarefa?
- 6- Supervisionar e dar apoio no aprendizado da tarefa
- 7- Montar um sistema de acompanhamento
- 8- Incumbir alguém de fazer a tarefa
- 9- Informar quem é o atual responsável pela tarefa
- 10- Delegar como uma prática gerencial rotineira

O ato de delegar sendo bem executado e estruturado corretamente e colocado em prática de forma segura e assertiva geram vantagens para os gestores e para os liderados. De acordo com Coates e Breeze (2000) delegar resulta em vantagens como gestão do tempo, novas competências aos colaboradores, orgulho e satisfação aos gestores de forma que os liderados se envolvem nas atividades que antes eram executadas pela liderança, trazem flexibilidade para executar outras demandas que são difíceis e complexas e que não estavam sendo executadas com a eficiência e resultados necessários. "Em suma, delegar é o que otorna um verdadeiro gerente. (COATES E BREEZE, 2000, p. 9)"

## **METODOLOGIA**

### **Tipo de pesquisa**

Este estudo tem por objetivo identificar práticas de delegação dos gestores em uma empresa de distribuição de energia elétrica no Estado do Tocantins em relação ao ato de delegar tarefas às suas equipes. Utilizou-se de pesquisa bibliográfica, descritiva e com abordagem quantitativa. Segundo Koche (2011) o artigo científico serve para entender o assunto que foi desenvolvido no referencial teórico, em conjunto com o levantamento das informações coletadas através do questionário e assim expor a ideia central do artigo. “desenvolvimento e demonstração dos resultados [...]: a) fazer uma exposição e uma discussão das teorias que foram utilizadas para entender e esclarecer o problema, apresentando-as e relacionando-as com a dúvida investigada”. KOCHÉ (2021, p. 149)

### **Abordagem do estudo**

Abordagem quantitativa, através de um questionário que apresentou questões afirmativas no intuito de relacionar as respostas dos gestores ao tema central do artigo. Assim nas questões o foco central foi o ato de delegar, ao entorno desse assunto abordou como por exemplo a importância da delegação e os resultados que essa ferramenta pode trazer aos líderes. De acordo com Koche (2011) a metodologia do artigo é composta por fases como a população, a amostra, os instrumentos e de que forma os dados serão coletados, e por fim tratados e analisados.

## **População, amostra e amostragem/objeto de estudo**

Com o intuito de entender como o ato de delegar está em prática na empresa em questão, a pesquisa abordou através do questionário dez supervisores de equipe de campo. Assim os dados foram coletados de forma a embasar o assunto do artigo.

## **Instrumento de coleta de dados**

O instrumento de coleta de dados utilizado foi a aplicação de um questionário que foi formulado de acordo com o tema central do artigo que é delegação e através da ferramenta google forms as afirmações foram inseridas no aplicativo e divulgados aos gestores para obter os dados necessários para embasar o conteúdo da pesquisa. Segundo Koche (2011) o questionário é um tipo de instrumento de coleta de dados e é uma ferramenta a ser utilizada para a apuração das respostas e posteriormente tabuladas e analisadas.

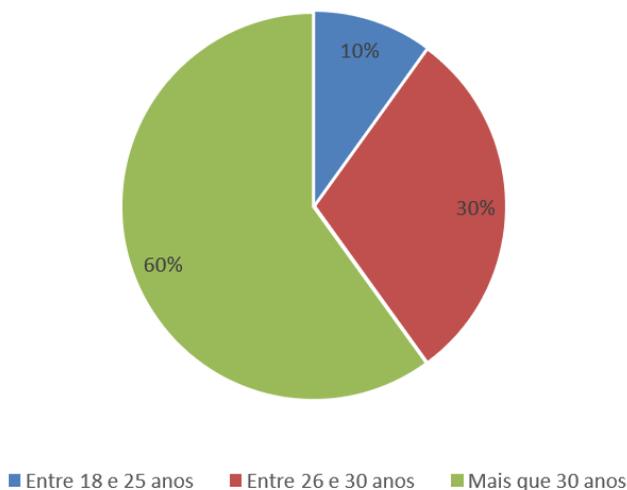
## **Forma de análise**

Os dados foram extraídos da ferramenta google forms e assim representados individualmente através da apresentação gráfica de acordo com cada questão apresentada no instrumento de coletas de dados (questionário). De acordo com Koche (2011) a análise é o próximo passo após a coleta dados, nesse momento ocorrerá a tabulação e análise estatística e avaliação das hipóteses.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

A obtenção dos dados foi através do questionário compartilhado com um grupo de 10 supervisores com idades, tempo de experiência e áreas de atuação distintas, de forma a entendermos como o ato de delegar tarefas e/ou funções tem se mostrado na empresa. Podemos verificar que o público dominante está acima dos 30 anos, totalizando 60% e os demais entre 18 e 25 anos totalizando 10% e entre 26 e 30 anos, 30%.

**Gráfico 1:** Faixa etária  
Faixa etária

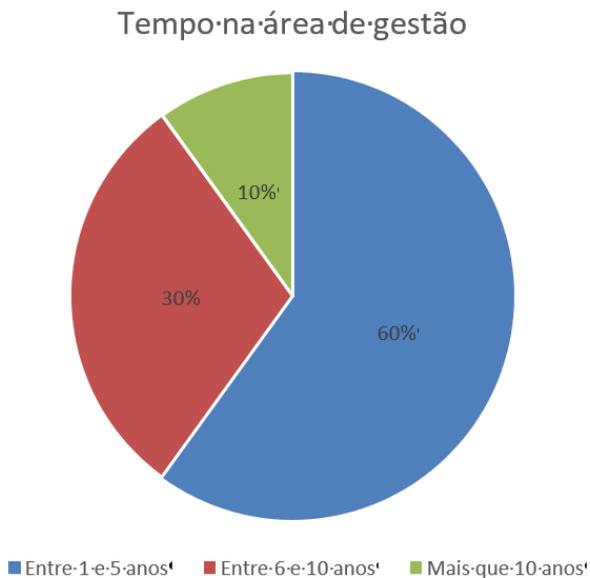


**Fonte:** Elaborado pelo autor

Podemos entender que além da idade de cada gestor, é importante verificarmos o tempo de gestão que o público pesquisado possui. O tempo de atuação na área de gestão

concentrou-se entre 1 e 5 anos com um total de 60% e os demais entre 6 e 10 anos com 30% e entre os participantes somente 10% está acima dos 10 anos de atuação como gestores.

**Gráfico 2:** Tempo na área de gestão.



**Fonte:** Elaborado pelo autor

Sabe-se que delegar tarefas é uma ferramenta de grande importância para um gestor diante de um cenário de diversas demandas a serem atendidas, pois o tempo é algo primordial para organização e atendimento dessas demandas. E como atividade prioritária para um gestor é a prática da gestão no dia a dia das pessoas que compõem o quadro de funcionários da empresa, o líder precisa de um tempo de qualidade para exercer essa principal atividade.

Segundo Coates e Breeze (2000) delegar é algo que necessita de planejamento, organização e monitoramento, e os ganhos da prática dessa ferramenta são mútuos, para o líder e liderado. Então por ser uma ferramenta complexa não é simplesmente entregar as demandas aos colaboradores e deixar que eles corram atrás dos resultados. Na pesquisa, 30% dos entrevistados informaram que a falta de tempo é um limitador para delegar tarefas. Delegar é um ato importante para o desempenho da liderança, mas parte dos entrevistados não consideram como prioridade a delegação. Por outro lado, 70% dizem que falta de tempo não é um limitador para exercer a delegação de tarefas e/ou funções.

No entendimento de Coates e Breeze (2000) quando há um bom funcionamento do ato de delegar podem ocorrer dois resultados positivos para ambos os envolvidos, os liderados se desenvolvem e assumem novos desafios e o líder terá um maior tempo de qualidade para se envolver, atender, executar outras atividades que estavam sendo atendidas, porém não com a importância necessária.

Na Tabela 1 existem três afirmativas e que possuem três temas centrais em relação ao ato de delegar, que são: suporte, feedback e resultados. "...se as pessoas tivessem um plano de ação simples para delegar tarefas [...] delegariam melhor [...]. (COATES E BREEZE, 2000, p.14)"

**Tabela 1** - Afirmações sobre o ato de delegar

AFIRMATIVAS		CONCORDO	DISCORDO
1	Tenho conhecimento dos resultados das atividades que delego, porém não aplico o feedback ao colaborador.	0%	100%

2	Delego, dou o suporte necessário, tenho conhecimento dos resultados gerados e através do feedback reconheço os pontos positivos e negativos do colaborador.	100%	0%
3	Acompanho as atividades que delego.	10%	90%

**Fonte:** Elaborado pelo autor

É importante quando os colaboradores recebem feedbacks das atividades executadas, pois terão conhecimento do que está bom e o que precisa ser aprimorado, e para que ocorra o feedback, quem está delegando precisa ter um tempo para dar o suporte e assim no final ter um resultado que estimule o liderado a continuar e o líder sinta segurança para continuar desenvolvendo aquele colaborador. “Quando as pessoas conseguem ver que se beneficiarão ao aprenderem uma nova habilidade, é mais provável que fiquem mais motivadas” (COATES E BREEZE, 2000, p. 47).

Todos os respondentes discordaram da afirmação que diz respeito ao fato de terem conhecimento dos resultados, e que não aplicam feedback ao colaborador, esse resultado é comprovado na afirmação seguinte que mostra 100% dos entrevistados informando que delegam, dão suporte, possuem conhecimento dos resultados gerados e que aplicam feedbacks sejam eles reconhecendo os pontos positivos ou alertando sobre os pontos negativos.

No item de acompanhamento das atividades que são delegadas 10% dos entrevistados informaram que não acompanham a atividade e 90% disseram que acompanham as atividades delegadas. “Delegar requer que os gerentes não façam diretamente os serviços, mas supervisionem ou orientem aqueles que os fazem” (COATES E BREEZE, 2000, p. 8).

Temos duas afirmações que compõem o processo de delegação, e que podem gerar dúvidas aos gestores no ato de selecionar quais tarefas serão delegadas. A primeira afirmação refere-se a delegar todas as demandas incluindo tomadas de decisões e a segunda afirmação refere-se a delegar atividades que não são importantes e são repetitivas. De acordo com Coates e Breeze (2000) delegar não é um processo rápido, de modo que é necessário um planejamento cuidadoso para que as etapas sejam cumpridas.

De acordo com os resultados obtidos podemos verificar que, 40% dos entrevistados concordam que delegam todas as demandas incluindo tomadas de decisões e 60% discordam sobre delegar todas as demandas incluindo tomadas de decisões. Em relação ao tipo de atividade a ser delegada as respostas ficaram divididas, 50% concordam com a delegação de atividades que são repetitivas e que não são importantes e 50% discordam.

De acordo com Coates e Breeze (2000) existem alguns passos a serem seguidos no planejamento e nas divisões de tarefas a serem delegadas, a exemplo de três deles é: O que pode ser delegado? O quanto você pode delegar? O que é necessário aprender e de que forma será o acompanhamento?

Vemos que nos itens acima citados, possuem questionamentos importantes ao escolher as atividades que serão delegadas. O que pode ser delegado? Nesse momento o gestor precisa responder para si mesmo, e entender se o colaborador terá maturidade para executar as tarefas ou se tem o conhecimento mínimo necessário para aprender e executar a tarefa. Então não é simplesmente informar o que cada pessoa vai fazer. É necessário colocar na balança as expertises de cada um, o tempo necessário para executar e o tempo que o gestor terá para ensinar. A respeito de planejamento, prazos e resultados, 90% informaram que delegar exigem planejamento, prazos a serem atendidos e resultados a serem alcançados.

Em relação ao ato de delegar na rotina, 60% dos entrevistados não concordam com a afirmação: não delego rotineiramente, pois consigo executar as atividades de forma rápida e alcanço os resultados esperados, por outro lado, 40% concordam com a afirmação. A maioria dos entrevistados entendem a importância dessa ferramenta e que existem possibilidades de seus liderados assumirem com a responsabilidade de algumas tarefas, que geralmente são executadas pelos gestores. "Delegar é uma prática aceita, mas muitos não a seguem, ou a implementam mal" (COATES E BREEZE, 2000, p. 7).

Podemos fazer uma definição que delegar é compartilhar responsabilidades, e um colaborador quando é convidado a assumir novos desafios, precisa entender que essa oportunidade é um reconhecimento pela confiança por parte da gestão. Por outro lado, a gestão precisa entender se aquela pessoa tem capacidade para colocar na sua rotina de trabalho, mais uma atividade, é preciso cautela pois se as demandas não forem bem dimensionadas poderão sobrecarregar o colaborador.

Na Tabela 2 está o resultado para a seguinte pergunta: O que leva um gestor a não delegar tarefas ou funções? A maioria centralizou suas respostas em receio de ser substituído e/ou receio de o liderado não alcançar os resultados necessários para a atividade delegada, no somatório dessas respostas 80% entenderam que essas são as duas principais causas. Insegurança ficou com 10% e pode facilmente se encaixar nas duas afirmações acima. Não ter mão de obra qualificada 10%, nesse caso da mão de obra o gestor pode fazer um trabalho de preparação desse colaborador para que tenha capacidade de assumir novos desafios. Para fortalecer os resultados apresentados na tabela 2, Coates; Breeze (2020) deixam claro que alguns gestores ficam receosos, pois tem dúvidas se os funcionários conseguirão executar a atividade ou se conseguirão executar de acordo com os padrões necessários.

**Tabela 2 - O que leva um gestor a não delegar?**

O que leva um gestor a não delegar tarefas ou funções?	Resultado
Receio de ser substituído pelo liderado	10%
Receio de o liderado não alcançar os resultados necessários para a atividade delegada	30%
Ambas as afirmações acima	40%
Insegurança	10%
Não ter mão de obra qualificada	10%

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Foi solicitado aos participantes que informassem em uma resposta curta, o que leva um gestor a delegar tarefas ou funções, e essas respostas foram tabuladas na Tabela 3. De acordo com cada resposta podemos ver que cada gestor possui um gatilho que direciona ao ato da delegação de tarefas e funções.

**Tabela 3 - O que leva um gestor a delegar tarefas ou funções?**

Respondentes	O que leva um gestor a delegar tarefas ou funções?
1	Ensinar, aprender e desenvolver.
2	Dar mais confiança e credibilidade ao trabalho executado por seu liderado, da mesma forma que ao delegar funções/tarefas, ele também treinará seu colaborador para outros cargos que possam vir a surgir no decorrer do processo.
3	Ao delegar tarefas ele está ajudando a si próprio nas suas atividades e formando possivelmente um gestor.

4	Acredito que uma forma de liderança na equipe, com isso iremos ter mais pessoas com um propósito de igualdade e liderança na equipe, e assim motivando os demais colaboradores no ambiente de trabalho.
5	Qualificar os profissionais para estarem cada vez mais preparados para o mercado de trabalho.
6	Mais tempo para outras atividades, desenvolvimento das pessoas da sua equipe.
7	Dar possibilidades aos liderados aprenderem novas tarefas e abrir espaço para o líder também desenvolver outras atividades.
8	Forma de transmitir seu conhecimento.
9	Preparar sucessores.
10	É necessário para a prática da liderança.

**Fonte:** Elaborado pelo autor

O resultado do que foi dito a respeito de um ganho mútuo, seja para o crescimento e o desenvolvimento do colaborador, seja como ganho no dimensionamento das demandas e fortalecimento do atendimento das atividades estratégicas para os gestores, mostra que delegar é uma ferramenta de grande valia para as organizações. "Ao adotar essa postura estratégica, você aprende a fazer mudanças, a implementar inovações e a pensar criativamente" (COATES E BREEZE, 2000, p. 13).

## CONCLUSÃO

Esta pesquisa foi realizada com o objetivo de conceituar o ato de delegar tarefas e funções pegando como referência dez gestores de uma empresa privada no Estado do Tocantins. Procurou-se evidenciar através de um questionário o perfil de aplicabilidade dessa ferramenta de gestão, com base nas respostas obtidas e assim tabular os resultados e apresentar em forma de

gráficos e tabelas o percentual de cada resposta. Baseado nos resultados obtidos, constatou-se que todos os entrevistados possuem conhecimento sobre o ato de delegar e sabem da importância da utilização dessa ferramenta no dia a dia. Com estes dados, comprova-se que delegar tarefas e funções é uma forma necessária para exercer a liderança e que podem trazer resultados positivos para todos os envolvidos.

## REFERÊNCIAS

BICHUETTI, Jose Luiz; BICHUETTI, Luana Bernardi. **Gestão de pessoas não é com o RH.** 3ª Ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2020.

COATES, Jonathan; BREEZE, Claire. **Delegar tarefas com segurança: ganhando tempo para o mais importante; preparando pessoas; atribuindo e avaliando funções.** Tradução de M. Lúcia Leite Rosa. São Paulo: Nobel, 2000.

CORTELLA, Mario Sergio. **Qual é a tua obra? Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética.** 17ª Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

COVID.SAUDE.GOV.BR Disponível para download em: <<https://covid.saude.gov.br/>> Acessado em: 13/11/2020 as 21h e 49min.

EPE.GOV.BR **Matriz Energética e Elétrica.** Disponível para download em: < <https://www.epe.gov.br/pt/abcdenergia/matriz-energetica-e-eletrica> >. Acessado em: 07/12/2020 às 23h30min.

IBC COACHING. **Gestão organizacional: conceito e definição.** Disponível para download em: < <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/gestao->

[organizacional- conceito-definicao/](#) > Acessado em: 17/11/2020 às 18h55min.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência einiciação à pesquisa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

LEGISLAÇÃO.PRESIDENCIA.GOV.BR **Medida provisória nº 936 de 01 de abril de2020.**

Disponível

em:< [https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=MPV&numero=936&ano=2020&ato=1c\\_fATQ65EMZpWT782](https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=MPV&numero=936&ano=2020&ato=1c_fATQ65EMZpWT782)> Acessado em: 13/11/2020 às 22h11min.

MENDES, Felipe. **Corte de salário ou contrato suspenso já atinge 2,4 milhõesde brasileiros.** Veja.

Disponível para  
download em:

<[https://veja.abril.com.br/economia/corte-de-salario-ou-contrato-suspenso-ja-atinge-24- milhoes-de-brasileiros/](https://veja.abril.com.br/economia/corte-de-salario-ou-contrato-suspenso-ja-atinge-24-milhoes-de-brasileiros/)>. Acessado em: 13/11/2020 às 21h56min.

METIDIARI, Guilherme. **Estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal.** Disponível para download em: < <https://administradores.com.br/artigos/estilos-de-lideranca-autocratica-democratica-e-liberal> > Acessado em: 17/11/2020 às 20h10min.

MINA, Carlos. **Autonomia Delegada: o guia do líder para os melhores resultados noambiente de trabalho.** 3ª Ed. São Bernardo do Campo, SP: CM Publicações, 2013.

SANTANA, Daniel **Teoria neoclássica.** Disponível para download em: <[https://www.youtube.com/watch?v=GpFVn0tyt40&ab\\_channel=ProfessorDanielSantana](https://www.youtube.com/watch?v=GpFVn0tyt40&ab_channel=ProfessorDanielSantana)> Acessado em 28/11/2020 as 09h19min.

SANTOS, Miguel. **O papel do gestor no enfrentamento à pandemia através das plataformas digitais nas MPE's.** CRA. Disponível para download em: < <https://cra-pr.org.br/o-papel-do-gestor-no-enfrentamento-a-pandemia-atraves-das-plataformas-digitais-nas-mpes/> > Acessado em: 13/11/2020 às 22h49min



## CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO DE TRABALHO NA MODALIDADE HOME OFFICE

---

Fabio Castelluber Lustosa  
Mara Suassuna

### INTRODUÇÃO

A 3ª Revolução Industrial, ocorrida no século XX, é também chamada de a Era da Informação, ou de Revolução Tecnológica da Informação, uma vez que trouxe consigo o desenvolvimento de diversas tecnológicas a partir da invenção dos computadores e da internet. O que por consequência alterou as relações de trabalho, mediante a possibilidade de utilização da tecnologia (CASTELLS, 2020).

Por meio do avanço da tecnologia da informação, houve uma maior flexibilidade do trabalho, tanto no que se refere à carga horário, quanto à localização geográfica onde o mesmo é realizado, isso porque a tecnologia permitiu que diversas atividades pudessem

ser realizadas de forma remota, os chamados teletrabalhos, ou home office (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020).

O trabalho em home office é uma modalidade de teletrabalho, pela qual o trabalhador desempenha suas funções fora da organização, a partir de sua casa ou outro local, por meio do uso de ferramentas tecnológicas que possibilitem a conexão entre o trabalhador e o trabalho (ALMEIDA, 2019).

Apesar de ter surgido no século XX, através da 3ª Revolução Industrial, essa modalidade só foi regulada no Brasil no ano de 2011, através da promulgação da Lei nº 12.551 de 15 de dezembro de 2011, que estabeleceu que não há distinção entre o trabalho que é exercido dentro de uma organização, e o teletrabalho (BRASIL, 2011, Lei nº 12.551).

Assim, com a regulamentação dessa modalidade de trabalho, o mesmo passou a ser utilizado nas atividades pelas quais o trabalhador conseguia desempenhar suas funções de longe, através de computador, tablet, etc., conforme acordo entre trabalhador e empresa (ALMEIDA, 2019).

Apesar disso, no ano de 2020 houve a pandemia da Covid-19, causada pelo novo Coronavírus, surgido em 2019 na China, que pode causar sérios problemas de saúde e até mesmo a morte, onde uma das maneiras mais eficazes para o combate da alta transmissão do vírus é o isolamento social, o que obrigou empresas e colaboradores a adotarem o home office como uma modalidade necessária diante da pandemia (BRIDI et al., 2020).

Frente à necessidade de isolamento social que ocorreu de forma rápida, diante da alta transmissão do vírus, o home office foi instalado de maneira abrupta nas empresas, onde muitas não havia preparo, no entanto tornou-se necessário para que as atividades laborais pudessem ser realizadas mesmo diante do isolamento social, de maneira remota, uma vez que se trata de uma modalidade apoiada pela flexibilidade da legislação trabalhista brasileira (SANTOS et al., 2020).

Mediante o cenário de adoção do home office sem capacitação e treinamento com antecedência, diversos desafios surgiram para os líderes e gestores. Nesse sentido, a presente pesquisa busca abordar a necessidade de treinamento diante do home office intensificado pela pandemia do novo coronavírus, elencando os benefícios, vantagens e desafios do mesmo.

A realização da pesquisa é embasada diante do seguinte questionamento: Como se dá a capacitação e treinamento do trabalho na modalidade home office instaurado de maneira abrupta em decorrência da pandemia do novo coronavírus?

Assim, mediante à nova realidade vivenciada a partir da pandemia do novo coronavírus, onde o distanciamento social se tornou uma necessidade, acredita-se que os líderes e gestores tiveram grandes desafios na capacitação e treinamento de suas equipes, onde a utilização de ferramentas tecnológicas, especialmente a utilização de videoconferências permite que as atividades sejam realizadas com apoio e auxílio dos gestores.

A covid-19 é uma doença causada pelo novo coronavírus, sendo altamente contagiosa, que obrigou todo o mundo a adotar medidas para conter a alta transmissão do vírus, sendo o distanciamento social uma das maneiras mais eficazes. No entanto esse distanciamento provocou uma mudança na rotina das pessoas, além de um impacto na economia, o que provocou mudanças nas modalidades de trabalho, onde o home office passou a ser implantado de forma abrupta a partir do início da pandemia, uma vez que o vírus se espalhou rapidamente (SANTOS et al., 2020).

Apesar de o home office já existir e ser regulamentado no Brasil, a pandemia do novo coronavírus provocou mudanças abruptas nas relações de trabalho, e este cenário provocou grandes desafios aos líderes e gestores das organizações, uma vez que não houve uma preparação e treinamento para tal, surgindo a necessidade de capacitação à distância (SANTOS et al., 2020).

Nesse sentido, a presente pesquisa justifica-se pela necessidade de entender a importância do home office diante da pandemia, seus benefícios e desafios, bem como a necessidade em verificar como os líderes podem lidar com a nova realidade, para que suas equipes sejam produtivas e motivadas.

A pesquisa serve de reflexão para que gestores consigam mudar a forma de lidar com as equipes, oferecendo apoio e auxílio de forma remota, à distância, adotando a tecnologia ao favor, e sem esquecer das frustrações que o isolamento pode causar aos membros de sua equipe, onde a empatia é fundamental para lidar com todos.

Frente ao exposto, o objetivo geral da pesquisa é identificar como se dá o treinamento e capacitação de trabalho na modalidade home office diante da implantação da mesma em virtude ao Covid-19. Além disso, a pesquisa ainda possui os seguintes objetivos específicos: 1. Definir a modalidade de trabalho home office; 2. Identificar os benefícios e desafios do home office; 3. Verificar o papel dos líderes na capacitação e auxílios de suas equipes e membros das mesmas diante do trabalho remoto.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **Transformações Do Trabalho No Contexto Contemporâneo**

A partir dos anos 1980, em decorrência da 3ª Revolução Industrial, também conhecida como Revolução Tecnológica da Informação ou Era da Informação, marcando a criação de computadores pessoais e da internet, o que possibilitou uma transformação nas relações de trabalho e processos organizacionais (CASTELLS, 2000).

Por meio da Evolução Tecnológica da Informação e Comunicação (TIC), muitos problemas administrativos puderam ser solucionados de maneira mais ágil, além disso, ambientes de

trabalho fora das fronteiras das organizações puderam ser integrados de maneira virtual, o que proporcionou uma ligação de indivíduos, melhor condições para controle e expansão de empresas por todo o mundo, o que impulsionou a globalização. Essa última causou novos desafios às organizações, afetando diretamente as relações do trabalho, especialmente a partir da possibilidade de mobilidade de pessoas e capital, podendo fazer negócios e contratar pessoas a partir de qualquer lugar do mundo (CASTELLS, 2000).

O avanço da tecnologia da informação possibilitou uma maior flexibilidade do trabalho, tanto na carga horário, quanto na localização geográfica ao qual o mesmo é realizado (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020).

Para Trope (1999), o que identifica a relação do contrato de trabalho passou a ser além da presença física. Assim, Melek (2017), o avanço da tecnologia da informação e comunicação contribuiu para o estabelecimento de um cenário novo nas relações de trabalho, onde as pessoas não precisam, necessariamente, trabalhar dentro do espaço físico da empresa.

Através da internet, os indivíduos conseguem exercer suas atividades de forma remota, sem o contato pessoal físico na empresa ao qual presta serviço, uma vez que a tecnologia dispõe de informações e ferramentas para o exercício do trabalho à distância (ZUPPO, 2003).

Para Castells (2000, p. 223):

O processo de trabalho situa-se no cerne da estrutura social. A transformação tecnológica e administrativa do trabalho e das relações produtivas dentro e em torno da empresa emergente em rede é o principal instrumento por meio do qual o paradigma informacional e o processo de globalização afetam a sociedade em geral (CASTELLS, 2000, p. 223).

As mudanças econômicas e sociais decorrentes da contemporaneidade trouxe demasiadas transformações às relações

de trabalhos. As novas tecnologias, a globalização e a competitividade do mercado colocaram a flexibilidade como um ponto central na grande maioria das organizações (MENNA, 2008).

Ao definir a flexibilidade, Sennet (2005, p. 53) afirma: Flexibilidade significa esta capacidade de ceder e recuperar-se da árvore, o teste a restauração de sua forma. Em termos ideais, o comportamento humano flexível deve ter a mesma força tênsil: ser adaptável a circunstâncias variáveis, mas não quebrado por elas. A sociedade hoje busca meios de destruir os males da rotina com a criação de instituições flexíveis. As práticas de flexibilidade, porém, concentram-se mais nas forças que dobram pessoas (SENNETT, 2005, p. 53).

Sennet (2005), p. 9) ainda reforça que a flexibilidade promove um novo sentido ao trabalho, onde afirma:

Essa ênfase na flexibilidade está mudando o próprio significado do trabalho, e também as palavras que empregamos para ele. "Carreira", por exemplo, significa originalmente, na língua inglesa, uma estrada para carruagens, e, como acabou sendo aplicada ao trabalho, um canal para as atividades econômicas de alguém durante a vida inteira. O capitalismo flexível bloqueou a estrada reta da carreira, desviando de repente os empregados de um tipo de trabalho para outro (SENNETT, 2005, p. 9).

Anterior à Revolução da Tecnologia da Informação, havia pouca variação no trabalho, era rotineiro e havia previsão do tempo e lugar de realização do mesmo. Na atualidade, as empresas necessitam que os trabalhadores sejam mais ágeis, assumam riscos continuamente, estejam abertos às mudanças a curto prazo e dependam cada vez menos dos procedimentos formais (SENNETT, 2005).

As tecnologias possibilitaram uma redefinição do espaço e tempo nas organizações. O avanço da rede (internet) contribuiu para que houvesse uma grande mudança nas relações de trabalho,

onde os trabalhadores podem se conectar às empresas, mesmo estando de suas casas ou outros locais (BAUMAN, 2001).

Diante desse cenário, os objetivos das empresas deixam de estarem focados no controle direto do lugar e tempo, e se voltam aos resultados e metas, independente de onde o trabalhador desempenha suas funções. Assim, desde que consiga trabalhar remotamente e entregar resultado, as empresas atingem seus objetivos (SENNETT, 2005).

O desenvolvimento de tecnologias alterou significativamente a organização do trabalho, dissolvendo alguns parâmetros que permeavam, como o fato de que os e-mails passaram a ser uma ferramenta ímpar para o ambiente profissional, assim como os limites fixos entre o trabalho e a casa foram dissolvidos (ALMEIDA, 2019).

Anterior à revolução com as novas tecnologias de informação e comunicação, predominava o modelo de produção ou trabalho fordista, baseado no fato de que o trabalhar necessitava estar fixo no trabalho e sob vigilância constante, para haver uma homogeneidade dos comportamentos. Posterior a isso, há o modelo pós-fordista, já incluindo as novas tecnologias, onde “o trabalhador é chamado para ser sujeito do trabalho”, havendo uma potencialização das formas de controle sobre o trabalho, bem como sobre os trabalhadores (GRISCI, 2006, p. 68). Assim, o controle demanda de uma certa mobilidade e diversidade, podendo ser realizado por meio de novos mecanismos tecnológicos, como por exemplo o monitoramento de bancos de dados (ALMEIDA, 2019).

Frente à todas as mudanças do trabalho no contexto contemporâneo, surge uma nova modalidade de trabalho, denominada home office, onde o trabalhador consegue exercer suas funções a partir de sua casa, sem precisar ir à empresa.

## Modalidade De Trabalho Em Home Office

O Home Office surgiu há cerca de 50 anos, proporcionando uma forma de trabalho a partir de casa, mantendo o vínculo com a empresa (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020). É um termo conhecido como trabalho em casa, trabalho à distância, teletrabalho, trabalho remoto ou até mesmo trabalho virtual, por mais que a tradução do termo não obedeça necessariamente a estes termos (BELLINI et al., 2011).

O home office é uma modalidade de trabalho que permite que o trabalho adote práticas diferentes das convencionais, havendo maior autonomia, flexibilidade, bem como oportunidades aos trabalhadores, ou teletrabalhadores (TASCHETTO; FROEHLICH, 2019).

O trabalho em home office, trata-se de uma modalidade de um teletrabalho, onde o colaborador realiza suas funções fora da organização, podendo exercer integralmente ou não, através do uso de ferramentas tecnológicas que possibilitem a conexão entre o trabalhador e o trabalho (ALMEIDA, 2019).

Conforme a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades – SOBRATT (2016), o home office ou teletrabalho, é definido como:

[...] A modalidade de trabalho, que utilizando as tecnologias da informação e das comunicações (TIC), pode ser realizada à distância, fora do âmbito onde se encontra o contratante, de maneira total ou parcial, podendo realizar-se em relação de dependência (empregado) ou de maneira autônoma (freelance), executando atividades que podem ser exercidas pelos equipamentos móveis, tais como

computador, smartphones, tablets, etc. (SOBRATT, 2016).

Para Trope (1999), o home office pode ser conceituado como a maneira de levar o trabalho até as pessoas, e não o convencional, que seria as pessoas irem ao trabalho. O autor ainda classifica o home office conforme demonstra a Quadro 1.

**Quadro 1** - Tipos de Home Office e definições.

Tipos de Home Office	Descrição
Funcionário em seu domicílio	Forma mais usual do home office.
Pendular	O funcionário trabalha na empresa e em casa.
Escritório vizinhança	Locais de trabalho oferecidos para vários funcionários de várias empresas que moram próximos
Trabalho nômade	Normalmente trabalhadores do setor comercial, que não ficam apenas em um local.
Escritórios satélites	São escritórios da empresa, para tratar de negócios fora da matriz central.

**Fonte:** Adaptado de Trope (1999)

Apesar de todas as classificações, Bridi et al. (2020) afirmam que o trabalho em home office, não pode ser confundido com as modalidades de trabalho fabris, onde o mesmo é desempenhado “em domicílio”, ou em oficinas domésticas, ou até mesmo por trabalhadores subcontratados por grandes corporações.

Conforme Almeida (2019), a modalidade de trabalho em home office é considerada recente, e sua criação só foi possível mediante a evolução tecnológica. No Brasil, o chamado teletrabalho, e por consequência o home office, foi reconhecimento

ainda mais recente, somente a partir do ano de 2011, por meio da publicação da Lei nº 12.551 de 15 de dezembro de 2011, onde a mesma estabeleceu que não há distinção entre o trabalho que é exercido dentro de uma organização, e o teletrabalho.

Em seu Art. 1º, a Lei nº 12.551 de 15/12/2011 estabelece que:

[...] Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado à distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego.

Parágrafo único: os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio (BRASIL, 2011, Lei nº 12.551).

Mais recentemente, no ano de 2017 foi publicada a Lei nº 13.467 de julho de 2017, que trata de alterações da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), onde em seu Art. 75 declara sobre o teletrabalho, onde:

Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo (BRASIL, 2017, nº 13.467).

No ano de 2016 foi realizada pela SAP Consultoria em RH, uma pesquisa referente ao home office no Brasil, onde participaram 325 empresas de distintos segmentos, portes e regiões do país. Dentre os muitos resultados, o estudo apresentou os seguintes (SAP, 2016):

- Há um percentual de 68% de empresas praticantes de teletrabalho no Brasil, em suas diferentes modalidades, como home office, trabalho de campo. É um número distante da realidade de países como desenvolvidos, como: Estados Unidos com 85%, Canadá com 85%, França e Alemanha com 77% cada.

- Do percentual de empresas que praticam o teletrabalho, 80% operam nos setores de Serviços e Indústria de Transformação.
- Cerca de 80% das empresas que utilizam o home office, implantaram somente nos últimos 05 anos.
- Cerca de 67% do home office no país ocorre em 67% multinacionais.
- A frase que melhor define o home office para as empresas é “Gerenciamento baseado em resultados, ao invés da presença física”.
- Para as empresas, os principais ganhos obtidos por meio do home office são: produtividade (54%) e aumento da satisfação e engajamento de colaboradores (85%).
- Mais de 80% das empresas utilizam o home office para a atração e retenção de colaboradores.

## **Benefícios Do Home Office Para O Profissional E Para A Empresa**

Conforme Bellini et al. (2011), os benefícios do home office podem ser classificados em dois grupos, sendo eles:

- Técnicos profissionais: onde há uma melhoria na produtividade, na disponibilidade de estudos, no planejamento de atividades, além de haver um maior tempo para a realização de relatórios e planos de ações;
- Pessoais: há um aumento da qualidade de vida, menor estresse, autonomia para gerir o tempo, menos despesas com deslocamentos, maior contato com familiares.

Para Barros e Silva (2010), por diversos motivos o home office promove um aumento no ganho de rendimento do trabalho, entre estes motivos pode-se elencar: maior silêncio no local de trabalho, menor número de interrupções e reuniões, estar mais à vontade o trabalhador pode ficar mais próximo de sua família. Desse modo, mesmo havendo custos para essa modalidade, sua

aprovação possui um nível elevado, onde acredita-se que os benefícios são maiores que os custos.

Haubrich e Froehlich (2020) dispõe que o home office apresenta benefícios para a empresa e para o profissional, onde apresentam um levantamento conforme diversos autores, de acordo com o apresentado na Quadro 2

**Quadro 3** - Benefícios do home office para o profissional e para a empresa.

<b>Benefícios para o profissional</b>	
M. S. Brik & A. Brik (2013)	Menor exposição ao trânsito; maior autonomia; saúde e menos estresse; motivação, engajamento e produtividade; presença na criação e na educação dos filhos; segurança; economia; ambiente mais agradável para trabalhar
Filardi e Castro (2017)	Qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho; produtividade; flexibilidade de horário; criação de novas formas de trabalho padronizado; conhecimento real da demanda de trabalho; menos exposição à riscos.
Hau e Todescat (2018)	Qualidade de vida em família; autonomia na organização do tempo livre; evitar estresse com deslocamento; maior concentração; ambiente de trabalho flexível; menos interrupções; aumento da produtividade; flexibilidade na escolha de residência; autonomia no ritmo de trabalho; redução de custo com alimentação, vestuário e deslocamento; retorno mais rápido depois de uma licença médica; ausência de clima de competição entre funcionários.
<b>Benefícios para a empresa</b>	
Kugelmass (1999)	Produtividade; redução do absenteísmo; serviços ao cliente; moral e satisfação no emprego; relógio biológico; retenção e

	recrutamento; segurança do empregado; amenização de desastre; benefícios ambientais.
Rabelo (2000)	Redução de custos com instalações físicas; menos encargos fixos para a empresa relativos à presença de trabalhadores; acréscimo de eficiência produtiva; criação de formas flexíveis de trabalho, como trabalho em tempo parcial e trabalho partilhado; evolução tecnológica da empresa devido a utilização sistemática de novas tecnologias da informação e telecomunicação; eliminação de custos e de tempo gasto em deslocamento até o trabalho; aumento de produtividade e realização profissional em virtude da autonomia ganha; menos encargos de transportes públicos; melhorias ambientais com a redução da poluição e do tráfego urbano; maiores oportunidades de trabalho para deficientes físicos, que têm dificuldades de entrar no mercado de trabalho tradicional; aparecimento de novas atividades baseadas na utilização intensiva das novas tecnologias emergentes; aumentos de qualidade de vida pelo avanço tecnológico da comunicação de dados, como ensino à distância.
M. S. Brik & A. Brik (2013)	Economia; produtividade; atração e retenção de talentos; redução de absenteísmo; expansão geográfica; inclusão; continuidade dos serviços; sustentabilidade.
Hau e Todescat (2018)	Maior motivação dos funcionários; aumento na produtividade; diminuição do absenteísmo e/ou da rotatividade; redução dos custos com infraestrutura; maior alcance na seleção do home office.

Fonte: Adaptado de Haubrich e Froehlich (2020)

O home office permite que o profissional tenha mais autonomia, maior comodidade para trabalhar no local e horário que quiser, há uma redução do estresse e uma possibilidade de estar mais próximo da família. Para a empresa essa modalidade oferece o benefício de maior economia, além de uma maior produtividade dos funcionários (ALMEIDA; BRASIL; NOGUEIRA, 2017).

## **Desafios Do Home Office**

Apesar de benefícios, o home office enfrenta constantes desafios. Há um aumento das horas trabalhadas, há uma solidão no que se refere às questões relativas à apropriação do espaço familiar pelo trabalho, há um aumento na transferência dos custos (HAUBRICH; FROELICH, 2020).

Os colaboradores que trabalham em home office possuem uma tendência a uma superindividualização do trabalho, podendo haver consequências como o isolamento, seja ele profissional, social ou político. Essa individualização do trabalho é muito comum no home office, onde as atividades que antes exercidas em equipe e rotinas realizadas em grupo, ao serem realizadas no home office são alteradas para um modelo individual, onde há uma comunicação eletrônica, havendo uma menor relação interpessoal, seja formal ou informal, e além disso, causando isolamento (ROCHA; AMADOR, 2018).

A modalidade de trabalho em home office pode apresentar desvantagens como maior dificuldade no desempenho das funções devido ao envolvimento familiar, menor interação entre os colegas de trabalho (ALMEIDA; BRASIL; NOGUEIRA, 2017).

Há ainda a dificuldade no que se refere à boa comunicação entre a empresa e funcionários, uma vez que só ocorre pelo meio virtual, o que acaba criando um desafio para a implantação do mesmo, uma vez que nem todos os trabalhadores possuem ferramentas (computador, celular, tablet, internet) com maior

qualidade para a comunicação (ALMEIDA; BRASIL; NOGUEIRA, 2017).

Haubrich e Froehlich (2020) afirmam que o home office apresenta desafios, tanto para a empresa, quanto para o profissional, onde apresentam um levantamento conforme diversos autores, de acordo com o apresentado na Quadro 4.

**Quadro 5 - Desafios do home office para o profissional e para a empresa.**

<b>Desafios para o profissional</b>	
M. S. Brik & A. Brik (2013)	Distrações e tentações; filhos, amigos, família e pets; isolamento; procrastinação e criação de vício em trabalho; falta de suporte técnico; preconceito; organização; ruídos domésticos.
Filardi e Castro (2017)	Inadaptação ao modelo; perda do vínculo com a organização; falta de comunicação imediata; problemas de infraestrutura tecnológica e de controle; diferenças na relação trabalhador tradicional x home office e volta do funcionário ao trabalho tradicional.
Hau e Todescat (2018)	Visão preconceituosa; afastamento o campo profissional e menor oportunidade de carreira; maior volume de trabalho devido ao aumento de produtividade; dificuldade de caracterizar acidentes de trabalho; isolamento social; falta de legislação específica; dificuldade de concentração; aumento dos custos devido ao trabalho em casa; distração com o ambiente familiar; gerenciamento falho do tempo em virtude da desatenção e da desorganização de horários de trabalho
<b>Desafios para a empresa</b>	
Kugelmass (1999)	Resistência da administração; interrupções na supervisão; abuso por parte do empregado; coordenação e disponibilidade de trabalhadores; resistência do empregado; isolamento do

	funcionário; lealdade organizacional; vício em trabalhar; objeções do sindicato; barreiras à promoção; desigualdade.
Rabelo (2000)	Dificuldade de supervisão e de apuração de resultados; aumento dos custos de comunicação; possibilidade de isolamento social e profissional; impactos negativos no ambiente familiar se não houver disciplina no processo e condição adequada de trabalho; necessidade de distinção entre as atividades profissionais e as do lar; perda de sentimento de vínculo com o grupo profissional e com o empregador; possibilidade de impactos negativos na ascensão profissional e na formação adequada; sensação de disponibilidade permanente para o empregador.
M. S. Brik & A. Brik (2013)	Medo gerencial; formas de processos de recrutamento e seleção; custo com a implementação; menor 'credibilidade'; incompatibilidade tecnológica; dados sigilosos.
Hau e Todescat (2018)	Falta de legislação; vulnerabilidade de dados e recursos; diversidade de contratos de trabalho para administrar; objeções dos sindicatos; aumento de custos/investimentos a curto prazo.

Fonte: Haubrich e Froehlich (2020)

## METODOLOGIA

### Tipo De Pesquisa

A pesquisa é definida como do método dedutivo, uma vez que o mesmo está relacionado, segundo Prodanov e Freitas (2013), ao racionalismo, partindo de uma análise geral para um particular, e chegando a uma conclusão.

De acordo com o ponto de vista de sua natureza, a pesquisa é definida como aplicada, considerando que se trata de um estudo

para a solução de um problema específico, gerando um novo conhecimento por meio da aplicação prática (COSTA, 2018). Isso se dá pelo fato de que se busca soluções para o treinamento na modalidade home office diante da pandemia do novo coronavírus, através da geração de um novo conhecimento, uma vez que a realidade vivenciada é diferente.

Sob o ponto de vista dos objetivos da pesquisa, trata-se de uma pesquisa descritiva. Esse tipo de pesquisa busca a relação existente entre os fatos e fenômenos por meio de uma descrição e registro de informações detalhadas (PRODANOV; FREITAS, 2013).

### **Abordagem Do Estudo**

Sob o ponto de vista da abordagem do problema, esta é uma pesquisa qualitativa, sendo realizada através de técnicas descritivas e observância, sem a utilização de estatística e representatividade numérica para busca e apresentação dos dados (PRODANOV; FREITAS, 2013).

### **População, Amostra E Amostragem**

Por se tratar de uma pesquisa bibliográfica, onde o levantamento de dados se deu por meio de dados disponíveis de forma gratuita em artigos na internet e dados oficiais referentes à covid-19, não há uma população, amostra e amostragem definida.

### **Instrumento De Coleta De Dados E Procedimentos Metodológicos**

No que se refere aos procedimentos metodológicos, a pesquisa foi realizada por meio de um estudo bibliográfico, definido por Prodanov e Freitas (2013) como aquele realizado através de dados já existentes e publicados.

Desse modo, a pesquisa foi realizada através da busca por dados já publicados por estudos em plataformas de renome. Sua realização ocorreu entre setembro de 2020 e fevereiro de 2021, enfatizando a realidade vivenciada no período, considerando a pandemia do novo coronavírus.

A pesquisa bibliográfica ocorreu através de publicações no Scielo, Google Acadêmico, com dados recentes sobre home office e o novo coronavírus, além de dados mais antigos para o embasamento teórico quanto ao home office.

Por se tratar de uma pesquisa bibliográfica, não houve a necessidade de submissão e aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), uma vez que não houve uma abordagem ou intervenção direta a seres humanos, conforme determina a Resolução 466/2012.

## **ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **Crescimento Do Home Office Após A Pandemia Do Covid-19 E A Necessidade De Capacitação E Treinamento**

O ano de 2020 foi marcado por mudanças drásticas nas relações de trabalho e de todo o cotidiano não somente de empresas, como também de pessoas físicas em suas casas. Em decorrência do surgimento do novo Coronavírus (SARS-CoV-2), causados da Covid-19, que surgiu no final do ano de 2019 na China, se espalhou rapidamente por todo o mundo, forçando a população mundial a adotar medidas de isolamento para diminuir a proliferação e contágio do vírus (SANTOS et al., 2020).

Em meio ao vírus se alastrando de maneira desmedida e intensa por todo o mundo, o isolamento social tornou-se uma necessidade, até mesmo para as empresas. E para que os trabalhos não fossem pausados, organizações de todo o mundo se viram obrigadas a adotar a modalidade de home office de maneira mais

intensa, uma vez que o isolamento social foi determinado pelas organizações de saúde, inclusive a Organização Mundial da Saúde (OMS), e tornou-se uma obrigação. Por mais que os trabalhadores precisassem desempenhar suas funções, eram impedidos de sair de casa para impedir a proliferação do Covid-19. Assim, o home office foi implantado de maneira intensa e abrupta, sem muita preparação, para que pudesse diminuir os prejuízos das empresas e pessoas mediante à pandemia (SANTOS et al., 2020).

Apesar de ser uma modalidade determinada pela legislação brasileira desde 2011, verifica-se que a grande maioria das organizações a implantou de forma abrupta. Isso se deu pelo fato de que o vírus se espalhou rapidamente pelo o mundo, causando uma pandemia, onde ao contagiar uma pessoa, que pode causar sérias consequências à saúde, podendo levar à morte (BRIDI et al., 2020).

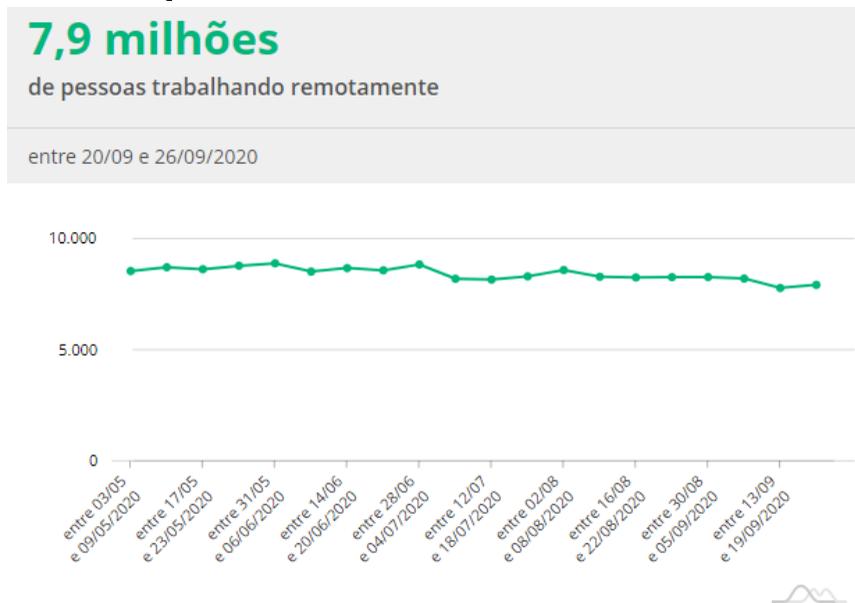
O coronavírus possui uma alta capacidade de transmissão, e o isolamento social foi identificado como o meio mais eficaz para impedir a transmissão. Por esse motivo, todo o mundo necessitou se adaptar de maneira rápida para impedir à alta transmissão do vírus, onde trabalhadores e empregadores necessitaram encontrar maneiras para continuar trabalhando, onde a forma remota, ou home office, tornou-se a opção mais viável (BRIDI et al., 2020).

Dados do IBGE - PNADCOVID19 (2021) afirmam que, conforme as últimas atualizações, há cerca de 7,9 milhões de pessoas trabalhando remotamente, porém houve período que esse número foi maior, conforme o Gráfico 1.

Conforme Santos et al. (2020), empresas da área comercial e serviços conseguiram adotar iniciativas rápidas e adaptar seus processos para continuar a prestação de serviços. Porém isso aconteceu de forma rápida, Granato (2020) afirma que a empresa Accenture, por exemplo, por mais que já adotasse o home office, necessitou de 72 horas para implantar a modalidade para mais de 13 mil colaboradores.

Muitas empresas afirmam que não estavam preparadas para a mudança tão abrupta que foi necessária a partir da implantação do home office, onde nem todas possuíam condições, equipamentos e tecnologia para a execução das atividades (SANTOS et al., 2020).

**Gráfico 1 - Quantidade de trabalhadores em home office no Brasil.**



**Fonte: IBGE -PNADCOVID19**

No entanto os desafios do home office quase que obrigatório em 2020, não se limitou somente à mudança do local de trabalho e instalação de equipamentos e tecnologias. Após a implementação de forma abrupta do home office, houve um grande desafio para os líderes e as equipes: o de manter a produtividade diante do distanciamento (SANTOS et al., 2020).

Para Granato (2020), o grande desafio dos líderes diante do home office devido à pandemia do coronavírus se dá pelo fato de reaprender a gerir a força de trabalho com o distanciamento social,

mantendo a motivação, engajamento e acompanhando a execução das atividades.

De modo presencial, os líderes conseguem estar próximo de sua equipe, acompanhar, orientar, treinar, verificar as dificuldades, dá apoio e suporte, além de conseguir resolver problemas de forma mais ágil. Com a obrigação do distanciamento social e o home office, essas atividades de liderança são mais difíceis, onde a tecnologia é bastante utilizada para auxiliar, mas por ter sido algo abrupto, há dificuldades consideráveis, uma vez que não houve treinamento e capacitação (SANTOS et al., 2020).

Nesse sentido, cabe aos líderes e gestores buscarem alternativas para encurtar as distâncias e possibilitar a capacitação e treinamento, para que os colaboradores consigam desempenhar suas funções de forma remota.

Dentre os passos a serem seguidos pelos líderes, cabe inicialmente definir os acordos que funcionavam no escritório, como o horário de trabalho, horários de almoço e descanso, as reuniões, as formas de entrega dos trabalhos, bem como enfatizar o objetivo e missões da empresa (SANTOS et al., 2020).

Larson, Vroman e Makarius (2020) afirmam que os líderes devem definir regras voltadas às comunicações, incluindo os meios, as frequências e momentos ideal, assim como os assuntos a serem tratados mediante videoconferência, assuntos a serem tratados por mensagens instantâneas, melhores horários, e afins.

O gestor deve estabelecer contatos diários, constantes e estruturados com a equipe, podendo ser individual ou uma conferência em grupo, sempre esclarecendo que os colaboradores podem consultar o gestor sempre que necessário para sanar suas dúvidas quanto ao trabalho (LARSON; VROMAN; MAKARIUS, 2020).

Além disso, o gestor deve definir a melhor forma de comunicação, o melhor horário, os resultados esperados, a dinâmica das informações (SANTOS et al., 2020). Assim, para Hipólito (2020), diante das circunstâncias atuais pela pandemia, o gestor deve ter

conversas individuais com os membros de sua equipe em períodos específicos, além de reuniões com toda a equipe, devendo haver reuniões semanais para que haja uma definição e execução das atividades da semana.

As reuniões semanais devem ultrapassar a rotina de trabalho, sendo uma oportunidade excelente para que o líder/gestor consiga extrair dos membros de sua equipe suas dificuldades, suas vantagens, como estão lidando, através de questionamentos diretos (HIPÓLITO, 2020).

O Home Office exige que os gestores adotem métodos diferentes dos tradicionais, havendo um novo estilo de administração, dando atenção a questões voltadas ao desempenho, devendo aumentar a confiança entre a equipe e visando minimizar os pontos negativos (FILHO, 2018).

Deve-se, ainda, explorar os mais variados recursos que contribuam de forma positiva para a realização do trabalho e comunicação, seja por mensagens instantâneas, seja por vídeo conferência, para que toda a equipe consiga participar com contato visual à longa distância, aumentando as discussões, reflexões e contribuindo para diminuir o isolamento das equipes (LARSON; VROMAN; MAKARIUS, 2020).

Os líderes e gestores devem verificar a capacidade de cada membro da equipe, além de identificar em quais pontos há uma dificuldade, para que juntos consigam encontrar uma solução. A motivação da equipe deve ser um fator de atenção do líder, onde é importante que o mesmo consiga reconhecer o estresse, ouvir as ansiedades e preocupações, além de ter empatia com os membros, sendo que em reuniões, sejam elas individuais ou coletivas, o líder deve ouvir atentamente e buscar soluções em conjunto. Além disso, considerando o estresse causado pelo isolamento, momentos de interações e lazer são fundamentais (LARSON; VROMAN; MAKARIUS, 2020; SANTOS et al., 2020).

No entanto não é só os líderes que devem se empenhar para que o home office seja produtivo. Os trabalhadores devem buscar soluções para a motivação. Nesse sentido, o Governo Federal, através do Ministério da Economia, tem orientado aos trabalhadores em home office que adotem medidas para que o trabalho seja mais saudável e produtivo, entre elas:

- Trocar o pijama por uma roupa confortável, assim o trabalhador consegue entender melhor que está em horário de trabalho, mesmo em casa;
- Preparar o espaço de trabalho com mesa e cadeira, havendo boa iluminação, altura confortável, ventilação, e livre de objetos que causem distração, para que assim consiga mentalizar que é um ambiente de trabalho;
- Definir os horários para trabalho e lazer;
- Manter o foco, sem distrações com TV, celular;
- Estabelecer uma agenda diária;
- Planejar pequenos intervalos para que consiga se alongar, beber água, etc.

Mesmo diante de todos os desafios do home office diante da pandemia do novo coronavírus, muitas organizações afirmam que a modalidade tem apresentado resultados favoráveis e que pretendem continuar com o mesmo em suas organizações (SANTOS et al., 2020).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante da pesquisa realizada, identifica-se que o home office é uma modalidade de trabalho criada a partir da revolução tecnológica, que possibilita que trabalhadores desempenhem suas funções à distância, sem a necessidade de estar presente no espaço físico das organizações.

Apesar de existir há cerca de 50 anos, o home office só foi regulamentado no Brasil no ano de 2011. E mesmo diante desse fato, sua utilização foi intensificada de forma abrupta à partir do ano de 2020, devido à pandemia do novo coronavírus.

Organizações de saúde recomendam o isolamento/distanciamento social para diminuir a alta transmissão da covid-19, e por esse motivo o home office foi intensificado, onde sua adoção tornou-se uma necessidade para haver o distanciamento social. No entanto, devido ao fato de o vírus ter se espalho por todo o mundo de forma muito rápida, a adoção do home office ocorreu de maneira abrupta, não havendo muito preparo e treinamento.

Nesse sentido, líderes e gestores passaram a enfrentar desafios no que tange à capacitação de suas equipes, uma vez que o trabalho à distância sem uma prévia organização trouxe consigo dificuldades. Frente à isso, a tecnologia se tornou uma aliada ainda maior, onde através de videoconferência os gestores conseguem acompanhar suas equipes, prestar apoio, verificar as dificuldades e encontrar soluções.

No entanto, cabe ressaltar que mediante o isolamento social, as pessoas enfrentam frustrações, desmotivação, e cabe aos líderes entenderem a situação de cada um de forma individual e ter empatia para lidar com essas situações.

A pandemia é uma realidade que trouxe mudanças significativas e até mesmo contínuas, onde o mundo jamais voltará a ser como era antes. As relações de trabalho se modificaram e estão se aperfeiçoando dia após dia diante da nova realidade, onde o home office é uma ferramenta fundamental pra o trabalho. Assim, cabe aos líderes e gestores buscarem se aperfeiçoar para lidar com a situação e encontrar estratégias para exercer a liderança com qualidade.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fabiane Domingues de Magalhães de. **As relações de trabalho na modalidade home office em empresas de bens de consumo**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Dissertação de Mestrado, 134 p., São Paulo – SP, 2019.

BAUMAN, Z. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BELLINI, C. G. P., DONAIRE, D., SANTOS, S. A. dos, MELLO, A. A. A., & Gaspar, M. A. (2011). Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas de informação: Um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento. **Revista Ciências Administrativas**, vol. 17, n. 3, p. 1029-1052, 2011.

BRASIL. **Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011**. 2011.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. (2017). Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho.

BRIDI, Maria Aparecida; et al. **O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19**. Curitiba: UFPR, GETS, REMIR, 2020.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

COSTA, Patrícia Danielle Souza. **Metodologias de pesquisa utilizadas nos programas de pós-graduação em ciência da informação do**

**IBICT e UNESP nos anos de 2014 a 2016.** Universidade Federal do Pará, Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação, Belém – PA, 2018.

GRANATO, Luísa. **Estamos criando o novo normal do trabalho, diz CEO da Accenture no Brasil.** Exame Abril, 2020. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/estamoscriando-o-novo-normal-do-trabalho-diz-ce-daaccenture-no-brasil/>>. Acesso em 18 de dezembro de 2020.

HAUBRICH, Deise Bitencourt; FROEHLICH, Cristiane. Benefícios e desafio do home office em empresas de tecnologia da informação. **Gestão & Conexões – Management and Connections Journal**, vol. 9, n. 1, p. 167-184, Vitória – ES, 2020.

HIPÓLITO, Júlia. **Produtividade em tempos de Home Office.** Youtube, publicado em 20 de maio de 2020. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=ZiQiLa2pfU>>. Acesso em 05 de janeiro de 2021.

IBGE - PNADCOVID19. **Trabalho.** 2021. Disponível em: <<https://covid19.ibge.gov.br/pnad-covid/trabalho.php>>. Acesso em 25 de janeiro de 2021.

LARSON, Barbara Z; VROMAN, Susan R; MAKARIUS, Erin E. **Como gerenciar funcionários que acabaram de mudar para um regime remoto.** 2020. Disponível em: <<https://hbrbr.uol.com.br/um-guia-para-gerenciarfuncionarios-que-acabaram-de-mudar-para-umregime-remoto/>>. Acesso em 15 de janeiro de 2021.

MELEK, M. A. **Trabalhista! O que mudou? Reforma Trabalhista 2017.** Curitiba: Estudo Imediato, 2017.

MENNA, Josiane Ribeiro. **Trabalho remoto: modos de inserção e adaptação à organização do trabalho numa empresa de tecnologia.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Trabalho de Conclusão de Curso, 62 p., Porto Alegre, 2008.

MINISTERIO DA ECONOMIA. **Organize sua rotina.** 2020. Disponível em:

<<https://www.servidor.gov.br/assuntos/contecomigo/paginas/paginas-dos-hyperlinks/aotrabalho/organize-sua-rotina>>. Acesso em 18 de janeiro de 2021.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** Universidade Feevale. Novo Hamburgo – RS, 2013.

ROCHA, C. T. M. da; AMADOR, F. S. O teletrabalho: Conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, vol. 16, n. 1, 152-162, 2018.

SANTOS, Ester Amaral Cunha; et al. **Home Office: ferramenta para continuidade do trabalho em meio a pandemia COVID-19.** Faculdade IDAAM, Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização, Manaus – AM, 2020.

SAP, Consultoria RH. **Pesquisa Home Office Brasil 2016.** 2016.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter: as consequências pessoais no trabalho no novo capitalismo.** 5 ed, Rio de Janeiro: Record, 2005.

TROPE, A. **Organização virtual: Impactos do teletrabalho nas organizações.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

ZUPPO, J. A. **A sociedade e a economia no novo milênio: os empregos e as empresas no turbulento alvorecer do Século XXI.** Barueri, SP: Manole, 2003.

## CULTURA ORGANIZACIONAL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPEs) DE PALMAS – TO

---

Jocenice Gonçalves da Silva  
Flavio Augustus da Mota Pacheco

### INTRODUÇÃO

Sabe-se que as micros e pequenas empresas (MPEs) possuem papel de fundamental importância no cenário econômico brasileiro. Representando 98,9% de todos os empreendimentos formais no país, as MPEs são responsáveis por 52% de todo o pessoal em ocupação (SEBRAE,2018), o que representa uma participação efetiva na economia nacional.

Em Palmas, capital do Estado do Tocantins, a estatística das MPEs se repete aos mesmos moldes do que ocorre no cenário nacional. Com a representação de 77,44% de todos os empreendimentos de Palmas (JUCETINS, 2010), as micro e pequenas empresas são responsáveis por 68,72% da força de trabalho da região.

Diante desses cenários apresentados estudar-se-á a cultura organizacional das MPEs da cidade de Palmas – TO, buscando saber quais as crenças, habilidades e valores que compõe cada empresa.

A cultura organizacional é, no entanto, um grande desafio de todos os segmentos e portes. Existem vários desafios que precisam ser enfrentados pela empresa para torná-la forte e sólida, como a fomentação de comunicação interna e o endomarketing.

Uma empresa que possui sua cultura organizacional ativa possui vários benefícios, tais quais: sensação de pertencimento, orientação para os resultados, pessoas e equipes, produtividade, inovação e tomadas de riscos, atenção aos detalhes, engajamento de equipes, melhorias nos relacionamentos.

Para a implantação da cultura organizacional dentro de uma empresa deve-se identificar se a empresa já adota algum modus operandi (modo no qual a empresa desenvolve ou opera suas atividades). Havendo esses hábitos, diretrizes e processos, deve ser incorporada a cultura organizacional.

Geralmente essas construções são estabelecidas sem uma definição prévia, ou seja, mesmo sem perceber os utiliza para manter seus padrões internos. É bastante comum, que esse modus operandi tenha sido implantada através da mentalidade de seus fundadores e líderes.

Na implantação da cultura organizacional de uma empresa, precisam-se levar em consideração os norteadores estratégicos da empresa: Missão, Visão e Valores. Esses norteadores devem estar integrados e servir de propósito da empresa com a finalidade de envolver e engajar seus colaboradores. Para seguir seus norteadores devemos levar em consideração: Missão: a razão pela qual a empresa existe, seu papel no mercado; Visão: onde a empresa se enxerga no futuro, qual seu destino; Valores: são os valores que guiam a empresa e servem como mantra.

A cultura organizacional de uma empresa deve levar em consideração a individualidade e a particularidade de cada negócio.

Esses fatores agregarão valores ao dia a dia e maximizará seus lucros. Diante do cenário competitivo das organizações, os líderes enfrentam um grande desafio no processo de implantação e implementação da cultura organizacional. Qual a cultura organizacional presente nas MPE's na cidade de Palmas – To?

Para alcançar o objetivo geral: Analisar a cultura organizacional presente nas MPE's no município de Palmas – TO. Pretende-se elaborar um levantamento, utilizando questionário.

Este estudo segue dividido em cinco partes. A primeira, por meio desta introdução, momento em que a temática, a pergunta problema e o objetivo geral são apresentados. A segunda parte, por meio do referencial teórico, momento em que os assuntos relacionados à cultura organizacional das MPE's serão abordados. A terceira parte é apresentada a metodologia. A quarta análise dos resultados, e por fim, a conclusão do estudo.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Cultura Organizacional

A cultura organizacional ainda é um tema pouco explorado, principalmente nas pequenas empresas, estudar os ambientes internos das organizações, suas culturas organizacionais, é colocar as pessoas em evidência, sua importância e o seu significado na construção social da empresa. A cultura está relacionada diretamente ao capital humano. Nesse sentido, a própria palavra nos dá uma ideia de que podemos entender as organizações como instrumentos utilizados pelo homem para o desenvolvimento das tarefas cotidianas, que não são possíveis para um indivíduo de forma isolada.

Para Dias (2013), "a abordagem da cultura organizacional coloca em evidência o significado do fator humano nos processos internos e sua capacidade de intervenção.

De acordo com Chiavenato (2010) cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhadas por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais.

As organizações são constituídas por uma rede de relacionamentos entre pessoas que integram seu sistema social, bem como por bens materiais. Sendo assim pode-se dizer que uma organização é formada por um corpo técnico e social e que ambos estão em inter-relacionados.

## **A Cultura E A Cultura Organizacional**

A Cultura Organizacional pode ser compreendida como um conjunto de normas e leis compartilhadas pelos membros de uma determinada organização. A compreensão de que a cultura é algo inerente a qualquer grupo de pessoas, e que pode ser apropriado por qualquer um deles, leva a uma abordagem oposta, de valorização de toda e qualquer cultura como elemento fundamental constitutivo do que é a raça humana.

Nessa abordagem é descrito em um sistema de leis e normas das organizações, quando em contato com os princípios morais, éticas e culturais dos seus colaboradores propicia o desenvolvimento de um complexo sistema de relações de leis, costumes e valores que dará procedência ao comportamento organizacional, único de cada organização. Além do estabelecimento de relações complexas, a cultura organizacional possibilita o desenvolvimento de regimentos que governam o comportamento destes que fazem parte da organização.

Segundo Dias (2013), "o ser humano é o resultado do meio cultural em que foi socializado. Ele é um herdeiro de um longo processo acumulativo, que reflete o conhecimento e a experiência

adquiridos pelas numerosas gerações que o antecedem”. Esse patrimônio cultural ao ser manipulado adequado e criativamente permitindo as inovações e invenções.

Chein (2017), propõe que a cultura organizacional seja analisada em muitos níveis diferentes, onde o termo nível se refere ao grau no qual o fenômeno cultural é visível ao observador. Onde pode existir várias confusões na definição do que a cultura organizacional realmente é resultante da não diferenciação dos níveis nos quais ela se manifesta.

Níveis esse que abrangem desde as manifestações mais explícitas e tangíveis, que podem ser vistas e sentidas, até aquelas que estão encravadas profundamente nos pressupostos básicos do inconsciente cultural. Nesses extremos, estão os valores, normas e regras de comportamento que os membros da cultura utilizam como modo de retratar a cultura para eles mesmos e para os mesmos.

Nas organizações a transmissão de cultura é fundamental, essa transmissão pode se dar através das figuras de linguagens, símbolos, crenças, valores e ideologias.

## **Definições Da Cultura Organizacional**

A cultura organizacional é o conjunto de configurações singular de normas, valores, crenças, modos de comportamentos e alguns outros elementos que caracterizam o modo de operacionalizar de uma organização e os indivíduos que nela operam, seja ela de forma escrita ou tácita.

A cultura corporativa “é um sistema de significados públicas e coletivamente aceitos operacionalmente no seio de um grupo dado, em um dado momento. Este sistema de expressões, de configurações e indivíduos, de categorias e de imagens fornecem aos indivíduos uma interpretação de sua própria situação. A cultura organizacional tem dois componentes básicos: um sistema

ideológico e as formas visíveis. As ideologias organizacionais são “um conjunto de crenças, valores e normas emocionalmente carregadas relativamente inter-relacionadas coerentemente, que ligam as pessoas e os ajudam a dar sentido a seus mundos” de algum modo, auxiliando-as a lidar com as incertezas do entorno. (A ideologia é uma abstração). (DIAS, 2013 p.80)

As formas visíveis ou culturais, são constituídas por tudo aquilo que é observável, ou seja, as formas em que os membros da organização expressam suas ideias culturais. Dias, (2013) diz que as formas culturais são manifestações concretas da cultura, são observáveis, comunicam, afirmam e expressão a ideologia da cultura organizacional.

As principais formas culturais são os símbolos, a linguagem, as narrativas e as práticas. Os símbolos constituem a unidade mais básica e menor da expressão cultural.

Para Chein, (2017) a linguagem é um sistema compartilhado de sons e vocais, sinais escritos ou gestos utilizados pelos membros de uma cultura para transmitir significados categóricos um aos outros. As formas culturais ainda incluem ritos, histórias, jargão, humor e a organização de espaço físico incluindo a arquitetura, o interior e não menos importante, o código de vestimenta.

As pessoas dentro de uma organização estão passíveis de desenvolvimento de uma cultura enquanto interagem e compartilham meios de controlar e administrar suas incertezas.

As organizações criam sua própria cultura e isto pode interferir diretamente no desempenho dos indivíduos e, conseqüentemente, na capacidade de a empresa ser sustentável. Afinal, conforme apontam Silva e Zanelli (2004), os valores básicos compartilhados dentro de uma organização influenciam o modo como os seus membros sentem, pensam e agem.

## Cultura Organizacional: Criação, Consolidação E Mudanças

Toda e qualquer organização tem seus processos de construção da cultura organizacional bastante parecidos, que podem ser sistematizados e três etapas: criação, consolidação e mudanças.

Esses processos, geralmente têm início a partir da iniciativa das lideranças (fundadores), quando dão início ao empreendimento, que será constituído por um ou mais grupos de pessoas que irão compartilhar metas e visões comuns. A partir dessa ideia inicial, dá-se a criação da nova cultura organizacional, que será baseada nas apresentações e iniciativas das lideranças e serão continuamente testadas no dia a dia. As ideias que forem tendo respostas sustentáveis aos problemas que forem surgindo irão fazer parte dos planos diários da cultura da organização.

Para Dias (2013), esses acervos de ideias farão parte tantos os elementos tangíveis, como os elementos físicos e estruturais, como os elementos intangíveis, os pressupostos, os valores e as cresças, que serão compartilhados pelos integrantes da organização.

Ao longo do processo, outros personagens, além da liderança fundadora, como outras lideranças intermediárias e novos integrantes, contribuem para a consolidação dessa nova cultura, que se mantém porque apresenta respostas satisfatórias aos problemas que vão se apresentando para que a meta final da organização seja alcançada. No processo de consolidação, há necessariamente uma constante renovação da cultura, fazendo com que ela se adeque as novas condições conjunturais do ambiente em mutação, tanto interno quanto externo que envolve a nova empresa. DIAS (2013 p. 115)

Depois de consolidada, a cultura organizacional, chegará o momento em que serão necessárias alterações no ambiente externo, quer seja eles econômicos, políticos, comerciais e/ou

socioambientais. Isso faz com que o processo de renovação contínuo de alguns dos principais aspectos da cultura organizacional não seja suficiente para mantê-la como ferramenta ou mecanismo de adaptação da empresa às alterações de mercado, evitando que a sua competitividade decaia e a leve a níveis irrecuperáveis.

Isso leva os dirigentes às necessidades de revisões de uma mudança profunda na sua cultura, onde serão questionados os antigos valores, crenças e elementos simbólicos. Segundo Dias (2013), a mudança na cultura organizacional só ocorrerá através desses questionamentos, e muitos dos seus elementos simbólicos simplesmente darão espaço a outros.

Para tanto, essas mudanças só ocorrerão se forem levados em consideração os pressupostos da base estabelecidos na formação da organização.

## **A Formação Da Cultura Organizacional**

Definir sobre a cultura implica falar sobre a capacidade de adaptação dos indivíduos à realidade do grupo no qual está inserido. A cultura, com a construção do significado social e normativo, possibilita que um grupo se fortaleça ou se desintegre. A cultura expressa os valores e as crenças que os membros desse grupo partilham. Tais valores manifestam-se por meio de símbolos, como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada, orientando os indivíduos de uma referida cultura na forma de pensar, agir e tomar decisões.

Com base na formação e na origem da cultura organizacional como um dos aspectos mais importantes do estudo das organizações, SCHEIN (2009), afirma que a cultura organizacional teve sua origem, basicamente de três fontes;

1. De crenças, valores e suposições dos fundadores da organização;

2. Das experiências adquiridas entre os membros do grupo com a evolução da organização; e

3. Novas crenças, valores e suposições trazidas por novos membros e novas lideranças, que foram se incorporando à organização ao longo do tempo.

As organizações não são formadas acidentalmente ou de forma espontânea. Todas são formadas com objetivos e propósitos específicos e são criadas porque um ou mais indivíduos percebem que a coordenação e a ação combinada de um número de pessoas podem fazer alguma atividade em uma ação individual não pode. Empresas são fundadas por empreendedores que possuem visão e um esforço cominado de um certo grupo de pessoas para criar um novo bem ou serviço ao mercado.

## **Identidade Organizacional**

A definição de valores de uma empresa é de fundamental importância para ser se ter uma estratégia bem definida, um bom posicionamento no mercado e até mesmo a escolhas das marcas a serem representadas ou agregadas.

Com os valores definidos é possível desenvolver a cultura organizacional de uma empresa, é possível atrair clientes e colaboradores de forma alinhadas. Definir os valores da empresa também ajuda a educar seus clientes e potenciais consumidores, esclarecendo sua identidade e a essência do seu posicionamento.

A identidade de uma empresa é um tipo de identidade construída e criada no espaço social ocupada pela organização. O reconhecimento e a legitimidade só são possíveis dentro esse espaço apropriado pela organização. São identidades construídas com base na organização, na sua estrutura hierárquica e no reconhecimento de responsabilidades organizacionais. A identidade que se procura é estimulada, reconhecida e confirmada

por vários rituais que a fortalecem, fazendo com que os indivíduos fiquem fortemente identificados com a organização. (DIAS, 2013)

## Tipos De Culturas Organizacionais

Muitos autores abordam como criar a definição de cultura organizacional, a importância da missão visão e valores e quais perguntas essenciais para quem está pensando em desenvolver a cultura dentro da empresa.

1. Cultura do Poder. Empresas que possuem a cultura do poder são aquelas que concentram a liderança em algumas pessoas, essas que são capazes de influenciar a toda organização. São muito comuns em empresas de pequeno porte.

2. Cultura de Papéis - possui o foco nas funções desempenhadas por cada indivíduo dentro da organização. O poder neste tipo de organização, é determinado pela posição da pessoa na estrutura organizacional. Essa cultura é orientada por regras, cargos e funções definidas, o que gera uma falta de flexibilidade na execução das tarefas, uma vez que cada funcionário só realiza o que foi determinado a ele.

3. Cultura de Tarefas - A cultura de papéis, possui o foco nas funções desempenhadas por cada indivíduo dentro da organização. O poder neste tipo de organização, é determinado pela posição da pessoa na estrutura organizacional. Essa cultura é orientada por regras, cargos e funções definidas, o que gera uma falta de flexibilidade na execução das tarefas, uma vez que cada funcionário só realiza o que foi determinado a ele. O principal diferencial dessa cultura está nos profissionais, que ocupam papel principal assumindo responsabilidades, e junto com ela liberdade para agir com criatividade em busca de soluções.

4. Cultura de Pessoas - A cultura de pessoas, como o próprio nome sugere, o colaborador está sempre em primeiro lugar, independente do cargo que ocupa. As empresas que adotam esse

tipo de cultura valorizam muito o trabalho dos seus funcionários, a integração da equipe e o crescimento profissional de cada funcionário. Nesse tipo de cultura há a consciência de que a empresa existe porque as pessoas estão ali e constantemente são incentivadas e valorizadas.

## **Vantagens Competitivas E Cultura Organizacional**

Vantagem competitiva é um termo utilizado a capacidade de uma organização de utilizar determinadas fontes de recursos par a ter sucesso nos negócios e superar seus concorrentes em determinado tempo

A vantagem competitiva pode ser definida como a eficácia de uma organização na utilização dos seus recursos organizacionais, para satisfazer as demandas dos seus clientes em relação aos seus concorrentes. Pode ser considerada também, a capacidade de criação de valores econômicos do que os seus concorrentes. Para DIAS, 2013 a capacidade competitiva deve residir na cadeia de valores da empresa e quão bem a empresa coordena o sistema de valor.

Existe uma relação muito próxima entre o planejamento estratégico e a cultura organizacional vinculadas à competitividade. Os dirigentes da organização devem ter uma noção dos estágios em que a cultura organizacional se encontra, como também seus aspectos positivos e negativos. E ter ciência de quais são seus elementos centrais, fortalecendo a identidade da empresa.

## **Gestão Da Cultura Organizacional**

Gestão organizacional é a atividade que envolve os processos de planejamento, organização, direção e controle dos recursos humanos, físicos, materiais e financeiro, de forma que se

produzam resultados positivos, que possibilitem o atingimento de objetivos pré-estabelecidos para a organização.

Consiste em um conjunto de processos administrativos com a intenção de atingir objetivos e metas estabelecidas para a empresa de eficaz e eficiente. Uma boa gestão organizacional, garante engajamento e crescimento da organização, permitindo assim, alcançar seus objetivos e ganho de prestígio diante das sociedades: local, nacional e até internacional.

Para DIAS, 2013. Uma cultura organizacional efetiva deve estimular a conduta ética e desanimar a carência dela. Há que reconhecer que a conduta eficaz talvez “custe” à organização e às pessoas.

## **METODOLOGIA**

Para a elaboração do presente trabalho foram realizadas revisões bibliográficas em livros, artigos, revistas e sites de pesquisas. Visando as principais buscas em diversos autores, entre outras diversas obras bibliográficas escritas por grandes autores apresentadas e descritas neste presente artigo. Dentre essas tipologias, algumas foram utilizadas no estudo a fim de atingir o objetivo esperados.

### **Abordagem do estudo**

Assim foram realizadas também levantamento de informações quantitativo e através de aplicação de formulário de respostas abertas. Onde Rampazzo (2005, p.58) explica que, a pesquisa quantitativa tem início “com o estudo de um certo número de casos individuais, quantifica fatores segundo um estudo típico, servindo-se frequentemente de dados estatísticos (...)”. Para Mattar (2001), busca a validação das hipóteses.

## **População, amostra e amostragem**

A pesquisa foi desenvolvida aplicando questionário em dez (10) MPE's na cidade de Palmas – Tocantins. As empresas estudadas somam cerca de 150 colaboradores e atuam em vários setores na capital. A pesquisa deu-se com um grupo de 150 pessoas, e que os resultados apresentados baseiam-se em suas respostas. Os respondentes vão desde os proprietários aos estagiários e cada empresa. Foi utilizado o formulário eletrônico do Google Forms, e disponibilizado por meio eletrônico, distribuído por meios de aplicativos de mensagens e e-mails, as respostas aqui apresentadas e os dados são estratificações fidedignas das contribuições dos entrevistados, que visa reunir informações para uso secundário específicas de pesquisa de forma rápida e com economia de tempo. Foi respondido um questionário contendo 48 perguntas fechadas. Do qual os colaboradores responderam as indagações sobre a cultura organizacional da organização da qual está inserido e, esses dados aqui apresentados foram juntados e utilizados para a consolidação

## **Forma de análise**

A análise dos dados partiu da consolidação das informações brutas colhidas pelos questionários, e sintetizadas na ferramenta da Microsoft o Excel, que por sua vez proporcionaram informações para melhor representar os resultados da pesquisa. Considerando a análise, a mesma partiu por meio de pesquisas abertas e subjetivas, e foram apresentadas de acordo com as respostas dos respondentes.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Considerando o objetivo deste artigo que consistia em analisar a cultura organizacional das MPE's na cidade Palmas – Tocantins, pode-se evidenciar que as pessoas dentro das organizações têm ciência de como funcionam os procedimentos relacionados a cultura organizacional de cada empresa. Dos pesquisados 62% são do sexo masculino e 38% do sexo feminino, com idades entre 22 e 62 anos. No que tange ao nível de conhecimentos 42% possuem nível superior, 23% ensino médio, 19% pós ou mestrado e 14% ensino técnico. Desses 42,9% atuam na parte administrativa, 28,6% nas áreas técnicas, 19% nas áreas de direção e 9,5% como chefia intermediária.

A satisfação no trabalho se refere a todos os vínculos que o colaborador cria a partir das suas relações no ambiente de trabalho, sejam elas físicas ou emocionais. Essa satisfação ou insatisfação o acompanhará no decorrer de sua vida, não apenas na empresa, mas também fora dela. Ou seja, essa ação desencadeada em um grupo será transmitida e vivenciada em outros grupos, dos quais o colaborador faz parte. A grande maioria dos colaboradores responderam que as empresas têm respeito pelos colaboradores 76,2%. 57,1% dos colaboradores tem orgulho de trabalharem para essas empresas.

As empresas que priorizam uma cultura organizacional bem estruturada elevam o grau de satisfação e desempenho de seus colaboradores, levando ao melhor atendimento de seus clientes internos e externos. Ter reuniões programadas, que ofertam capacitações, que trabalham sempre em busca de inovações são as que mantem seu quadro funcional por maior período de tempo.

Diante disto, há de se pensar que precisasse criar e estruturar uma cultura organizacional amplamente divulgada dentro da organização. Tornando possível a criação de um ambiente onde o trabalhador tenha prazer em estar, mesmo que seja por obrigação

e necessidade. Ao passo em que ele na medida em que esteja bem emocionalmente, bem motivado, contribuirá para o bom desempenho da empresa. E em casos contrários, a sua insatisfação poderá contribuir para o insucesso do grupo, onde não apenas ele será afetado, mas todo o conjunto.

## CONCLUSÃO

Ao longo do texto foi evidenciado o que é a liderança e qual o papel de um líder, tendo em vista que ele será o responsável por todo o trabalho em equipe. No entanto, não é possível determinar um perfil fechado de um bom líder, aquele que seria o ideal. O que temos são pesquisas que evidenciam algumas posturas que um bom líder pode assumir, a fim de melhorar o relacionamento da sua equipe. E com isso alcançar resultados positivos para todos.

Ao passo que ter uma cultura organizacional bem definida torna a empresa mais atrativa para funcionários e clientes. Clientes internos satisfeitos elevam a satisfação dos clientes externos. Um bom líder deve manter uma cultura organizacional bem ativa. Isto porque trabalham com grupos de pessoas, que possuem perfis diferentes e com suas individualidades presentes dentro de um grupo. Onde, muitas vezes, com ideias, costumes, sentimentos e percepções diferentes. Diante disto, podemos concluir que dentro das empresas o clima organizacional é que determinará a satisfação ou não dos colaboradores. E que esta satisfação tem reflexo direto no desenvolvimento da empresa.

Concluímos ainda que uma boa liderança, seria aquela que leva em consideração uma cultura organizacional que contemple os seus colaboradores, atuando para minimizar as situações de insatisfação e mesmo dentro do grupo, que procure atender às necessidades individuais. E uma dessas ações positivas da liderança é a motivação. Sendo que a motivação é um dos principais agentes de satisfação dos colaboradores, não sendo a única, há outros

fatores que influenciaram direta ou indiretamente na satisfação dentro da empresa. Portanto, esse é um tema que requer mais estudos e pesquisas, para que ao longo do tempo, talvez se chegue a um conceito do que realmente é a satisfação e como ela se dá dentro do ambiente de trabalho. Mas a melhor maneira de se tentar equilibrar essa situação, tanto para os líderes como para os liderados, é manter um clima organizacional satisfatório, este sim, diminuirá as possíveis insatisfações dos colaboradores.

## **REFERÊNCIAS**

**CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas, o passo decisivo para a administração participativa.** 3ª Ed. São Paulo: Ed. Makron Books, 1997.

**CHIAVENTATO, Idalberto. Gestão de pessoas, o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4º Ed. São Paulo: Editora Monole, 2014.

**SCHEIN, Edgar H. Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2017.

**MAGALDI, Sandro/NETO, José Salabi. O novo código da cultura, vida ou morte na era exponencial.** 2º ed. São Paulo: Editora Gente, 2019.

**DIAS, Reinaldo. Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças.** São Paulo: Atlas, 2013

# A LIDERANÇA E O CLIMA ORGANIZACIONAL EM AGENCIAS BANCÁRIAS DA INICIATIVA PRIVADA NA CAPITAL PALMAS-TO: Um estudo na perspectiva dos colaboradores

---

Jôse Santos de Jesus  
Flávio Augustus da Mota Pacheco  
Anna Carolina Silveira Coury Pacheco

## INTRODUÇÃO

A palavra líder de origem celta, tem como significado, o que vai na frente, com o tempo e suas variações, apresentou-se a liderança, que tornou-se no decorrer dos anos algo que traduz status, ser chamado de líder parece ser um diferencial incomensurável diante das organizações, lidar com os mais variados tipos de seres humanos exige um conjunto de habilidades únicas, muitas vezes árdua no mundo empresarial, afinal nem todos possuem a percepção ou estão preparados para entender e compreender o comportamento da sociedade.

Mas, não só a visão do líder é importante para se definir uma liderança, afinal, o que seria de um líder sem seus colaboradores, que são a parte importante da estrutura que mantem o mundo

girando, dessa forma o presente trabalho tem como objetivo discorrer acerca do clima organizacional e a satisfação dos colaboradores em uma agencia bancaria de iniciativa privada.

Por isso a importância de se aplicar uma pesquisa de clima organizacional pois, servira para que a empresa possa verificar a motivação e satisfação do colaborador em estar entregando seu tempo e dedicação para o crescimento e desenvolvimento da mesma. O colaborador passa a maior parte do seu tempo no trabalho, por isso é de máxima importância que o clima organizacional na empresa esteja positivo para que possam desenvolver ainda melhor o seu trabalho.

A responsabilidade de criar e manter um bom clima entre os colaboradores é do líder, ele é quem deve influenciar as pessoas para que se consiga um ótimo resultado com o trabalho em equipe, sua responsabilidade ainda, conseguir direcionar seus colaboradores quanto ao comportamento e valores da empresa que estão sendo agregados. O gestor deve saber lidar com cada colaborador, respeitando diferenças individuais, mas tratando todos com a mesma importância, um bom líder além de saber liderar sabe a importância de ser liderado, ou seja, saber dar e receber feedbacks, prestar atenção quando o seu colaborador quer expressar alguma ideia.

A pesquisa foi desenvolvida como o foco de mostrar uma visão de outro ângulo, já que a empresa depende do colaborador para o sucesso, por isso quanto mais motivado estiver o colaborador, melhor será a sua produtividade e desempenho da sua função, logo levanta-se o seguinte questionamento, a liderança e o clima organizacional da empresa está dentro de um parâmetro aceitável, visto do ângulo dos colaboradores liderados?

## REFERENCIAL TEORICO

### Evolução Dos Estudos De Liderança, História E Conceitos

Na nossa sociedade atual, cada vez mais é movida pelas relações que se estabelecem entre as empresas e as pessoas, de modo geral, o ser humano vive constantemente envolvido em todas as ações que derivam dessas relações. Especialmente no que diz respeito à gestão de empresas, esse relacionamento interno é que resulta de forma positiva ou negativa no resultado final que se espera alcançar. Diante disto, há que se pensar em como a liderança, isto é, a pessoa que está à frente de todo esse processo lida com as múltiplas facetas dentro e fora desse espaço, para que determinado objetivo seja alcançado.

Para se compreender como a liderança é relevante e imprescindível no bom desempenho de toda empresa, primeiro vamos tentar defini-la, Bass (1990) diz que ela, a liderança, tem sido concebida como o centro no processo de grupo, como uma questão de personalidade, como um exercício de influência e de persuasão, como resultante de comportamentos específicos, como uma relação de poder, como um instrumento para alcançar metas, como um esforço de interação, como um papel diferenciado, como a iniciação da estrutura e como muitas combinações dessas definições. É ela que organizará todo o ambiente dentro da empresa, com estratégias, desafios, solução de conflitos, dentre outros pontos, todos estes dependem da capacidade do líder para que o trabalho seja realizado com eficiência.

O ato de liderar faz parte da sociedade humana, hoje mais do que antes a liderança está presente em todos os grupos sociais, ela é um fenômeno social, a liderança tem uma força psicológica muito grande sobre o grupo que dela dependem, Medeiros (2000) diz que ela tem uma influência e que esta envolve conceitos como poder e autoridade, abrangendo todas as maneiras pelas quais

introduzem mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos de pessoas. Essa ideia vem de encontro às palavras de Spector (2005) este diz que liderança envolve influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas. Diante disto, pode-se dizer que liderar implica em conhecer o outro e ter a clareza de que os objetivos que você quer alcançar precisa motivar o outro, desenvolver nele as suas potencialidades, a partir de sua vivencia pessoal aliada à vivência que se espera do grupo.

Araujo *et al* (2013) aponta que o líder precisa desenvolver a capacidade de diagnosticar a necessidade das situações para poder escolher e implementar a resposta adequada a liderança, Melo corrobora com essa afirmação.

O líder tem uma importância tão grande na gestão que diversas pesquisas foram e estão sendo feitas nas organizações, a fim de estabelecer a sua relação com seu grupo social e com a sociedade. Isto porque o seu trabalho, mesmo que dentro de um determinado grupo, pode influenciar diversos outros setores. Isso se dá em decorrência do processo de expansão da informação, tecnologia e industrialização. Que transformam também outros setores, ou seja, como sociedade, todos os grupos estão interligados, direta ou indiretamente.

Analisando a história da liderança vemos que ela algumas vezes já foi entendida como gerência, o que Reddin já na década de 1970 explicava, um líder não é, na verdade, um gerente no sentido formal. Ele é alguém que os outros consideram como principal responsável pela realização dos objetivos do grupo. Sua eficiência é avaliada pelo grau pelo o qual ele influencia os seus seguidores na realização dos objetivos do grupo. No entanto, praticamente tudo se aplica tanto ao líder como ao gerente (1970). O autor prefere o termo liderança porque esta se refere ao processo pelo qual uma pessoa influencia outros membros do grupo em torno da realização dos objetivos organizacionais (TORRES, 1999).

Ao longo da história os estudos acerca da liderança evoluíram, de acordo com cada época ou período histórico, no início Melo (2004) esclarece que foi na psicologia que estes estudos se iniciaram, com o exame de traços de personalidade do líder, apoiados no pressuposto de que, se o líder é dotado de qualidades superiores que o diferenciam de seus seguidores, é possível identificar essas qualidades. Essa afirmação fica claro que os estudos eram votados apenas para o comportamento dos indivíduos. Ou seja, a intenção era identificar características e traços de personalidades. Essa foi uma tendência que se perpetuou por toda o início do século XX e até o final da década de 1940. Com isso os estudos queriam comprovar quem era realmente capaz ou não de ser um líder.

Estudos que foram realizados na Universidade de Ohio, ao mesmo tempo em que na Universidade de Michigan estudos semelhantes, buscavam identificar as características de comportamento do líder relacionadas à sua eficácia. Os estudos concluíram que o estilo de consideração causa a satisfação dos subordinados, e que o desempenho dos subordinados causa consideração e estrutura em direções opostas. (MELO, 2004).

Nos anos seguintes dentre os estudos em torno da liderança temos os das tendências contingenciais, que buscavam um estilo ideal de líder, Carbone (1992), diz que os estudos abandonam o enfoque situacional e optam por um enfoque de contingência. Portanto, não se trata de descobrir o melhor estilo, mas o estilo mais eficaz para determinada situação. Isto porque cada grupo que um líder faz parte, ele traz consigo especificidades. Seguindo essa linha temos o Modelo Contingencial de Fiedler, a Abordagem da Troca de Líder Membro, a Abordagem Caminho-Objetivo e o Modelo Participação-Líder.

Todas as essas abordagens teóricas estabeleciam que a relação do líder com seus subordinados é fator significativo no resultado final, pois o líder se coloca mais próximo do grupo,

chegando mesmo a suprir necessidades que os seus liderados precisam, sejam físicas ou até mesmo emocionais.

Passando para as abordagens mais recentes Robbins (1999) diz que essas abordagens deixam de lado a ênfase na complexidade teórica e vêem a liderança mais da forma como o leigo vê o assunto, ou seja, entendem que a liderança é uma atribuição que as fazem a outros indivíduos, da atribuição que algumas pessoas dão a uma em específico, o líder. E essas atribuições dependem da forma como o líder vê ou é visto pelos seus liderados, gerando uma relação positiva ou negativa no ambiente de trabalho, e conseqüentemente no resultado final da empresa.

Ainda nas linhas de abordagens atuais, temos a Abordagem da Liderança Carismática, Melo (2004) *apud* Robbins (1999), diz que em um estudo desenvolvido por Conger e Kanungo na McGill University conclui que os líderes carismáticos têm uma meta idealizada; têm um forte compromisso pessoal com sua meta; são percebidos como não-convencionais; são assertivos e autoconfiantes; são percebidos mais como agente de mudança radical do que como gerentes do *"status quo"*. A liderança carismática pode não ser sempre necessária para alcançar altos níveis de desempenho do empregado. Esses líderes Carismáticos são tidos também como líderes Transformacionais, uma tendência mais atual e condizente com a sociedade moderna.

Hersey e Blanchard (1986) a Liderança Situacional preocupa-se com a adequação ou a eficácia dos estilos de liderança, de acordo com a maturidade dos liderados em relação à tarefa. Nessa abordagem os liderados são levados em consideração, para que a liderança se efetive, faz-se necessário que eles tenham também a maturidade que a gestão necessita para alcançar seus objetivos.

Isto é, todos que fazem parte do grupo devem ser inseridos no grupo, dentro de suas ações, programas, ideologia e comportamentos. Não adianta apenas colocar os aspectos de liderança de cima para baixo, há momentos em que essa relação

precisa ser horizontal. Ou pelo menos que os liderados se percebam como parte desse processo.

Martins (2014) discorre sobre a Teoria Neoclássica, e diz que ela é na verdade a Teoria Clássica aplicada nos dias de hoje, nas empresas de hoje. Ela é muito eclética, aproveita de todas as demais teorias administrativas. Ela tem a ênfase na parte prática da Administração, a reafirmação relativa (e não absoluta) dos postulados clássicos, a ênfase nos primeiros clássicos de Administração, a ênfase nos resultados e objetivos e, sobretudo, o ecletismo aberto e receptivo.

As teorias vão surgindo a partir das mudanças que a própria sociedade provoca, a partir de todas as suas relações, no caso das empresas, essa mudança deve ser constante, pois precisa oferecer rapidamente aquilo que cada grupo necessita, muitas vezes sendo um advento do que virá, já prevendo o futuro. Sendo assim, não há como uma única teoria atender a todos os tempos. Por isso as pesquisas não param e buscam atender a seu período histórico, como a teoria mais recente, ou pós-moderna.

A concepção Pós Moderna de Liderança veio através do professor de administração da Universidade de Michigan, Dave Ulrich, na qual se tem uma concepção de liderança que pode ser considerada mais madura, onde a flexibilidade, cooperação, melhoria contínua, a capacidade de saber lidar com frustrações e a maturidade emocional são predicados recentes das organizações dos século 21. (MARTINS, 2014)

Golleman (1996) defende que nessa nova concepção o Quociente Emocional é muito importante, e essa inteligência emocional, resultado das pesquisas modernas em liderança, são de suma importância para os líderes de hoje, pois é através dele que o quociente emocional se expressa. Através das habilidades de autoconhecimento, autocontrole, automotivação, empatia e relacionamento. Martins (2014) a autora esclarece ainda que liderar nos dias de hoje não é tarefa fácil, por isso se exige mais do

conhecimento de si mesmo e do outro, a liderança já traz consigo essa implicação, não apenas as estratégias, são necessárias, mas a parte efetiva e emocional que gira em torno dos líderes e seus subordinados são inteiramente necessárias nessas organizações que temos hoje.

## **Clima Organizacional E A Satisfação Dos Colaboradores**

Para entendermos o clima organizacional, primeiramente é preciso discorrer acerca do tipo de liderança e de líder. Segundo Chiavenato (1999) temos três tipos de liderança, onde se destacam a autoridade, a democrática e a liberal.

Martins (2014) diz que na autocrática o líder exerce um nível elevado de seus subordinados. Ela é centrada no líder, onde ele se julga indispensável. Nesse tipo de liderança é comum os líderes abusarem de seu cargo e usarem a cólera, irritação e está mesmo a incompreensão com seus liderados. “Se você ocupa um cargo de liderança, não se baseia em seu título para convencer as pessoas a segui-lo. Construa relacionamentos. Conquiste pessoas e nunca está solitário no topo.” (MAXWELL, 2007, p. 30).

Na liderança democrática, o líder ainda toma a decisão final, mas todos são incentivados a contribuir. Já na liberal os líderes deixam os seus colegas prosseguirem com o que fazem, funciona bem em equipes maduras, onde tenha indivíduos pró-ativos e comprometidos. (MARTINS, 2014).

Mas se buscarmos na história, para chegarmos a essa concepção de liderança de hoje, foram vários os avanços ocorridos. Dutra (2002) conceitua a gestão de pessoas como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre as organizações e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo. Podemos dizer que as pessoas sempre exerceram e exercem um papel fundamental na sua relação com as empresas.

As constantes mudanças sempre exigiram de todos os colaboradores a sua adequação, especialmente as tecnológicas, foi assim que a administração passou por três grandes fases históricas. Segundo Chiavenato (1999) a primeira fase era da *industrialização clássica*, de 1900 a 1950, nessa fase as pessoas eram tratadas apenas como mão de obra. O departamento que as supervisionava era o de relações industriais. A segunda fase é da *industrialização neoclássica*, de 1950 a 1990, em que as pessoas eram vistas como recursos humanos, como o RH cuidando das pessoas além das relações meramente trabalhistas. A fase seguinte foi a *informação*, após 1990, agora as pessoas eram vistas como parceiras, nessa época surgem as equipes de gestão de pessoal com administração descentralizadora e terceirizando as atividades burocráticas.

Balducci (2007) defende que a uma relação de mão dupla, há uma interdependência de ambas as partes, a gestão de pessoas precisa dos recursos humanos, sendo assim, para que todas as situações sejam direcionadas para uma boa produtividade, há de se considerar que o equilíbrio é fundamental. Dutra (2002) destaca as bases para um modelo de gestão de pessoas que engloba os conceitos de entrega, padrões de complexidade e espaço organizacional.

Esses conceitos, acima destacados, em conjunto com a gestão de pessoas poderão contribuir para a melhoria do clima organizacional. Pois é o clima organizacional que está relacionado aos fatores de motivação, liderança e comunicação. Elementos estes que influenciam diretamente na satisfação dos colaboradores e consequentemente no resultado final da empresa.

Entende-se por clima organizacional, de acordo com Chiavenato (2001) como a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. É o ambiente psicológico e social que existe em uma organização e que condiciona o comportamento dos seus membros. É a qualidade ou

propriedade do ambiente organizacional percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento.

O clima organizacional de uma empresa é resultado de sua cultura organizacional, essa cultura significa o modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e de relacionamento típicos de determinada organização. (BECKHARD, 1972)

Essa cultura organizacional não deve ser imposta, mas sim construída, ao longo do tempo e de acordo com as pessoas que dela fazem parte, pois ela é constituída de crenças, valores, significados e representações de todos os membros do grupo. Essa cultura tem por base o passado, vivenciada no presente e vistas no futuro. Ela é fundamental na manutenção de um bom ambiente de trabalho. Pois é nesta cultura que todos estarão representados, ela é coesão de todas as ações e de todos dentro do grupo. O clima organizacional é a materialização dessa cultura.

O clima organizacional é o melhor indicador de satisfação de todos os membros da empresa, especialmente dos colaboradores, é através dele que a realidade da empresa é sentida. E a missão de toda empresa é manter uma linha de comunicação entre todos os setores da empresa, para identificar o melhor clima organizacional que atenda aos interesses de ambas as partes.

Chiavenato (1994) destaca que o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas cujas conseqüências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas tendem a conduzir à motivação. O clima organizacional influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente, o desempenho da organização.

Balducci (2007) a motivação é um processo que mobiliza o comportamento dos funcionários, possibilitando-lhes um direcionamento de suas atitudes, intenções e condutas. É um fenômeno intrínseco, pois dependem das necessidades, expectativas e anseios de cada pessoa. A motivação é um fator intrínseco ao ser humano, nesse aspecto o líder ser o principal agente desse processo, o líder será aquele que criará um ambiente onde todos poderão ser completados individualmente, ao mesmo tempo em que atenderá às necessidades da empresa. Por isso esse clima motivacional será construído a partir da cultura do grupo. Essa motivação dependerá de cada grupo, seja através de desafios, realizações, satisfações, participação, valorização, bônus, dentre outros.

Martins (2014) diz que quando falamos em liderança a palavra mais citada depois dela é motivação, sabendo que a motivação é íntima e pessoal, ela é proveniente de comportamentos e desejos individuais. Nunca se fez tão necessário como hoje conhecer o que motiva os colaboradores, para que se implemente uma liderança que consiga extrair deles o que de melhor podem oferecer à empresa. Por isso, criar um ambiente onde as pessoas estejam constantemente motivadas e dirigidas por si mesmas, seria a principal função de um bom líder.

Bauk (1985) *apud* Marqueze e Moreno (2005) cita que os fatores considerados como os mais significantes ao estresse e à insatisfação no trabalho são a falta de conhecimento sobre oportunidades de progresso e promoção no trabalho e o modo como ocorre a avaliação da performance profissional. Outros fatores são a carga de trabalho excessiva, a interferência do trabalho na vida particular, a carência de autoridade e influência necessárias à execução de seu trabalho. (MARQUEZE, MORENO, 2005)

A insatisfação no trabalho pode gerar ainda problemas de saúde, isto porque, no local onde passamos a maior parte da nossa, onde convivemos mais até mesmo com as pessoas da nossa casa

ou família, a constante insatisfação terá resultados no nosso corpo físico e emocional, ocasionando até mesmo problemas mentais.

Rueda *et al* (2012) esclarece que o conceito de satisfação no trabalho começou a se aproximar da noção de saúde do trabalhador, dentro e fora do ambiente do trabalho, e foi considerado um conceito que trata da afetividade laboral, apenas na década de 1990. Anos antes, segundo Locke (1976) a satisfação no trabalho era definida como uma resposta emocional positiva advinha da avaliação que o trabalhador faz de seu ambiente de trabalho, na medida e em que este trabalho atende às suas necessidades e lhe proporciona boas experiências.

No conceito de satisfação temos a de Rueda *et al* (2012) *apud* Martinez e Paraguay (2003) Satisfação no trabalho deve ser compreendida como uma atitude e estado emocional positivos das pessoas com respeito a sua atividade profissional. Dessa forma, a apuração do grau da satisfação é importante o suficiente para o fenômeno ser aferido, sendo pesquisada também a sua relação com outros construtos, como desempenho laboral, absenteísmo, comprometimento e produtividade.

A satisfação no trabalho se refere a todos os vínculos que o colaborador cria a partir das suas relações no ambiente de trabalho, sejam elas físicas ou emocionais. Essa satisfação ou insatisfação o acompanhará no decorrer de sua vida, não apenas na empresa, mas também fora dela. Ou seja, essa ação desencadeada em um grupo será transmitida e vivenciada em outros grupos, dos quais o colaborador faz parte.

Sendo assim, a liderança é de fundamental importância para se criar um clima organizacional que contribua com a satisfação de todos os seus colaboradores, pois o comportamento dos colaboradores será fruto das relações que se desenvolverem naquele ambiente de trabalho. E o cabe ao líder refletir sobre o melhor modelo de gestão que gere um clima organizacional propício à satisfação dos seus colaboradores.

## METODOLOGIA

O estudo caracteriza-se como pesquisa bibliográfica qualitativa, uma vez que se busca a qualidade dos dados, não apenas números em gráficos, pois utilizou-se de um questionário contendo 19 questões, no qual não precisou passar pela comissão de ética uma vez que não será necessário expor nomes dos participantes, no sentido de prezar por sua privacidade, dando liberdade ao colaborador para poder responder os questionários sem qualquer tipo de represaria.

O trabalho em questão parte de uma revisão bibliográfica sobre o tema clima organizacional e satisfação, tendo como principal referência a satisfação do colaborador. Os autores consultados apresentam trabalhos de referência na temática e contribuem com pesquisas e estudos de grande significado dentro da área em questão. A pesquisa investigou como a liderança, e consequentemente o clima organizacional, estão relacionados com a satisfação de todo o grupo. Para alcançar esse objetivo primeiramente é apresentada evolução do conceito dos estudos de liderança, a sua história e conceitos, para o periódico em questão foram selecionados artigos e livros publicados nas mais diversas plataformas, porém, que possuam relevância em sua área de atuação.

Logo após, foi organizado um questionário contendo 19 questões que buscam quantificar e qualificar a o clima organizacional e o papel do líder em meio a essa situação, prezando a individualidade dos colaboradores, foram 7 questões de múltiplas escolhas, com as alternativas entre "SIM", "NÃO" e "TALVEZ", e 12 questões sobre o nível de satisfação dos colaboradores com diversas perspectivas e atitudes de seus líderes.

O questionário foi enviado por e-mail, evitando o contato ou proximidade (em virtude ao respeito sobre o distanciamento social

em prol da pandemia mundial de corona vírus), para diferentes colaboradores, sendo 3 mulheres (60% dos participantes) e 2 homens (40% dos participantes).

Foi dado um prazo de uma semana para que cada colaborador possa retornar com o questionário respondido, dessa forma, respeitando o tempo necessário para que cada um possa responder com clareza e sinceridade, apesar de não solicitar o nome, pediu-se aos entrevistados idade e formação acadêmica, a fim de organizar melhor os dados e poder-se dividir melhor os resultados.

## **ANÁLISE DOS RESULTADOS**

O trabalho em questão apresenta pesquisas realizadas sobre o tema de clima organizacional, sejam da atualidade como do decorrer dos anos, que buscaram definir o que é a liderança, a partir da visão de que ela é parte de todo grupo social, ou seja, ela é um fenômeno social. Por isso as teorias da liderança intencionaram formar um perfil de um líder que atendesse às necessidades da sociedade, a partir dos estudos da personalidade, estudos estes que se iniciaram com a psicologia, foi determinada os estilos de liderança que tínhamos e temos hoje.

Em seguida, é apresentado como o clima organizacional está conectado diretamente com a satisfação dos colaboradores. São mostradas as três fases da administração, resultantes da industrialização e o clima e a cultura organizacional. Sendo que o clima organizacional é visto como o melhor indicador de satisfação de todos os colaboradores da empresa. Tendo a motivação como um fator dos mais relevantes para a manutenção de um bom clima organizacional e satisfação pessoal. Apresentam-se ainda as consequências da insatisfação no ambiente de trabalho para o colaborador e a empresa.

No questionário foi levantado os dados de forma quantitativa para elaboração de gráficos, para que sua apresentação fique mais dinâmica, nas primeiras 7 perguntas, foi considerado a resposta "SIM" como o valor 100%, a resposta "NÃO" como valor 0% e a alternativa "TALVEZ" como 50% dos níveis de aprovação do colaborador para com seu líder, os resultados são apresentados nas Figuras 1, e na Tabela 1.

**Tabela 6 - Respostas questões - 1 a 7**

GENERO - IDADE											
Feminino - 39				Feminino - 43				Feminino - 34			
N°	SIM	NÃO	TALVEZ	N°	SIM	NÃO	TALVEZ	N°	SIM	NÃO	TALVEZ
1	X			1	X			1	X		
2	X			2	X			2	X		
3	X			3	X			3	X		
4	X			4	X			4			X
5	X			5			X	5	X		
6	X			6	X			6			X
7	X			7	X			7	X		
Masculino - 35				Masculino - 29				Média de aprovação de cada entrevistado			
N°	SIM	NÃO	TALVEZ	N°	SIM	NÃO	TALVEZ				
1	X			1	X			Feminino - 39		100%	
2	X			2	X			Feminino - 43		93%	
3	X			3	X			Feminino - 34		86%	
4			X	4	X			Masculino - 35		79%	
5			X	5			X	Masculino - 29		86%	
6			X	6			X	Média TOTAL:		89%	
7	X			7	X						

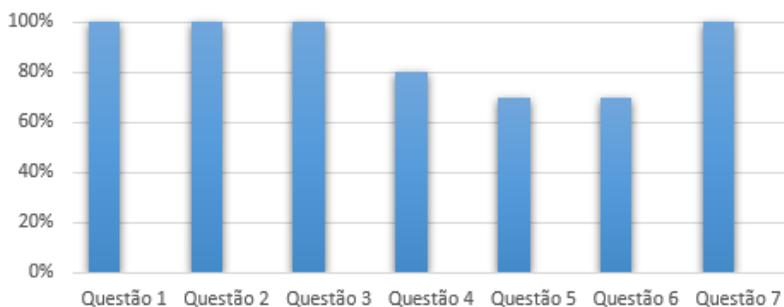
Fonte: Da pesquisa

Tabela 7 - Respostas questionário satisfação

		Questões satisfação				
	N° Questão	Masc 35	Masc29	Fem 39	Fem 43	Fem 34
STATUS	8	90%	80%	90%	90%	80%
	9	70%	70%	90%	80%	80%
	10	80%	80%	90%	90%	80%
	11	80%	70%	90%	80%	70%
	12	100%	80%	100%	90%	90%
	13	70%	70%	90%	80%	80%
	14	80%	70%	90%	90%	70%
	15	70%	70%	80%	70%	70%
	16	80%	80%	80%	80%	80%
	17	100%	80%	100%	90%	90%
	18	60%	60%	70%	80%	70%
19	60%	60%	70%	70%	70%	
<b>Média</b>		<b>78%</b>	<b>73%</b>	<b>87%</b>	<b>83%</b>	<b>78%</b>
<b>Média total de satisfação: 80%</b>						

Fonte: Da pesquisa

Figura 1 - Média da aprovação dos entrevistados sob seu líder - questões 1 a 7



Fonte: Da pesquisa

Já na parte de satisfação as respostas são baseadas em números cardiais, assim podendo medir o nível de satisfação dos colaboradores, a resposta vai do número 1 ao número 10, cada um deles representando 10% de aprovação (ou seja, o 1 equivale a 10% de satisfação, e o 10 a 100%) dessa forma podendo mensurar os dados apresentados, seguidos na Tabela 2.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do texto foi evidenciado o que é a liderança e qual o papel de um líder, tendo em vista que ele será o responsável por todo o trabalho em equipe. No entanto, não é possível determinar um perfil fechado de um bom líder, aquele que seria o ideal. O que temos são pesquisas que evidenciam algumas posturas que um bom líder pode assumir, a fim de melhorar o relacionamento da sua equipe. E com isso alcançar resultados positivos para todos.

Ao passo que não existe um perfil exato de um líder, assim também serão os liderados, isto porque são grupos de pessoas, com suas individualidades presentes dentro de um grupo. Onde, muitas vezes, com ideias, costumes, sentimentos e percepções diferentes. Diante disto, podemos concluir que dentro das empresas o clima organizacional é que determinará a satisfação ou não dos colaboradores. E que esta satisfação tem reflexo direto no desenvolvimento da empresa.

Na empresa bancária em questão que foi alvo desse periódico, e demonstrado nível alto de satisfação de seus colaboradores, uma vez que a satisfação total ultrapassa 85%, mesmo que o líder não consiga agradar 100% a todos, o clima organizacional é feito para que todos possam se sentir queridos, acolhidos, e por conta de isso aumentar seu desempenho em atividades motivacionais, dessa forma aumentando ainda mais o grau de satisfação de seus colaboradores.

Enfatiza-se ainda que uma boa liderança, seria aquela que leva em consideração uma cultura organizacional que contemple os seus colaboradores, atuando para minimizar as situações de insatisfação e mesmo dentro do grupo, que procure atender às necessidades individuais. E uma dessas ações positivas da liderança é a motivação. Sendo que a motivação é um dos principais agentes de satisfação dos colaboradores, não sendo a única, há outros fatores que influenciaram direta ou indiretamente na satisfação dentro da empresa. Portanto, esse é um tema que requer mais estudos e pesquisas, para que ao longo do tempo, talvez se chegue a um conceito do que realmente é a satisfação e como ela se dá dentro do ambiente de trabalho. Mas a melhor maneira de se tentar equilibrar essa situação, tanto para os líderes como para os liderados, é manter um clima organizacional satisfatório, este sim, diminuirá as possíveis insatisfações dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Marley Rosana Melo de. Preferência por tipos de liderança: Um estudo em empresa sergipana do setor hoteleiro. **Estudos de Psicologia**, 18 (2), abril-junho/2013, 203-211.

BALDUCCI, Daniel. Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia. **Boletim Academia Paulista de Psicologia** - Ano XXVII, nº 2/2007: 133-147.

BASS, B.M. Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: theory, research, and managerial applications. New York: The Free Press, 1990.

BECKHARD, Richard. **Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos**. São Paulo: E. Blücher, 1972.

CARBONE, P. P. **Desenvolvimento Gerencial o perfil do gerente do Banco do Brasil.** Dissertação de mestrado, Escola Brasileira de Administração Pública/FVG, Rio de Janeiro: 1992.

CASADO, T. O papel da comunicação interpessoal. In: Fleury, M. T. L. (org.) **As pessoas na organização.** 2. ed. São Paulo: Gente. 2002.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas.** 3 ed. São Paulo: Makron books, 252 p, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Ed. Compacta. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas. 2002.

Fleury, M. T. L; Sampaio, J. D. R. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: Fleury, M. T. L. (org.) **As pessoas na organização.** 2 ed. São Paulo: Gente. 2002.

GOLLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional.** Rio de Janeiro, Editora Objetiva, 1996.

HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional.** Tradução de Edwino A. Royer. São Paulo: EPU, 1986.

LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE M. D. (ed.). Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally, 1976. p. 1297-1349.

MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, Claudia Roberta de Castro. Satisfação no trabalho - uma breve revisão. **Rev. bras. saúde ocup.**, São Paulo , v. 30, n. 112, p. 69-79, Dec. 2005 . Available from  
<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0303-76572005000200007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572005000200007&lng=en&nrm=iso)>. access  
on 14 Dec. 2020. <https://doi.org/10.1590/S0303-76572005000200007>.

MARTINEZ, M.C. PARAGUAY, A.I.B.B. Satisfação e saúde no trabalho: Aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, 6, 59-78. 2003.

MARTINS, M.C.F. Clima organizacional. In: M. M. M. Siqueira (Org.), **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. (pp.29-40). Porto Alegre: Artmed. 2014.

MAXWELL, John C., **As 21 irrefutáveis leis da liderança: siga-as e as pessoas os seguirão**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MEDEIROS, Alexandre Rodrigues. **Liderança**. <http://www.maurolaruccia.adm.br/trabalhos/lider2.htm>

MELO, Eleuní Antonio de Andrade. **Escala de avaliação do estilo gerencial** (EAEG): desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*. 2004.

NORD, W.R.; FOX, S. The individual in organizational studies: the great disappearing act? In: CLEGG, S.R.; HARDY C.; NORD, W.R. (Eds.), **Handbook of Organization Studies**, 1996. p. 148-174.

REDDIN,WJ. **Eficácia Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1970.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

RUEDA, Fabián Javier Marín et al. Relação entre satisfação no trabalho e clima organizacional: um estudo com trabalhadores. **Boletim de Psicologia**, 2012, Vol. LXII, Nº 137: 129-140.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Saraiva. 2005.

TORRES, C.V. **Leadership style norms among americans and brazilia/Js**: assessing differences usingjackson 's Return Potential Model. A Dissertation presented to the Faculty of the California School of Professional Psychology. San Diego Campus: 1999.



# LÍDER COMANDANTE: Um diagnóstico da percepção sobre liderança nas Unidades do Comando de Policiamento Militar do Tocantins

---

Leandro Guimarães Nunes  
André Pugliese da Silva

## INTRODUÇÃO

O exercício da liderança é sempre um tema atual. O contexto hodierno, de profundas e inesperadas transformações sociais, impele à necessidade de novas posturas e novos paradigmas em todas as áreas. Dentro de instituições militares, que lidam diretamente com a população, a temática assume relevância ainda maior.

O presente estudo procura responder ao questionamento a respeito da percepção de liderança dos policiais militares das unidades que integram o Comando de Policiamento da Capital da Polícia Militar do Estado do Tocantins (CPC-PMTO), objetivando (1) traçar um comparativo entre a perspectiva de liderança nos níveis dos comandantes e dos comandados; (2) identificar elementos de

caracterização do exercício da liderança situacional no CPC-PMTO; (3) apresentar um diagnóstico da liderança no âmbito das unidades operacionais que integram o CPC-PMTO; e (4) elencar possíveis aspectos de melhoria no exercício da liderança no âmbito organizacional.

Para tanto, utilizou-se o modelo teórico de Hersey e Blanchard, tentando evidenciar a sua aplicabilidade e as limitações. Em seguida, o texto procura contextualizar a liderança no universo das instituições militares, traçando sua associação com a liderança situacional. A partir disso, é apresentado o resultado da pesquisa no que se refere à unidade palco do estudo.

Em síntese, o procedimento metodológico seguiu a linha bibliográfica e documental, com aplicação de questionários, sendo, portanto, uma pesquisa de campo, com viés descritivo e abordagem quantitativa.

O estudo oferece um instrumento de análise e compreensão do exercício da liderança, com enfoque na percepção tanto dos líderes quanto dos liderados, que exercem suas atividades no contexto de uma instituição policial militar, sem nenhuma pretensão de esgotar o tema ou apresentar generalizações.

## REFERENCIAL TEÓRICO

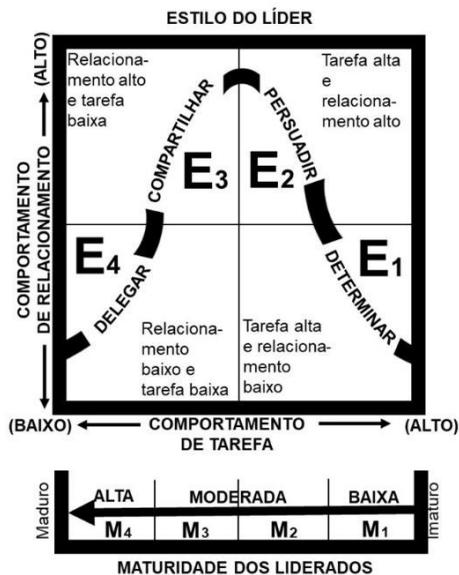
### Liderança Situacional

#### *O modelo teórico de liderança situacional*

Em essência, Hersey e Blanchard (1986) definem liderança como "o processo de influenciar as atividades de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação".

O recorte histórico se revela altamente pertinente para que se entenda o cenário intelectual da proposição elaborada pelos autores. A gênese das teorias com foco comportamental está no

denominado Escola das Relações Humanas, oriundo de uma experiência realizada pelo Conselho Nacional de Pesquisas dos Estados Unidos, em uma fábrica da *Western Electric Company*, situada em Chicago, que ficou conhecida como Experiência de Hawthorne. Assim, resumidamente, toda a construção teórica do modelo situacional está fundamentada nos princípios e teses do *Behaviorismo*, com forte influência positivista e cartesiana (NERY, 2007). Hersey e Blanchard aprofundam os estudos de Blake e Mouton, que em 1964, desenvolveram um modelo de análise comportamental dos líderes, que ficou conhecido por “grelha gerencial” (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 72). O modelo parte da premissa de que a liderança eficaz é uma função de três variáveis: o estilo do líder, a maturidade do liderado e a situação, conforme ilustrado no esquema:



**Figura 1:** Esquema resumo da liderança situacional.  
**Fonte:** Adaptado de Hersey e Blanchard (1986, p. 189)

A estruturação do ambiente trabalho, portanto, conforme o modelo pensado, se dá por meio da adoção de determinado comportamento por parte do líder. Ao passo que um comportamento com ênfase na tarefa conduz o líder a se dedicar e se empenhar mais em planejar, controlar, organizar e dirigir seu subordinado; o comportamento que prioriza o relacionamento direciona as ações do líderem oferecer apoio sócio-emocional e aprimorar o processo de comunicação com o subordinado (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 237).

Basicamente os autores defendem que o que difere uma organização bem-sucedida de outra malsucedida é “a liderança dinâmica e eficaz” (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 428). Assim, seu conceito se fundamenta na relação entre líder e liderado, através de uma mensuração que equacione o grau de maturidade do colaborador com relação aos resultados, em consonância com os objetivos organizacionais.

Os autores resumem que as relações entre líderes e liderados estão alicerçadas basicamente em três pilares: (1) a inter-relação entre a quantidade despendida de orientação que o líder possibilita; (2) o nível do relacionamento entre superior e subordinado; e (3) o grau de maturidade por parte do subordinado. Sendo “maturidade” entendida como a sua capacidade de entender qualquer problemática e suas condições de envolvimento no processo de resolução (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 316).

Nery (2007, p. 8-9) assevera que [...] o diagnóstico do grau de maturidade é realizado por meio de questionários e da observação do comportamento do liderado. Para identificar tal nível, foram desenvolvidos dois instrumentos de medição: “o Formulário de Avaliação do Gerente e o Formulário de Auto-avaliação.” Por esses instrumentos são medidas a capacidade (maturidade de trabalho)e a disposição (maturidade psicológica), por meio de cinco escalas de avaliação.

A conclusão a que chegam os autores do modelo é a de que “quanto mais os gerentes adaptarem seu estilo de comportamento de líder no sentido de atender à situação específica e às necessidades dos seus subordinados, tanto mais eficazes serão na consecução dos objetivos pessoais e organizacionais” (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 478).

Apesar de ter impactado todo o pensamento sistematizado a respeito da liderança, a teoria, como qualquer outra, sofre algumas limitações técnicas que foram apontadas por alguns autores e julga-se conveniente, alinhavar de forma breve e sucinta, como forma de parametrizar exatamente as questões que serão abordadas na pesquisa de campo.

### **Fragilidades do modelo teórico**

O modelo teórico idealizado por Hersey e Blanchard causou, inegavelmente, grande repercussão teórica e, de certa forma, pode ser considerado como um divisor de águas no que se refere à busca pela compreensão sistematizada a respeito da liderança. Convém, contudo, salientar que não se trata de um modelo sem nenhuma limitação ou fragilidade, cujas dimensões servem como sinalização de que sempre há a possibilidade de aperfeiçoamento e aprofundamento em qualquer campo teórico.

De forma genérica, Nery (2007, p. 11) avalia que a Liderança Situacional, ao se voltar para o “fenômeno material”, maturidade do liderado, conferindo-lhe demasiada importância, e, ao vincular diretamente a determinação de estilos ao grau de maturidade dos liderados, aparentemente desprezando outros aspectos pertinentes à liderança, apresenta-se como uma teoria reducionista e limitada, na medida em que é observada do ponto de vista da Teoria Crítica e do paradigma da complexidade.

No mesmo sentido, de apontar limitações, Holz (2003, p 18-19), enfatiza que a teoria de Hersey e Blanchard tem o mérito de

reconhecer a competência e a motivação como “elementos importantes do processo de liderança e o reconhecimento de que a maturidade é dinâmica”. A autora, coloca, contudo, que “um problema dessa proposição está na ideia de que as pessoas imaturas devem ser tratadas com o ‘uso forte’ da autoridade” e conclui que “é possível que pessoas imaturas tratadas autoritariamente permaneçam imaturas” (HOLZ, 2003, p 19).

Outras críticas ao modelo de Hersey e Blanchard se direcionam essencialmente (1) na impossibilidade de “medir confiável e sistematicamente a maturidade das pessoas”; (2) na redução excessivamente simplista da divisão dos estilos de liderança em quatro categorias; (3) da falta de amparo metodológico das recomendações sobre como lidar com os diferentes níveis de maturidade; e (4) da insuficiência de validade do questionário usado para diagnosticar o estilo de liderança (HOLZ, 2003, p. 19).

Em síntese, portanto, é importante ter em mente que, apesar de oferecer um olhar até então inédito a respeito da liderança, a teoria de Hersey e Blanchard possui fragilidades significativas. Ainda assim, em ambientes militares, contrastando com o universo exclusivamente empresarial, as descobertas dos autores corroboram para que o exercício da liderança alcance uma performance altamente satisfatória. Por isso, convém buscar deslindar genericamente como funciona a liderança no contexto do militarismo.

## **A Liderança Militar**

O tema da liderança no universo militar assume tamanha relevância que o Exército Brasileiro publicou o Manual de Campanha (C 20-10) versando exclusivamente sobre o assunto. O documento conceitua a liderança militar como “um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que

implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação”(BRASIL, 2011, p. 23).

Em seguida à definição, estabelece que a liderança militar deve se sustentar em: (1) proficiência profissional; (2) senso moral e traços de personalidade característicos de um líder; e (3) atitudes adequadas

Especificamente no que se refere ao modelo teórico de Hersey e Blanchard aplicado em organizações militares, Silva Júnior (2011, p. 65) informa que “em fevereiro de 2002 foi publicado um artigo na *Military Review* analisando a atualização do Manual de Liderança das Forças Armadas dos Estados Unidos da América (FM 22-100) em função da linha teórica da Liderança Situacional”. O autor transcreve trecho do referido manual, que resume de forma muito elucidativa a incorporação dos preceitos da liderança situacional, conforme se pode verificar:

A fim de obter seu melhor desempenho, você deve descobrir o que seus subordinados precisam e o que eles são capazes de fazer, mesmo quando eles não conhecem a si mesmos... Os líderes competentes misturam elementos de todos esses estilos para combinar com as tarefas e as pessoas envolvidas... Se você puder usar apenas um estilo de liderança, você é inflexível e terá dificuldade operacional em situações em que esse estilo não se encaixa. (SILVA JÚNIOR, 2011, p. 66)

Ainda que implicitamente, é possível identificar os pressupostos do modelo idealizado por Hersey e Blanchard em praticamente todos os estudos nacionais envidados a respeito da liderança, dos quais, resume perfeitamente tal constatação o trecho que se atribui ao General Belchior Vieira, na obra intitulada Liderança militar:

Não há um estilo de liderança melhor do que os outros. O estilo que resulta numa determinada situação pode falhar numa outra. O líder tem que ser flexível para usar os três estilos e tem que

desenvolver a sua capacidade de ponderação para poder escolher o estilo que melhor corresponda à situação e às necessidades dos subordinados (VIDEIRA, 2002, p. 89).

## **METODOLOGIA**

### **Tipo de pesquisa**

Todo o processo de construção do estudo se amparou em pesquisa bibliográfica edocumental, identificando e relacionando os conceitos, definições, registros cronológicos e demais aspectos relacionados à estruturação técnica do conhecimento sistematizado a respeito da liderança situacional. Foram empregados métodos que permitem classificá-la como pesquisa de campo, com viés descritivo e abordagem quantitativa, tendo em vista a aplicação de questionários em universo organizacional específico.

### **Amostra**

O Comando de Policiamento da Capital (CPC) é constituído por 4 (quatro) Batalhões e 1 (uma) Companhia Independente, abrangendo um total de 735 policiais militares, que estão assim distribuídos em diversas funções e atividades de natureza administrativa ou operacional.

A pesquisaabrangeu um total de 184 colaboradores, sendo que 30 responderam ao questionário de autopercepção (QAL) (líderes) e 154 o outro questionário (QPL) (liderados). Instrumento de coleta de dados e delimitação temporal e geográfica.

Foram elaborados dois questionários, sendo um direcionado aos oficiais em exercício de atividade de liderança, que foi denominado Questionário de Autopercepção do Policial Militar no Exercício da Liderança (QAL), e outro aos policiais militares que não

exercem atividades de liderança, denominado Questionário de Percepção do Policial Militar Sobre a Liderança (QPL).

Ambos continham questões estruturadas e foram compostos por três partes, sendo a primeira formada por dados sociodemográficos dos sujeitos; a segunda com perguntas fechadas e apenas uma aberta, relativas aos seus conhecimentos sobre a temática da liderança; e a terceira com questões relativas às habilidades e atitudes exercidas pelos líderes e liderados na prática da liderança. Essa última foi composta por um instrumento de medida escalar destinado a atribuir um escore numérico, por meio da escala de Likert, com seis campos de variação, para que os participantes indicassem o grau de concordância e de discordância nas afirmativas. Os questionários foram disponibilizados por meio de plataforma virtual e encaminhados através de aplicativos de comunicação nas redes privadas dos grupos de policiais militares em atividade nas unidades do CPC.

O QAL ficou aberto para preenchimento entre os dias 15/10/2020 e 19/10/2020, enquanto que o QPL foi entre os dias 21/10/2020 e 30/10/2020, sem que houvesse qualquer intervenção durante o preenchimento.

## **Método de análise**

Mesmo se caracterizando por pesquisa quantitativa, descritiva, os dados foram analisados de forma crítica, utilizando a estatística para fundamentar as percepções e a reflexão em contraste com o arcabouço teórico bibliográfico que a fundamentou.

As percepções do líder e de seus liderados consistiram na análise das dimensões em relação a cada um dos vinte determinantes da terceira parte dos questionários e à opção da situação que melhor representou o exercício da liderança. Foi utilizado o Coeficiente Alfa de Cronbach para verificar a validade

interna e a confiabilidade dos questionários e os dados foram analisados com a aplicação do teste  $t$  de Student, com aplicação simples de recursos de software (Microsoft Excel).

Todo o processo metodológico se desenvolveu de modo a encontrar elementos de comparação entre o modelo teórico de Hersey e Blanchard, da teoria situacional da liderança e o cotidiano na unidade foco do estudo de modo a oferecer à organização policial militar um instrumento de avaliação e diagnóstico, com base científica, de forma que a percepção a respeito da liderança esteja clarificada e possibilite alternativas de ajuste e aperfeiçoamento.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

### O Comando de Policiamento da Capital da PMTO

#### *Contextualização – A Unidade*

O CPC – Comando de Policiamento da Capital é o órgão de execução, instituído por forçada Lei nº 79/2012, responsável pela coordenação das ações operacionais da Polícia Militar desenvolvidas na Capital e em municípios vizinhos, considerados região metropolitana ou central do estado. Abrange as unidades operacionais com sede nos municípios de: Palmas (1º BPM e 6º BPM); Porto Nacional (5º BPM); Paraíso (8º BPM) e Miracema do Tocantins (6ª CIPM).

A área atendida, portanto, cobre um espaço geográfico de aproximadamente dez mil quilômetros quadrados, que se estende por 40 municípios, chegando até à divisa com o estado do Pará, onde vive uma população estimada em cerca de 430 mil pessoas (IBGE, 2020). Assim, extrai-se que a média geral, dentro da área, é de um policial militar para cada 585 habitantes, em região cuja densidade demográfica é baixa e condições físicas de relevo e biomas bastantes diversificada, com extensas regiões margeando os



pouco mais de 80% são do sexo masculino. Mais da metade concluiu o ensino superior ou pós-graduação e apenas um terço do total disse atuar na área administrativa, mas a quantidade de profissionais com mais de dez anos de serviço na PMTO chegou a quase 90% do total.

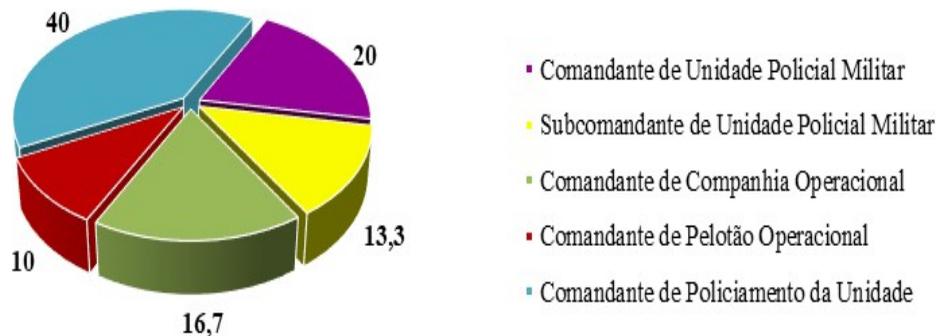
Quanto à jornada de trabalho, a natureza do serviço, assim como as características da região, entre outros fatores, impõe a necessidade de adequação em regimes de escalas que atendam à diversidade retratada. Dessa forma, foram indicados 17 tipos de regimes de escala diferentes, todas devidamente regulamentadas e de acordo com a legislação em vigor, com predominância (cerca de 40%) do regime de 12 horas de serviço com alternância de 24 ou 48 horas de folga, dependendo se diurno ou noturno (escala conhecida como 12 x 24 e 12 x 48) ou 12 horas de serviço por 96 horas de folga (12 x 96); e apenas um terço do total atuando no horário de expediente, coincidindo com a quantidade que afirmou estar empregada no serviço administrativo.

### **Autopercepção de liderança (análise das respostas dos líderes)**

O Questionário de Autopercepção do Policial Militar no Exercício da Liderança (QAL) destinou-se ao público institucional que está investido formalmente em funções cujas competências e atribuições lhes impõe o exercício da liderança, no âmbito do serviço operacional (órgão de execução) da PMTO. Mesmo a função mais elevada retratada na pesquisa (Comandante de Unidade Policial) está relacionada a profissionais que atuam diretamente nas atividades atinentes ao atendimento ao público, dentro da área circunscricional do Comando de Policiamento da Capital (CPC), na realização do policiamento ostensivo e preventivo.

A distribuição de funções dos participantes da pesquisa que responderam ao questionário QAL se ilustra no Gráfico 1, permitindo inferir que o universo compreendeu líderes em níveis de decisão

bastante diversificado dentro da estrutura organizacional, no âmbito da unidade alvo.



**Gráfico 1:** Distribuição de funções dos participantes (%).

**Fonte:** Resultado da pesquisa (2020).

Correlacionando esse perfil com a questão de número 8 do questionário, percebe-se que 40% dos participantes afirma estar há mais de 10 anos na mesma Unidade Policial. Porém, praticamente a metade do total afirma ter menos de dois anos. Entre os comandantes, apenas um deles (7%) afirmou estar há mais de 10 anos exercendo o comando da Unidade.

Quase 70% dos participantes marcou a definição de liderança como sendo “o processo de exercer influência sobre o comportamento das pessoas para alcançar objetivos em determinadas situações”. Apenas um marcou a opção “capacidade de estimular outras pessoas a convergirem para um objetivo comum, mesmo que elas tenham posicionamentos diferentes”; e outro assinalou que liderança é “o direito legítimo de exercer poder dentro da organização para obter a obediência dos trabalhadores”. O restante (cerca de 27%) entende que liderança é “o processo de

se transformar o comportamento de um indivíduo ou de uma organização”.

Apenas 6,7% assinalou a opção que afirma não se perceber como um líder, apresentando justificativas como “dificuldade para convencer os subordinados”; que “soaria como pretencioso se reconhecer a si próprio como líder”; ou que “a liderança deveria ser conquistada pelo carisma e não imposta por força da estrutura organizacional”. Entre os que se consideram líderes, em suma, predomina o discurso de comandar pelo exemplo e tentar influenciar pela valorização do diálogo e do respeito às diferenças.

Merece destaque o fato de que em todas as respostas subjetivas o elemento comunicação surge com mais ou menos ênfase como atributo indispensável ao exercício da liderança.

Nesse ponto, especialmente, reside um elemento essencial de toda a construção teórica de Hersey e Blanchard quanto ao que estabeleceram a respeito da relação entre líderes e liderados. Conforme o modelo situacional, independente do grau de maturidade dos liderados ou do comportamento adotado pelo líder, escalando entre a ênfase na tarefa ou no relacionamento. Em qualquer aspecto que se tome como referência dentro do modelo teórico, o aspecto da comunicação será preponderante para o sucesso ou o insucesso organizacional.

Quase 90% dos participantes se percebe como um líder que adota o estilo de liderança orientado para pessoas e para tarefas, de acordo com a situação; sendo que os demais afirmaram adotar o estilo de liderança orientado para pessoas. Interessante ressaltar que nenhum participante afirma adotar o estilo que se orienta exclusivamente para a realização de tarefas. Essa constatação é indicativa de quão abrangente e predominante se tornou a teoria situacional no ambiente acadêmico militar.

Outra questão muito interessante diz respeito às habilidades interpessoais necessárias a um líder, pois nenhum dos participantes da pesquisa assinalou a opção que continha “ganhar poder e exercer

influência” e 50% marcou a opção que continha que ambas as habilidades (de comunicação e saber dar e receber *feedback*) são necessárias, ficando pouco mais de 33% com a opção exclusiva de comunicação e o restante (quase 17%) com saber dar e receber *feedback*.

Dessa parte do questionário QAL extrai-se que a autopercepção do líder no CPC, no aspecto conceitual, possui forte associação com as premissas da liderança situacional, em consonância com o referencial doutrinário sinteticamente alinhado no referencial teórico. Isso revela que o processo de ensino dentro da organização, de alguma forma, incorporou significativamente o referido modelo teórico. Inclusive, sendo evidenciado na análise das falas subjetivas oportunizadas aos participantes da pesquisa, que chegam a citar a questão da formação como vetor dessa postura.

### **Percepção sobre liderança (análise das respostas dos liderados)**

O Questionário de Percepção do Policial Militar Sobre a Liderança (QPL) destinou-se aos profissionais que exercem suas atividades no serviço operacional das unidades circunscritas ao CPC, essencialmente em atribuições de execução, sendo mais de 60% nas frentes de radiopatrulha, nas funções de motorista, comandante ou motociclista. Outros 26% executam atividades de guarda patrimonial ou de cunho administrativo no interior das Unidades.

Importante destacar que, conforme preconizam os próprios autores da teoria situacional da liderança, todos os colaboradores institucionais, em maior ou menor intensidade, exercem algum papel de orientação e referência, tomando decisões que, de alguma maneira, influenciam as escolhas dos demais que lidam cotidiana e diretamente. Isso se torna relevante na medida em que, mesmo estando classificado, para fins metodológicos, como liderado, cada um dos participantes da pesquisa, em algum momento, assume

papel de líder, o que torna sua avaliação teórica, ao responder o questionário, ainda mais tangível com a realidade.

Do total de participantes, 53,2% afirma estar na mesma Unidade há mais de 10 anos e outros 21,4% entre 5 e 10 anos, demonstrando que, no comparativo com os policiais que exercem a liderança, o grau de rotatividade é significativamente baixo.

No que se refere ao conceito de liderança, 72,1% assinalou a alternativa que considera como “o processo de exercer influência sobre o comportamento das pessoas para alcançar objetivos em determinadas situações”, seguido de outros 13,6% que acredita ser “o processo de se transformarem o comportamento de um indivíduo ou de uma organização”.

Nesse campo surgiram outros conceitos, dos quais destacam-se: “o processo de trabalhar em equipe onde consiga identificar a suas qualidades e seus defeitos e adequar o PM onde possa desempenhar sua função se sentindo respeitado, valorizado e motivado para fazer o seu melhor ajudando a todos” e “o comportamento de tomar frente nas diversidades imposta pela profissão para então ser seguido pelos trabalhadores/subordinados”.

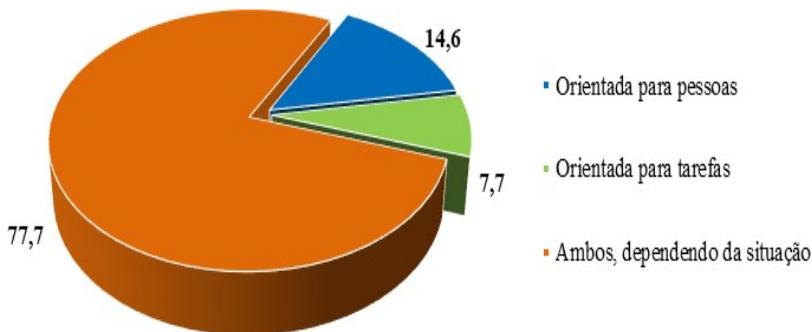
Em termos teóricos, as respostas assinalam, dentro do que preconizam Hersey e Blanchard, um elevado grau de maturidade dos liderados dentro do Comando de Policiamento da Capital, uma vez que há muita clareza a respeito do conceito de liderança, nos moldes do pensamento dos referidos autores.

Mais de 70% do universo de liderados se considera um líder, justificando essa resposta, basicamente, tanto os que se consideram líderes, quanto os que não se consideram, ou na linha dos traços natos de personalidade que os qualificam para liderar, ou pelo alto grau de resolutividade e carisma que possuem diante dos demais.

Nota-se, então, uma tendência muito peculiar quanto ao que Hersey e Blanchard (1986) postulam como “dar poder e exercer influência”, pois está nítido um desencadeamento de uma

percepção generalizada de liderança que prepondera em qualquer nível dentro da pirâmide de atribuições.

Quase 80% dos que se consideram líderes, afirmou adotar um estilo de liderança orientado para pessoas e para tarefas ao mesmo tempo, mas pouco menos de 8% assinalou a opção de estilo orientado para tarefas.



**Gráfico 2:** Estilo de liderança que os liderados que se afirmam líderes dizem adotar (%).

**Fonte:** Resultado da pesquisa (2020).

Nota-se também, nesse resultado, o enraizamento, no seio da instituição, dos aspectos conceituais e doutrinários que guardam estreita relação com o modelo teórico da liderança situacional, reforçando o aspecto formativo que enreda a compreensão a respeito do exercício da liderança. Ressaltando, inclusive o fato de que parcela muito significativa dos policiais militares, mesmo em atividades, eminentemente de execução, se auto reconhecem como líderes no contexto organizacional dizem adotar um estilo próprio de liderança que se coaduna perfeitamente com a corrente dos autores em baila.

Quanto às habilidades interpessoais do líder, 52% dos participantes considera que tanto comunicação, como dar e receber

*feedback* e ganhar poder e exercer influência, são todas necessárias, enquanto a habilidade de dar e receber *feedback* foi a segunda opção mais votada, com pouco mais de 27% das escolhas.

Mais uma vez, a noção de que a comunicação é pilar essencial no processo de liderança se deslinda como dimensão que assume o protagonismo no ideário organizacional e realça o entendimento dos sujeitos participantes da pesquisa na condição de líderes.

### **Cruzamento dos questionários**

O Coeficiente Alfa de Cronbach é uma medida comumente utilizada para avaliar a consistência interna dos questionários, especialmente para um conjunto de dois ou mais indicadores de construto. O valor do alfa de Cronbach varia de 0 a 1 e aponta uma maior consistência quanto mais próximo estiver de 1 (MATTHIENSEN, 2011, p. 11).

Para os questionários aplicados, os valores encontrados do coeficiente Alfa de Cronbach foram de 0,947 para o QAL e de 0,908 para o QPL, alcançando, portanto, alto grau de validação.

Referente à terceira parte do questionário, cujos itens eram idênticos para líderes e liderados, constatou-se que houve diferença estatisticamente significativa entre a percepção dos líderes em relação a todas dimensões, com média de 77,7%, e dos liderados, com média de 72,9%, resultando no valor de p igual a 0,001 no teste *t* de Student.

Diante dos resultados apresentados, considerando a percepção dos policiais militares sobre a prática da liderança em geral, pode-se afirmar que houve coerência com a percepção dos comandantes, sendo constatada uma visão positiva, ao admitirem que consideram adequada a liderança exercida pelos comandantes no cotidiano do serviço policial militar.

Entende-se que ficou nítido o consenso de conceituação das situações que representam habilidades e atitudes exercidas pelos líderes e seus liderados na prática da liderança, com forte constatação de que o determinante da comunicação é considerado crucial no diapasão de qualquer das dimensões consideradas isoladamente ou aninhadas.

Depreende-se ainda, da análise dos resultados, que o arcabouço litúrgico desvelado por Hersey e Blanchard, no que se refere à prática da liderança, se configura como referencial arraigado em todas as esferas decisórias no âmbito das Unidades pesquisadas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Compreender o exercício da liderança na Polícia Militar do Tocantins, em sua principal unidade de comando operacional, o Comando de Policiamento da Capital, foi a proposição aqui aventada.

Evidenciar os tópicos de uma densa teoria comportamental aplicada à compreensão dos aspectos de liderança, conforme postulado pelos autores que deram azo ao constructo aqui presente, além de desafiador, conferiu peso indelével aos resultados cujos limites aqui impostos impossibilitam relatar em toda a sua extensão e profundidade.

Olhar para a própria instituição, de maneira desapaixada, em busca de traçar um perfil de liderança, pode ocasionar, no mínimo, o florescimento de diversas animosidades e resistências. Porém, o que se encontrou foi exatamente o oposto e a débil reticência que insiste em se manifestar isolada e obscuramente, foi diluída na imensidão da resiliência que transpira nas contribuições dos participantes da pesquisa, especialmente daqueles que se encontram em atividades cuja natureza induziu classificá-los como liderados.

O estudo proporcionou compreender que, se de um lado, alguns poucos líderes ainda não compreenderam perfeitamente todas as dimensões indispensáveis ao exercício do seu labor, em contrapartida, a corporação conta com profissionais ávidos por demonstrar o valor da comunicação no processo de inter-relação entre líderes e liderados, na persecução dos objetivos organizacionais.

Ficou demonstrado, de forma satisfatória, que fulgura como elemento central da compreensão sobre o exercício da liderança, no âmbito das unidades circunscritas ao Comando de Policiamento da Capital da Polícia Militar do Tocantins, o modelo teórico desenvolvido por Hersey e Blanchard, no qual o líder adota diferentes posturas e estilos de liderança, de acordo com a situação e o grau de maturidade dos liderados.

Numa escala de maturidade, apesar de não ter sido o foco da pesquisa, abundam elementos que permitem afirmar que a população estatística retratada na pesquisa apresenta um perfil que projeta a corporação ao quadrante de alta resolutividade, uma vez que a análise das respostas aos questionários aplicados traduz fielmente um cenário indicativo de sucesso.

Avalia-se que outros estudos são imprescindíveis ao aprofundamento dessa compreensão, mas a leitura do extrato permite, irrefutavelmente, traçar um comparativo entre a perspectiva de liderança nos níveis dos comandantes e dos comandados. Com a demonstração clara de que há perfeita sintonia e fidelidade entre o que afirmam um e outro grupo.

Além disso, foram identificados elementos suficientemente claros de que a liderança situacional perfaz não só o discurso conceitual no âmbito da Unidade alvo da pesquisa, como é totalmente palpável no cotidiano institucional.

Dentre os possíveis aspectos de melhoria no exercício da liderança no âmbito organizacional, tomando por base principalmente as respostas da terceira parte do questionário,

elencar-se: (1) a possibilidade de maior envolvimento dos liderados na definição de metas; (2) a buscar maior compartilhamento das decisões dos líderes com seus liderados e (3) a reorientação e realinhamento adequados nos casos de baixo desempenho.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Exército Brasileiro. **Manual de Campanha C20-10 – Liderança Militar**. 2ª Edição, 2011. Disponível em <<https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/302/1/C-20-10.pdf>>. Acesso em 20/11/2020.

\_\_\_\_\_. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. **Cidades e estados**. Sítio eletrônico <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/to/miracema-do-tocantins.html>>. Acesso em 20/11/2020.

CARDOSO, Maria Lúcia Alves Pereira; RAMOS, Laís Helena e D’Innocenzo, Maria. **Liderança coaching**: questionários de avaliação de percepções de líderes e liderados na enfermagem. Escola Paulista de Enfermagem, Universidade Federal de São Paulo. Revista eletrônica Einstein, 2014; 12(1): 66-74. Disponível em <[https://www.scielo.br/pdf/eins/v12n1/pt\\_1679-4508-eins-12-1-0066.pdf](https://www.scielo.br/pdf/eins/v12n1/pt_1679-4508-eins-12-1-0066.pdf)>. Acessado em 17/09/2020, às 10h30min.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

HOLZ, Marisa. **Administração de pessoas**: Formação de sucessores – um estudo de caso. Palotina: Universidade Federal do Paraná, 2003.

MATTHIENSEN, Alexandre. **Uso do Coeficiente Alfa de Cronbach em Avaliações por Questionários**. Boa Vista: Embrapa, 2011. Disponível em <https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/936813/1/DOC482011ID112.pdf>>. Acesso em 18/11/2020.

NERY, Elzita Carneiro. **Perspectivas críticas da liderança situacional**. THESIS São Paulo, ano IV, v. 7, p. 1-24, 1º Semestre. 2007. Disponível em [http://www.cantareira.br/thesis2/ed\\_7/01\\_elzita.pdf](http://www.cantareira.br/thesis2/ed_7/01_elzita.pdf)>. Acesso em 20/11/2020.

PASQUALI, Luiz. **Psicometria: teoria e testes na psicologia e na educação**. Petrópolis: Vozes;2003.

SILVA JÚNIOR, Maurílio Ferreira da. **A eficácia dos diferentes estilos de liderança a serem utilizados por um capitão comandante de subunidade com os seus subordinados, durante um ano de instrução militar, em tempo de paz**. Mestrado profissional da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. Rio de Janeiro: Exército Brasileiro, 2011.

TOCANTINS. Polícia Militar. **Unidades Operacionais – Estrutura**. Sítio eletrônico disponível em <https://www.pm.to.gov.br/institucional/unidades-operacionais---estrutura/>>. Acesso em 20/11/2020.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 79/2012**. Dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Estado do Tocantins. Palmas: 27 de abril de 2012.

VIDEIRA, Carlos. **Liderança Militar**: Compilação, tradução, adaptação e sistematização do General Belchior Vieira. Academia Militar Estado-Maior do Exército: Edições Atena, 2002.



## A INFLUÊNCIA DA TECNOLOGIA NO PROCESSO DE LIDERAR: POTENCIALIDADES E FRAGILIDADES

---

Luana Oliveira Fernandes de Moraes  
Flávio Augustus da Mota Pacheco

### INTRODUÇÃO

Com o acelerado avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) surgiram novas formas organizacionais do trabalho, em que equipes virtuais, distantes entre si e dispersas geograficamente, mas reunidas por meios tecnológicos, estão substituindo as tradicionais equipes que se reúnem diariamente em um mesmo local para cumprirem sua jornada de trabalho (STOCKER, 2018).

O processo de liderar no âmbito de trabalho das organizações, sejam elas públicas ou privadas, também passa por constantes transformações, principalmente na transição do modelo tradicional em liderar face-a-face para o modelo virtual denominado como *e-leadership* (STOCKER, 2018). Porém, mesmo com esses novos cenários, ainda é de grande importância compreender que a liderança se trata de uma competência e não

um cargo hierárquico dentro de uma organização (BALSANELLI, 2017).

Há controvérsias acerca da influência e dos impactos da tecnologia no âmbito das organizações, nas rotinas de trabalho, assim como nas relações interpessoais e sociais, visto que a tecnologia representa uma forma de produção que agrega diferentes instrumentos, recursos e artifícios, de modo a organizar e preservar os vínculos sociais no campo das forças de trabalho. Com isso, as habilidades e inabilidades dos líderes nesse processo, constituem indicativos de incorporação as transformações vivenciadas, e podem ser decisórias para evolução e produtividade (BOVÉRIO et al. 2018).

Paralelamente, a influência da tecnologia na sociedade se relaciona ao poder e controle que ela pode proporcionar. E quando não existe acesso ao desenvolvimento tecnológico de forma democrática, a diferenciação e exclusão social surgem e ocasionam diversos prejuízos. Vale ressaltar que a maioria das tecnologias são desenvolvidas para ampliar a eficácia e a eficiência do meio organizacional, e podem ser potentes aliadas para o processo de liderança. Porém, quando não são distribuídas e utilizadas de forma equânime acarretam insegurança, desconfiança, preocupação, falhas de comunicação, sobrecarga, estresse e conflitos (BOVÉRIO et al. 2018).

Diante da problemática apresentada surge os seguintes questionamentos: "Como a tecnologia pode influenciar o processo de liderar? E quais são as suas potencialidades e fragilidades?".

Este estudo se justifica pela necessidade de ampliar os conhecimentos sobre a temática e por seu potencial para evidenciar a influência da tecnologia nas rotinas de trabalho com ênfase nas atribuições do líder. Assim, pode contribuir para compreensão sobre a utilização da tecnologia nas diversas organizações e grupos de trabalho, subsidiando líderes no planejamento, organização, coordenação e motivação dos seus colaboradores.

O objetivo do presente artigo consiste em identificar a influência da tecnologia no processo de liderança, bem como suas potencialidades e fragilidades no contexto de trabalho, a partir de uma revisão integrativa da literatura.

Este artigo está organizado estruturalmente em introdução, referencial teórico, metodologia, análise dos resultados e considerações finais. A introdução contempla a contextualização do tema, problemática, justificativa e é finalizada com a apresentação do objetivo do estudo. A parte textual é composta pelo referencial teórico e pela descrição do método utilizado para elaboração do artigo, seguida pela análise dos resultados. Os resultados estão apresentados em tabelas e a discussão está organizada em capítulos, onde são apresentadas suas respectivas inferências bibliográficas. O estudo é finalizado com as considerações gerais dos autores e apresentação das referências utilizadas.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### O conceito de liderança na atualidade tecnológica

A liderança é definida como um processo básico de motivação dos membros de um grupo de trabalho, possibilitando organizar e mobilizar ações e recursos para alcance de objetivos e metas. No contexto organizacional, o tema liderança permanece como um dos principais investigados durante décadas (ABELHA, CARNEIRO, CAVAZOTTE, 2018).

Tanto no setor público nacional, quanto no internacional, evidencia-se mudanças constantes, muitas de forma gradativa, devido um processo social de modernização, que envolve aspectos tecnológicos e das relações no trabalho, e que se justifica pela necessidade de maior eficácia dos recursos, qualidade dos serviços e insatisfação dos usuários. Porém, esse processo de mudança enfrenta barreiras relacionadas à legislação, aos contratos de

trabalho, aos setores e órgãos decisórios, aos processos de trabalho engessados com pouco reconhecimento e valorização, à definição dos gestores e líderes que apresentem perfil compatível e a deficiente comunicação no meio organizacional (POLICARPO, BORGES, ALMADA, 2018).

Diante dessas mudanças, surge o conceito de liderança 4.0 que incorpora o mundo tecnológico e suas diversas ferramentas, o qual define que os líderes precisam atender a outras demandas que vão além das tradicionais, tais como potencializar os talentos, manter comunicação constante e qualificada, assim como saber gerir o processo de mudança à nível organizacional (COELHO, 2016).

O progresso da tecnologia na sociedade tem se efetivado por meio dos conhecimentos disponíveis às pessoas, e que se incorporam aos trabalhadores. Essa efetivação envolve ciências e artes industriais, que invertem essas capacidades à produção direta de bens e produtos. Assim, os impactos dessa evolução tecnológica sobre o mercado de trabalho e o meio organizacional são diretos, e são percebidos a curto e longo prazo, principalmente sobre a divisão do trabalho e a geração de valor além da renda. Porém, requer para isso, uma estrutura institucional, principalmente de liderança, que qualifique e requalifique o trabalhador, de forma que viabilize a adequação as novas condições de trabalho (KON, 2017).

O contexto das organizações e a dinâmica dos processos de trabalho mudaram significativamente no decorrer da última década em decorrência da constante evolução tecnológica e de inovação, que invadem a rotina das profissões e implicam em suas relações e produtividade. Essas mudanças são referenciadas à Quarta Revolução Industrial, que utiliza como meio de produção a internet e inúmeras ferramentas digitais, exigindo assim a criação ou reinvenção de postos de trabalho, além de novas habilidades profissionais (CRUZ, NETO, 2020).

O desenvolvimento da tecnologia tem afetado nosso planeta, nosso ambiente profissional, nossa vida social e nosso cotidiano, sendo considerado um fenômeno extremamente relevante à pesquisa. Em todas as fases do desenvolvimento humano, as mudanças causadas pela tecnologia ou ferramentas criadas por ela possuem efeito decisivo em nosso desenvolvimento e afetam todos os aspectos da vida. O progresso tecnológico não é considerado bom nem ruim, mas a sua utilização pode trazer consequências positivas e/ou negativas (SILVA, 2020).

Entre os diversos recursos advindos da tecnologia da informação e comunicação, emergiram as redes sociais virtuais, que consistem em plataforma digitais que possibilitam a conexão e troca de informações entre indivíduos sem bloqueios geográficos ou temporais. Essas plataformas fazem parte da rotina da maioria das pessoas, e tem incorporado atividades pessoais e sociais, inclusive no âmbito profissional e de trabalho (GABRIEL, 2018).

### **Ser líder na contemporaneidade: desafios e potencialidades**

Atualmente, liderar é considerado um fator crítico para o êxito organizacional, onde os bons gerentes não são mais suficientes, e âmbito de trabalho requer líderes com habilidades para guiar outras pessoas rumo aos objetivos projetados da instituição, mantendo a harmonia e estimulando a sinergia da equipe. O líder deve agregar valor ao grupo a qual faz parte, e o fazê-lo evoluir, de forma individual e coletiva, incentivando a superação de limites, muitas vezes impostos pela desmotivação ou coordenação deficiente. Portanto, o sucesso do líder é intrínseco ao sucesso dos liderados. (NASCIMENTO, BRYTO, 2019).

Segundo as principais definições do “bom líder”, este não se surpreende diante dos desafios e dos resultados alcançados, mas sim à equipe, por ser o primeiro a identificar as dificuldades da

rotina de trabalho e orientar os colaboradores para superação, e assim oferecer apoio, demonstrando confiabilidade e disponibilidade a seus liderados (STOCKER, 2018).

Diante de um frenético ritmo e um aumento significativo da carga horária de trabalho na atualidade, evidencia-se uma maior complexidade no processo de administrar e liderar. E a verificação das competências dos líderes diante dessas complexidades impõe a capacidade de assimilar aspectos biopsicossociais. Devido as pressões de produção, a adesão quase indispensável de novas tecnologias e de diferentes arranjos na dinâmica de trabalho, as relações sociais encontram-se cada vez mais fragilizadas. Nesse contexto, os avanços tecnológicos representam o principal influenciador dessa fragmentação do homem físico e emocional, ocasionando consequências positivas e negativas em colaboradores, equipes e organizações. No que tange o líder, este está duplamente suscetível, pois ora sofre cobranças e ora é cobrador (RONCHI et al. 2017).

O processo de liderança imenso à tecnologia estimula as pessoas a serem mais flexíveis, criativas e impacta significativamente em sua inteligência, pois a colaboração em rede, desenvolvida a partir dos recursos tecnológicos, é uma prática de rotina que impulsiona as realizações grupais, denominado pela literatura como "swarm intelligence" ou inteligência de enxame. Trata-se de uma remodelagem do processo de trabalho de forma artificial, mas que operam de forma natural e efetiva, a exemplo temos o Facebook e o Google, entre outros (NETO, 2020).

A partir desse argumento, a tecnologia tem sido utilizada pelas organizações como ferramenta para ampliar o domínio sobre a vida dos seus colaboradores, além dos muros organizacionais. Percebe-se um aumento de reféns corporativos, que se sentem intimados a aumentar o seu ritmo de trabalho para além do que é definido em contrato de trabalho. É possível exemplificar o uso indiscriminado do celular, de e-mail, das redes sociais, além do

aproveitamento da mão-de-obra para projetos de responsabilidade social, entre outras (RONCHI et al. 2017).

Embora as novas tecnologias estejam assumindo tarefas operacionais no âmbito de trabalho e solucionando problemas de rotina sem a intervenção do ser humano, os líderes se beneficiam disso para desenvolver sua equipe, delegando-lhes atribuições mais complexas e estratégicas. Nesse processo, a Inteligência Artificial também oferece aos líderes apoio para tomada de decisões de forma mais assertiva e ágil (NETO, 2020).

## METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa do tipo revisão integrativa da literatura, exploratória, descritiva e de abordagem qualitativa. Este tipo de estudo contribui para o processamento sistemático e analítico de artigos e demais produções científicas, e se caracteriza pela busca de informações sobre o tema, que sintetizem a problemática da pesquisa em busca de ampliar sua clareza e compreensão (MENDES, SILVEIRA, GALVÃO, 2019). O percurso metodológico do estudo se deu em 6 (seis) fases, conforme descrição a seguir.

- 1ª fase: Formulação da questão norteadora do estudo, a saber “Como a tecnologia pode influenciar o processo de liderar? E quais são as suas potencialidades e fragilidades?”
- 2ª fase: Levantamento de material científico para embasamento do estudo nas bases eletrônicas Scientific Electronic Library Online (SciELO), Biblioteca Virtual da Fundação Getúlio Vargas, Repositórios Institucionais de Universidades Brasileiras e Google Acadêmico. Foram utilizados os descritores: líder, liderança, tecnologia e trabalho, benefícios da tecnologia no trabalho, prejuízos da tecnologia no trabalho, tecnologia e gestão de pessoas.

- 3ª fase: Aplicação dos critérios de inclusão e exclusão dos materiais encontrados nas bases de dados. Foram incluídos artigos, dissertações, teses e e-books, obrigatoriamente disponíveis por completo, em português ou inglês, publicados nos últimos 4 (quatro) anos compreendendo o período de 2016 a 2020. Foram excluídos materiais incompletos, resumos de anais tanto simples como expandido, produções duplicadas, e publicadas fora do período definido.

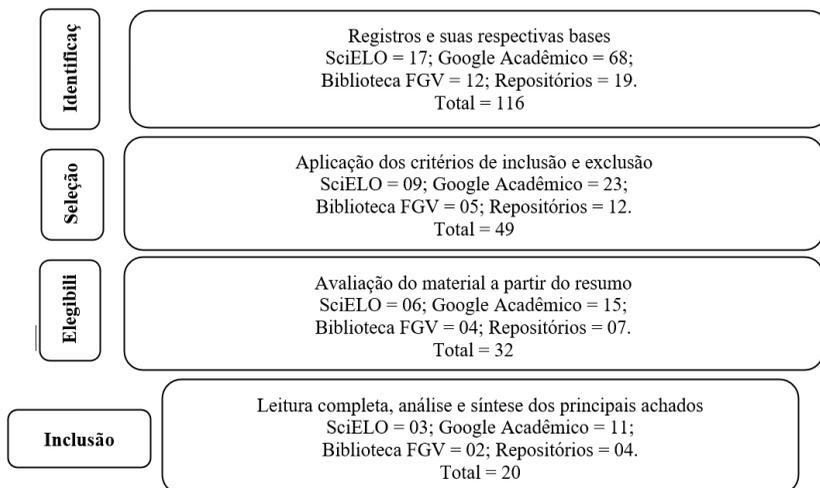
- 4ª fase: Avaliação dos materiais identificados a partir dos critérios de inclusão e exclusão. Leitura dos resumos para identificação daqueles que não condizem com o escopo da pesquisa.

- 5ª fase: Leitura completa e minuciosa dos materiais, onde foi possível organizá-los em tabelas com categorias temáticas específicas. A partir da análise e síntese das informações extraídas de cada material emergiram os capítulos que compõem a discussão teórica desse estudo. Principais informações extraídas e consolidadas: autores, tipo de material, título, metodologia, principais achados e ano de publicação.

- 6ª fase: Análise do consolidado de informações e escrita do artigo de forma descritiva e qualitativa.

Apresenta-se a seguir (Figura 1), o fluxo de seleção dos estudos, de acordo com cada etapa do percurso metodológico, e os resultados obtidos a partir da estratégia de buscas por materiais.

**Figura 1.** Descrição das etapas do percurso metodológico e resultados obtidos.



**Fonte:** Elaboração própria

A busca na literatura resultou em um total de 116 materiais sobre a temática deste estudo, e após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão reduziu-se para 49. A partir da avaliação do material com ênfase nos resumos foram considerados 32 estudos como elegíveis. Após leitura completa, análise e síntese dos principais achados, a amostra deste artigo foi constituída por 20 estudos, incluídos em sua discussão teórica.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Da organização dos estudos incluídos, emergiram as seguintes categorias: tecnologia, sociedade e mundo do trabalho; as principais características do líder do século XXI e a influência da tecnologia; as principais potencialidades e fragilidades da

tecnologia no processo de liderar. Estas nortearam a escrita da discussão teórica em seus capítulos correspondentes. As obras que compõem cada categoria estão dispostas nos Quadros 1, 2 e 3 respectivamente.

**Quadro 1:** Identificação dos estudos que relacionam tecnologia, sociedade e mundo do trabalho.

N	Autores	Tipo de material	Título da obra	Características do estudo	Ano
1	SILVA, J. L. A.	Dissertação	Competências na Era Digital e Indústria 4.0: o gestor de tecnologia nos bancos brasileiros.	Método: Pesquisa de campo a partir de entrevista. Principais achados: A tecnologia parece estar se encaminhando para se transformar uma competência que todos precisarão possuir em graus variados, sendo exigência para competências estruturais e de liderança.	2020
2	GABRIEL, M.	e-Book	Você, eu e os robôs: pequeno manual do mundo digital.	Método: Livro digital. Principais achados: Atualmente, são numerosas as funcionalidades proporcionadas pelas redes sociais virtuais para facilitar diversos aspectos da vida dos seus usuários.	2018

3	BOVÉRIO, M. A.; PATINHO, M. T. O.; AMORIM, F. R.; ABREU, P. H. C.	Artigo	Análise dos impactos da tecnologia na organização do trabalho em uma empresa do setor têxtil.	Método: Revisão bibliográfica e estudo de caso. Principais achados: A tecnologia está em constante desenvolvimento, partindo não somente de problemas a serem resolvidos na sociedade, mas também da vontade e possibilidade de inovar e sofisticar a vida da população, desde o mais complexo ambiente de negócio até as atividades mais simples do cotidiano.	2018
4	TELES, N.; CALDAS, J. C.	e-Book	Tecnologia e Trabalho no Século XXI: uma proposta de abordagem.	Método: Revisão bibliográfica. Principais achados: Sintetiza os diferentes contributos apresentados, entendidos como condição analítica para uma abordagem dos impactos tecnológicos que não sendo centrada em antecipações acerca dos impactos incertos no emprego, enfatiza as consequências realmente	2019

				experimentadas no processo de trabalho e no trabalhador, recuperando, ao mesmo tempo, a dimensão política para o centro de debate.	
5	LIN, X.; PALAZZO, B.; YAN, G. F.	Artigo	The risks of old capital age: Asset pricing implications of technology adoption. (Os riscos da idade do capital antigo: implicações de preços de ativos de adoção de tecnologia)	Método: Estudo ecológico de abordagem quantitativa. Principais achados: As empresas que adotam tecnologia são menos arriscadas do que as que não adotam, porque a adoção de tecnologia limita a flexibilidade das empresas que não adotam em atualizar seu antigo capital para a fronteira, causando seu valor de continuação para estar mais exposto aos choques de fronteira.	2019
6	VIEIRA, A. K. L. S.	Artigo	Evolução tecnológica e a reestruturação do espaço.	Método: Revisão bibliográfica. Principais achados: A sociedade atual é considerada como uma organização em rede, com processos estruturados de produção, experiência, poder e	2019

				<p>comunicação. Essa estrutura surge como produto da revolução tecnológica e dos novos padrões sociais, econômicos e culturais instalados em um espaço globalizado em que a noção de tempo e espaço passou a ser essencial para a eficiência e eficácia da produção e do consumo.</p>	
--	--	--	--	---	--

**Fonte:** Elaboração própria, 2020.

## Tecnologia, sociedade e mundo do trabalho

Nas últimas décadas, em comparação com as do século passado, o desenvolvimento da tecnologia e dos negócios ocorreu de forma muito rápida. Paradigmas foram quebrados e novas oportunidades surgiram, exigindo que todos nós nos adaptemos, onde a hiperconectividade potencializou a adoção de novos comportamentos (SILVA, 2020).

A sociedade contemporânea está em constante mudança, principalmente porque a introdução de novas tecnologias de informação afeta diretamente o dia a dia de toda a população. Porém, ao focar no ambiente organizacional moderno, é necessário compreender que essa mudança tecnológica envolve uma série de fatores e estratégias estabelecidas para atingir os objetivos organizacionais, como o aumento da capacidade produtiva (BOVÉRIO et al. 2018).

O debate sobre o impacto do desenvolvimento tecnológico no emprego, nos salários e no trabalho teve origem no início da

revolução industrial. A posição oposta oscila entre a ideia de que a mecanização irá inevitavelmente destruir empregos e reduzir os salários. Nessa expectativa oposta, as máquinas como fonte de crescimento da produtividade irão aumentar a produtividade e os salários, fornecer mais demanda e, portanto, proporcionar mais oportunidades de emprego (TELES, CALDAS, 2019; GABRIEL, 2018).

A razão pela qual uma empresa decide investir em recursos tecnológicos é geralmente porque seus processos de trabalho encontram-se desatualizados e obsoletos. Atualmente, para manter ou melhorar sua competitividade e qualidade de suas ações, se faz necessário aprimorar e investir continuamente em seus processos, principalmente por meio da tecnologia (LIN, PALAZZO, YANG, 2019).

A comunicação entre as pessoas, a organização social do trabalho e seus ambientes, as dinâmicas de produção foram modificadas por influência da evolução tecnológica. De acordo com essa evolução, recursos técnico científicos foram criados para atender gradativamente as necessidades e anseios da sociedade. Nesse sentido, o uso das tecnologias de informação e comunicação foi intensificado pela utilização da internet, proporcionando o alcance de bens, serviços e produtos em diversos locais, inclusive distantes do espaço geográfico que estivermos (VIEIRA, 2019).

De acordo com Vieira (2019) os limites de tempo e espaço foram superados pelas empresas globais por meio das novas tecnologias. Conforme a velocidade dos fluxos e demandas, o espaço é reduzido e a inclusão de novos produtos e serviços no dia a dia das pessoas vai além da simplória relação de compra e venda. Percebe-se que o status, o sentimento de aceitação, homogeneização ou segregação social/espacial influenciam de forma significativa essa relação.

**Quadro 2:** Identificação dos estudos que apresentam as principais características do líder do século XXI e a influência da tecnologia.

N	Autores	Tipo de material	Título da obra	Características do estudo	Ano
1	NASCIMENTO, L. F.; BRYTO, K. K. C.	Artigo	A influência da liderança na produtividade organizacional: Estudo de caso na empresa Solus Tecnologia.	Método: Estudo de caso e revisão bibliográfica. Principais achados: a liderança é um fator de influência na produtividade e seu impacto ocorre conforme o perfil adotado pelo líder, logo, se a produtividade da equipe possui frequentes oscilações pode estar ocorrendo um problema na liderança.	2019
2	STOCKER, R. F.	Artigo	E-Leadership: reflexões e desafios da liderança empresarial contemporânea.	Método: Pesquisa de campo a partir de entrevistas. Principais achados: há benefícios por parte das empresas com a utilização da forma de trabalho virtual, no entanto há uma lacuna de pesquisas e informações para entender como se dá a interação na forma de gestão, a liderança virtual e	2018

				sobre esta nova estrutura e dinâmica organizacional.	
3	BESEN, F.; TECCHI O, E.; FIALHO, F. A. P.	Artigo	Liderança autêntica e a gestão do conhecimento	Método: Revisão bibliográfica. Principais achados: É uma conduta de liderança interessante para as organizações intensivas em conhecimento, visto que se preocupa em criar um ambiente organizacional positivo e com foco no desempenho verdadeiro e sustentável. A ética e autenticidade nas relações podem favorecer a criação e compartilhamento do conhecimento.	20 17
4	MCGREGOR, A.; MAGEE, C.A.; CAPUTI, P.; IVERSO N, D. L.	Artigo	A job demands-resources approach to presenteeism. (Uma abordagem de demandas de recursos de trabalho para o presenteísmo)	Método: Pesquisa de campo. Principais achados: Maiores demandas de trabalho (intimidação no local de trabalho, pressão de tempo e conflito trabalho-família) e menores recursos de trabalho (liderança apenas) foram	20 16

				encontrados para estar indiretamente relacionados ao presenteísmo via aumento do esgotamento. Enquanto os maiores recursos de trabalho (liderança e apoio social) estavam indiretamente relacionados ao presenteísmo por meio de um melhor envolvimento no trabalho.	
5	ROMAN, A. V.; VAN WART, M.; WANG, X. H.; LIU, C.; KIM, S.; MCCARTHY, A.	Artigo	Defining E-leadership as Competence in ICT-Mediated Communications: An Exploratory Assessment. (Definindo E-Leadership como Competência em Comunicações Mediadas por TIC: Uma Avaliação Exploratória)	Método: Revisão bibliográfica. Principais achados: Acreditamos que com o aumento da difusão tecnológica dentro espaços individuais e organizacionais, o papel e a importância de competências eletrônicas para liderança que afetam aqueles que realizam a missão do setor público só vai continuar a crescer.	20 18
6	SILVA, A. F. C.; MARTINS, C. B.;	Artigo	Impactos dos recursos tecnológicos, na atuação do	Método: Pesquisa de campo e revisão bibliográfica.	20 18

	MOREIRA, K. D.		secretário executivo, na organização de eventos científicos.	Principais achados: a tecnologia impacta, majoritariamente, de modo positivo na profissão, embora seja essencial verificar, de modo pormenorizado, se as ferramentas tecnológicas disponíveis são compatíveis com as demandas organizacionais.	
--	----------------	--	--	--	--

Fonte: Elaboração própria, 2020.

## As principais características do líder do século XXI e a influência da tecnologia

Espera-se que o líder seja dotado de conhecimentos acerca de sabedoria, filosofia e psicologia, visto que estes potencializam o trabalho da equipe, envolvendo-os às metas e objetivos organizacionais. As habilidades cognitivas e comportamentais, as competências técnicas e profissionais favorecem as intervenções do líder para solução de problemas, além de influenciar e inspirar os membros de equipe (STOCKER, 2018).

Existe diversas abordagens teóricas acerca da liderança, desde as clássicas (comportamentais) às mais contemporâneas (carismática e transformacional), porém é importante ressaltar a diferença entre o que é "líder" e o que é "estilo de liderança". O líder representa o indivíduo a qual de maneira formal ou informal lhe foi atribuído essa posição. O estilo de liderança compreende a forma como este líder atuará junto a sua equipe (STOCKER, 2018; NASCIMENTO, BRYTO, 2019).

Diante dos acontecimentos das últimas décadas, que caracterizam uma crise ética e moral da sociedade, as organizações estão cada vez mais críticas e atentas ao desenvolvimento de uma liderança com base em princípios, valores e ética, denominada liderança autêntica. Esse tipo de liderança tem como princípio o desejo de treinar e desenvolver líderes que sejam proativos e capazes de criar ambientes positivos de trabalho, que se articulem de forma ética e sejam socialmente responsáveis. Além disso, espera-se que esse líder possua autoconhecimento e estimule a autoconsciência de seus liderados, visando criar relações transparentes e que contribuam para o desenvolvimento de sua equipe (BESEN, TECCHIO, FIALHO, 2017).

Segundo McGregor et al. (2016), devido à internacionalização das empresas, aos novos modelos de equipe profissional e a ampliação dos meios de trabalho que foram impulsionados pela tecnologia da informação e comunicação, a liderança perpassa por um processo de aprimoramento e adaptação contínuos a esse contexto e essas novas configurações. Entre elas, podemos citar o surgimento dos times virtuais que possuem uma nova forma organizacional e de dinâmica de trabalho, em que os liderança é denominada *e-leadership* (liderança virtual) ou e-liderança.

Os times virtuais consistem em equipes formada por “profissionais do conhecimento”, que estão organizacionalmente, geograficamente e/ou temporalmente dispersos, mas reunidos através de tecnologia da informação e comunicação, à nível local, regional, nacional e internacional (MCGREGOR et al. 2016).

A e-liderança compreende um campo amplo e recente, que vai além da descrição de como os e-líderes utilizam as tecnologias de informação em seus processos de trabalho. Essa denominação confronta a liderança tradicional, baseada no “face-a-face”, por esta não atender e acompanhar os novos desafios impostos às organizações, e pelas varáveis cada vez mais difusas de tempo e

espaço. O impacto causado pela tecnologia sobre o comportamento organizacional e na liderança tem se destacado na prática e nas pesquisas científicas (ROMAN et al. 2018).

O líder em seu contexto organizacional passa a desenvolver competências que devem priorizar a exploração e o aproveitando da tecnologia, tanto auxiliando na condução das suas atribuições, quanto promovendo seu crescimento profissional. Assim, atualmente os recursos tecnológicos impactam profundamente a atuação do líder, independente do seu estilo de liderança (SILVA, MARTINS, MOREIRA, 2018).

**Quadro 3:** Identificação dos estudos que evidenciam as principais potencialidades e fragilidades da tecnologia da tecnologia no processo de liderar.

N	Autores	Tipo de material	Título da obra	Características do estudo	Ano
1	RONCHI, C. C.; BANDEIRA, N. P.; OLIVEIRA, R. D.; MELO JÚNIOR, J. S. M.; CARVALHO, T. N.	Artigo	Resiliência e qualidade de vida: as reverberações discursivas no imaginário dos líderes.	Método: Pesquisa de campo a partir de entrevista. Principais achados: Pode-se evidenciar que as lideranças apresentam a resiliência como um fator preponderante para o processo de liderar, cabendo ao líder ter a capacidade de adaptação ao	2017

				meio e de superar adequadamente e as situações adversas. Também nota-se que o discurso revela certa contradição e distanciamento entre o que é falado sobre qualidade de vida e a prática da liderança, reforçando que o sentido do trabalho assume uma percepção subjetiva.	
2	NETO, J. P. B.	e-Book	Gestão de pessoas 4.0: liderança e aprendizado diante da inteligência artificial e da Quarta Revolução Industrial.	Método: Capítulo de e-book. Principais achados: é chegado o momento de reinventarmos a capacidade humana de aprendizagem em face da irrefreável Quarta Revolução Industrial, da Inteligência Artificial e da	20 20

				robotização para gerar valor em redes que compartilham conhecimentos, desenvolvem competências, promovem a colaboração e entregam inovações.	
3	RIBEIRO, J. S. de A. N.; FRANÇA, R.; CORRÊA, F.; ZIVIANI, F.	Artigo	Criação de valor para indústria 4.0: desafios e oportunidades para gestão do conhecimento e tecnologia da informação.	Método: Revisão bibliográfica. Principais achados: Os atuais ambientes da Indústria 4.0 precisam se concentrar no gerenciamento de ativos de conhecimento. Os sistemas de informação facilitam a comunicação aberta para desenvolver redes de conhecimento que eventualmente levarão à difusão da inovação para melhorar a competitividade	20 19

				e da organização.	
4	CÉSAR, L. G. D.; NEVES, L. A.	Artigo	Atuação da gestão de pessoas no fortalecimento do comprometimento organizacional pós pandemia: a cultura organizacional como caminho.	Método: Ensaio teórico. Principais achados: O contexto pandêmico ainda apresenta inúmeras variáveis que vêm modificando constantemente e as relações sociais e econômicas entre os indivíduos e as organizações. Merece também destaque a compreensão de que inúmeras variáveis influenciam no desenvolvimento de uma gestão de cultura organizacional e do comprometimento organizacional, portanto, uma	20 20

				estratégia organizacional demanda uma análise bastante aprofundada de cada situação, envolvendo o ambiente interno e externo de cada empresa.	
5	ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S.	Artigo	O teletrabalho: conceituação e questões para análise.	Método: Revisão bibliográfica. Principais achados: O teletrabalho é uma tendência no atual cenário do mundo do trabalho. Se, por um lado, propagam-se os benefícios às empresas, aos trabalhadores e à sociedade, por outro, também existe uma série de riscos envolvidos, dizendo respeito, principalmente à	20 18

				individualizaçã o do trabalho – que pode acarretar o isolamento social, profissional e político dos trabalhadores.	
--	--	--	--	--	--

**Fonte:** Elaboração própria, 2020.

## **As principais potencialidades e fragilidades da tecnologia no processo de liderar**

Uma das principais vantagens da tecnologia para o processo de liderar consiste em sua potencialidade como facilitador na gestão do conhecimento, a partir do que se possui e o que é gerado, por conseguinte. A gestão do conhecimento abrange a identificação e análise do conhecimento existente, para fim de planejamento e controle de novas ações que gerem novos conhecimentos (RIBEIRO et al. 2019; NETO, 2020).

Os avanços tecnológicos ampliaram as possibilidades para o teletrabalho, e com o advento da pandemia esse crescimento ficou ainda mais evidente dentro das organizações. Vale ressaltar, que além disso, outros fatores influenciaram essa mudança como: redução de custos, disponibilidade e acesso, melhoria da qualidade na conexão de internet, aumento da competitividade no mercado, entre outros (CÉSAR, NEVES, 2020).

Diante disso, pode-se identificar de modo geral que as principais potencialidades da tecnologia no processo de liderar estão relacionadas à: flexibilidade da jornada de trabalho; à possibilidade de organização do horário e da forma de trabalho para conciliar as demandas laborais, familiares e sociais e de lazer; a redução de tempo e economia financeira com o deslocamento entre casa e o local de trabalho; o estímulo e instrumentalização

para a autonomia da produção individual e coordenação dos colaboradores, entre outros (ROCHA, AMADOR, 2018).

Os impactos caracterizados como potencializadores também beneficiam as organizações, como na redução de custos com espaço físico, equipamentos e manutenção dos mesmos; progressão da produtividade; identificação e absorção de talentos; e diminuição do absenteísmo (ROCHA, AMADOR, 2018).

Quanto as fragilidades, os autores Rocha e Amador (2018) sintetizam como preocupante a dependência da tecnologia tanto para o líder como para a organização. Para o processo de liderança, considera-se mais difícil gerenciar as equipes tecnológicas ou de forma virtual, se comparadas às tradicionais, principalmente pela relação e comunicação não ser face-a-face, mas sim por meios eletrônicos. Evidencia-se dispersões temporais, físicas e culturais entre os colaboradores, e até mesmo entre os líderes, na qual se tornam um grande desafio para a dinâmica de trabalho.

Além disso, Ronchi et al. 2017 afirma que ainda há risco acerca da regulamentação do trabalho, quando não se consegue distinguir os espaços e tempos de vida laboral, familiar, pessoal e social, trazendo assim repercussões negativas nos modos de sociabilidade dos trabalhadores, e em sua saúde.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Considerando o objetivo deste estudo que foi identificar a influência da tecnologia no processo de liderança, bem como suas potencialidades e fragilidades no contexto de trabalho, a partir de uma revisão integrativa da literatura, percebeu-se que este foi alcançado de forma satisfatória. A revisão realizada permitiu ampliar a percepção sobre a problemática do ponto de vista de diferentes abordagens de estudo, e assim pode agregar na formação profissional dos autores e contribuição científica.

Diante da Quarta Revolução Industrial e do contínuo avanço tecnológico, e toda sua influência no mundo do trabalho, considera-se que a preocupação das organizações e seus líderes não deve residir na tentativa de deter a tecnologia, mas sim em sua utilização de forma ética e humanizada, em que os processos de trabalhos sejam definidos a partir da gestão de pessoas e pela tomada de decisão que estimule líderes e colaboradores. Os novos líderes “digitais” de modo geral apresentam facilidade para aprender, atualizar e exercer a liderança, porém precisarão de muita competência para interagir e integrar pessoas e ferramentas tecnológicas, com vistas a agregar e gerar valor na construção de um mundo melhor.

## REFERÊNCIAS

ABELHA, D. M.; CARNEIRO, P. C. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. **Rev. Bras. Gest. Neg. São Paulo** v.20 n.4 out-dez. 2018 p.516-532 Disponível em: [https://www.scielo.br/pdf/rbgn/v20n4/pt\\_1983-0807-rbgn-20-04-00516.pdf](https://www.scielo.br/pdf/rbgn/v20n4/pt_1983-0807-rbgn-20-04-00516.pdf) Acessado em: 24/02/2021

BALSANELLI, A. P. Liderança em enfermagem: Desafios e possibilidades. **Acta Paulista de Enfermagem**, vol. 30, núm. 1, enero-febrero, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3070/307050739001.pdf> Acessado em: 06/10/2020

BESEN, F.; TECCHIO, E.; FIALHO, F. A. P. Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 24, n. 1, p. 2-14, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/gp/v24n1/0104-530X-gp-0104-530X898-13.pdf> Acessado em: 10/11/2020

BOVÉRIO, M. A.; PATINO, M. T. O.; AMORIM, F. R.; ABREU, P. H. C. Análise dos impactos da tecnologia na organização do trabalho em uma empresa do setor têxtil. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista - UNIOESTE/MCR** - v.18 - n. 34 - 1º sem.2018 - p 66 a 83.

Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/19481/12689> Acessado em: 06/10/2020

CÉSAR, L. G. D.; NEVES, L. A. Atuação da gestão de pessoas no fortalecimento do comprometimento organizacional pós pandemia: a cultura organizacional como caminho. **Revista Valore**, Volta Redonda, 5 (edição especial): 192-205., 2020. Disponível em:

<https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/656/457>  
Acessado em: 13/11/2020

COELHO, P. M. N. **Rumo à Indústria 4.0**. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Ciências e Tecnologias da Universidade de Coimbra, Coimbra. 122p. 2016.

CRUZ, M. T. S.; NETO, J. P. B. **Impactos da inteligência artificial na gestão de pessoas**. São Paulo: Tikibooks, 2020. 186 p.; Il. Disponível em:

<https://www.pucsp.br/sites/default/files/download/graduacao/cursos/administracao/livro-impactos-da-inteligencia-artificial-na-gestao-de-pessoas.pdf#page=14> Acessado em: 02/10/2020

GABRIEL, M. **Você, eu e os robôs**: pequeno manual do mundo digital. São Paulo: Atlas, 2018.

KON, A. Sobre inovação tecnológica, tecnologia apropriada e mercado de trabalho. **Revista Ciências do Trabalho** Nº 9 Dezembro de 2017. Disponível em:

<https://rct.dieese.org.br/index.php/rct/article/view/137/pdf>

Acessado em: 24/02/2021

LIN, X.; PALAZZO, B.; YANG, F. The risks of old capital age: Asset pricing implications of technology adoption. **Journal of Monetary Economics**. June 13, 2019;12:25. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jmoneco.2019.06.001> Acessado em: 29/10/2020

MCGREGOR, A.; MAGEE, C.A.; CAPUTI, P.; IVERSON, D. L. A job demands-resources approach to presenteeism. **Career Development International**, v. 21, n. 4, p. 402-418, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/CDI-01-2016-0002> Acessado em: 06/11/2020

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. C. P.; GALVÃO, C. M. Uso de gerenciador de referências bibliográficas na seleção dos estudos primários em revisão integrativa. **Texto Contexto Enferm**. 2019. 28:e20170204. Disponível em: [https://www.scielo.br/pdf/tce/v28/pt\\_1980-265X-tce-28-e20170204.pdf](https://www.scielo.br/pdf/tce/v28/pt_1980-265X-tce-28-e20170204.pdf) Acessado em: 05/10/2020

NASCIMENTO, L. F.; BRYTO, K. K. C. A influência da liderança na produtividade organizacional: Estudo de caso na empresa Solus Tecnologia. **Revista de Administração e Contabilidade da Faculdade Estácio do Pará – Belém** v. 6, n. 11, p. 31-44, jun 2019. Disponível em: <http://www.revistasfap.com/ojs3/index.php/rac/article/view/257/225> Acessado em: 06/11/2020

NETO, J. P. B. Gestão de pessoas 4.0: liderança e aprendizado diante da inteligência artificial e da Quarta Revolução Industrial. **Impactos da inteligência artificial na gestão de pessoas**. São Paulo: Tikibooks,

2020.186 p.; Il. Disponível em:  
<https://www.pucsp.br/sites/default/files/download/graduacao/cursos/administracao/livro-impactos-da-inteligencia-artificial-na-gestao-de-pessoas.pdf#page=14> Acessado em: 13/11/2020

POLICARPO, R. V. S.; BORGES, R. S. G.; ALMADA, L. Liderança e reações individuais à mudança organizacional. **Rev. Ciênc. Admin.**, Fortaleza, v. 24, n. 2, p. 1-19, maio./ago. 2018 Disponível em: <https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/7197/pdf> Acessado em: 24/02/2021

RIBEIRO, J. S. de A. N.; FRANÇA, R.; CORRÊA, F.; ZIVIANI, F. Criação de valor para indústria 4.0: desafios e oportunidades para gestão do conhecimento e tecnologia da informação. **Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – ciki, [S. l.]**, v. 1, n. 1, 2019. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/693> Acessado em: 13/11/2020.

*ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S.* O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cad. EBAPE.BR** vol.16 no.1 Rio de Janeiro jan./mar. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/cebape/v16n1/1679-3951-cebape-16-01-152.pdf> Acessado em: 13/11/2020

RONCHI, C. C.; BANDEIRA, N. P.; OLIVEIRA, R. D.; MELO JÚNIOR, J. S. M.; CARVALHO, T. N. Resiliência e qualidade de vida: as reverberações discursivas no imaginário dos líderes. **Latin American Journal of Business Management**. v. 8, n. 2, p. 19-39, jul-dez/2017, Taubaté, SP. Disponível em: <https://lajbm.com.br/index.php/journal/article/view/424> Acessado em: 10/11/2020

ROMAN, A. V.; VAN WART, M.; WANG, X. H.; LIU, C.; KIM, S.; MCCARTHY, A..Defining E-leadership as Competence in ICT-Mediated Communications: An Exploratory Assessment. **Public Administration Review**, p.1–14, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/puar.12980> Acessado em: 06/11/2020.

SILVA, A. F. C.; MARTINS, C. B.; MOREIRA, K. D. Impactos dos recursos tecnológicos, na atuação do secretário executivo, na organização de eventos científicos. **Revista Capital Científico** - Volume 16 - n.3. Jul/Set 2018. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/5269/pdf> Acessado em: 10/11/2020

SILVA, J. L. A. **Competências na Era Digital e Indústria 4.0: o gestor de tecnologia nos bancos brasileiros**. 2020. Dissertação de Mestrado em Administração. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo – SP. Disponível em: <https://tede.pucsp.br/bitstream/handle/23094/2/Jos%c3%a9%20Luz%20Alves%20da%20Silva.pdf> Acessado em: 29/10/2020

STOCKER, F. E-Leadership: reflexões e desafios da liderança empresarial contemporânea. **Revista Expectativa**, v. 17, n. 2, 2018. Disponível em: <http://saber.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/20493/13862> Acessado em: 06/10/2020

TELES, N.; CALDAS, J. C. Tecnologia e Trabalho no Século XXI: uma proposta de abordagem. **Cadernos do Observatório #12**. Centro de Estudos Sociais. Universidade de Coimbra, Lisboa – Portugal. v. 12 ed. Fevereiro de 2019. 33p. Disponível em: <https://eg.uc.pt/handle/10316/87022> Acessado em: 05/11/2020

VIEIRA, K. L. S. S. Evolução tecnológica e a reestruturação do espaço. **Revista Artigos.Com**, v. 3, p. e1118, 10 jul. 2019. Disponível em:

<https://www.acervomais.com.br/index.php/artigos/article/view/1118>

8 Acessado em: 05/11/2020

## ESTILOS DE LIDERANÇA EM UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA: UM ESTUDO EM AGÊNCIAS DE UM BANCO PRIVADO EM PALMAS-TO

---

Marcondes Ferreira Camargo Júnior  
Jorge D Ambros

### INTRODUÇÃO

O processo de industrialização aliado ao modo capitalista de produção e a globalização, transformou significativamente o setor econômico a nível global, esse tripé formou a base econômica do mundo. Nesse sentido, o setor bancário, um dos principais da economia, acompanha as modificações que ocorrem no mercado financeiro diariamente.

Nos últimos anos, esse setor vem evoluindo o modo de tratamento para com as pessoas. Esse tratamento envolve as pessoas como um todo na organização; refere-se a colaboradores, fornecedores, prestadores de serviços, bem como seus investidores.

Segundo o boletim de estudos do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2017) as pessoas, dentro dos bancos, têm ganhado espaço substancial justamente, porque, é por meio delas que os resultados são alcançados.

De acordo com o relatório anual da Federação Brasileira de Banco - FEBRABAN (2018) os bancos privados cresceram 35% nos últimos três anos. A partir desse contexto, entende-se que, as pessoas, envolvidas nestas instituições, dedicam-se integralmente à busca de resultados.

O cenário econômico mundial atual, é bastante delicado em virtude da crise econômica gerada pela pandemia do corona vírus, conseqüentemente as empresas precisam reinventarem-se, criando novas formas para lidar com a crise.

As pessoas, nesse sentido são responsáveis pelo fomento da criatividade, e podem alcançá-la por meio do líder. O investimento em liderança deve ser prioridade para os bancos, o estudo de Jacobsen (2013) aponta que, líderes bem treinados, possuem visão ampliada, e como resultado disso aumentam a produtividade da sua equipe em 90% de um período, para outro.

A referida autora aponta que a aplicação do estilo de liderança correto em uma organização, tem como característica central, construir o processo decisório com base nas opiniões e visões partilhadas entre os atores sociais nele envolvidos, possibilitando o despertar, interesse e compromisso coletivo.

Escolher o estilo de liderança correto é uma tarefa desafiadora para o líder gestor. Pacheco (2003) aponta que, saber exercer o estilo de liderança correto com a equipe, é um recurso idiossincrático para o líder. Partindo deste pressuposto, entende-se que conhecer integralmente o perfil da sua equipe, é imprescindível para o líder poder então, empregar o estilo correto de liderança.

Conforme Jacobsen e et al. (2006, p. 47), um modelo padrão e um estilo de liderança adequado aplicável nas organizações são inexistentes. Segundo os autores, "os gestores têm como desafio permanente compreender o ambiente em que a organização atua e as variáveis internas dominantes e a partir disso eleger o estilo de liderança adequado e convergente aos objetivos organizacionais".

De acordo com Hersey e Blanchard, (1986, p. 186) “O estilo do líder é um dos elementos mais importantes de uma situação de liderança. Os líderes desenvolvem seu estilo no decorrer de certo espaço de tempo, através de experiência, educação e treinamento”. Segundo os autores uma liderança dinâmica eficaz é a característica que distingue as empresas bem sucedidas das mal sucedidas.

Sabe-se que a realidade do atual contexto econômico, são as constantes mudanças exigindo uma equipe organizacional extremamente comprometida e produtiva, isso requer qualificação constante dos gestores, tanto profissional quanto pessoal.

Dentre os estilos de liderança, a liderança situacional é uma das teorias que conforme Hersey e Blanchard (2007) é baseada na inter-relação entre o líder e liderados, na quantidade de orientação e direção que o líder oferece. Para desenvolver o presente trabalho será adotado o referido modelo de liderança. A escolha do tema justifica-se em virtude de sua relevância nas organizações do setor bancário.

Neste aspecto, pretende – se identificar o estilo de liderança adotado nas organizações da superintendência de um banco privado na cidade de Palmas capital do estado do Tocantins, bem como os líderes do referido banco são percebidos por seus liderados. Palmas é a mais jovem capital do Brasil, fundada no ano de 1989. Segundo o IBGE (2020) sua população é de 306.296 habitantes e a economia baseia-se nos setores de serviço e comércio.

O banco possui sete agências na cidade. Optou-se por desenvolver essa pesquisa em duas agências de superintendência. As referidas agências foram selecionadas por se tratar das duas principais, nas quais os líderes gestores administram as demais. A primeira possui nove colaboradores e a segunda trinta e nove, totalizando quarenta e oito colaboradores nas duas agências.

As instituições bancárias são caracterizadas como empresas de grande porte, logo possuem um número elevado de

colaboradores, que necessitam de coordenação para desenvolver um trabalho com qualidade. Considerando que as variadas situações diárias recaem sobre o comportamento do líder em relação aos seus liderados, questiona-se: Qual o estilo de liderança adotado entre os gestores das agências estudadas na cidade de Palmas-TO?

A partir do contexto exposto levantou-se a hipótese de que a limitação de conhecimentos estratégicos no que diz respeito ao estilo de liderança adotado entre os líderes gestores das agências do banco, selecionadas para desenvolver este trabalho, interfere no bom andamento das atividades diárias.

Assim, para alcançar a pergunta problema, este estudo teve como objetivo geral, identificar o estilo de liderança utilizado pelos líderes gestores do banco nas agências estudada em Palmas – TO.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Liderança Situacional: conceitos e pressupostos básicos

A liderança é imprescindível em todas as funções administrativas de qualquer organização. Liderança nesse sentido, segundo Hersey e Blanchard (1986) "é o processo de influenciar as atividades de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação".

Bergamini abordou os estudos sobre liderança cronologicamente, destacando que as primeiras abordagens de estudo sobre liderança estavam relacionadas aos traços ou características da personalidade enfatizando as qualidades pessoais do líder e a liderança era vista como algo herdado da genética e os subordinados são passíveis em relação aos seus líderes. Essa corrente predominou até a década de 1940.

No início dos anos 1950 o enfoque voltou-se para aquilo que o líder fazia momento em que surgiram os estilos de lideranças

e o líder é visto como alguém que traz um benefício, não só ao grupo em geral, como a cada membro em particular. (BERGAMINI, 1994, p. 104).

Entre as décadas de 1960 e 1980 surgiram as teorias situacionais. Nessa corrente o foco principal de interesse é o estudo do comportamento contingente em liderança. A ênfase já não é mais voltada unicamente para uma variável isolada, a ação do líder sobre o tipo de atitude passiva do subordinado.

Nessa ótica a principal preocupação dirigia-se também às características comportamentais dos liderados. O ambiente organizacional, as características comportamentais dos seguidores, passaram a fazer parte integrante das investigações voltadas ao estudo sistemático da liderança (BERGAMINI, 1994, p.104).

Chiavenatto, (2003, p. 137) aponta que a liderança se refere à "influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos".

Bergamini (1994) ressalta que "o tema da liderança tem um forte apelo tanto para aqueles que dirigem como para aqueles que são dirigidos". A autora considerou que muitas vezes esse conceito assume uma conotação de "dom" mágico, responsável por uma espécie de atração inexplicável que certas pessoas exercem sobre as outras.

Dois aspectos parecem ser comuns à grande maioria das definições de liderança existentes na atualidade. Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores. (BERGAMINI, 1994, p. 103).

Para Arellano e Limonge-França (2002) "a liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre

pessoas. O núcleo desse processo de interação humana é composto pelos líderes, respectivos liderados e os fatos sociais”.

Hunter (2006) conceituou liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”.

A liderança é necessária em todas as atividades e em todos os tipos de organização (empresarial, familiar, social,...), pois todas as pessoas exercem, em algum momento, ou em vários, o papel de líder ao longo de sua vida, seja como pai, treinador, professor, diretor, etc. (HUNTER, 2006, p. 23).

A importância da liderança no desenvolvimento das organizações vem sendo enfatizada desde o início do Século XX, com o incremento do processo de industrialização, a necessidade do aumento da produtividade, e o início também de estudos que levavam em conta os aspectos psicossociais envolvidos nos processos de produção. (MAXIMIANO, 2012).

Nesse aspecto, Hersey Blanchard (1989) definiram liderança como a capacidade de influenciar e determinar o comportamento de outras pessoas, não estando a pessoa que cria influência necessariamente em posição superior. Esse comportamento de influência, no ambiente organizacional, se traduz no estabelecimento e atingimento de metas. Assim o líder além de influenciador, deve conhecer e compreender sua equipe para conduzi-la com êxito.

## **Teorias sobre liderança organizacional**

De acordo com Bergamini (1994) desde a antiguidade, o interesse da pela liderança tem sido assunto relevante, com o advento da globalização da economia, as organizações precisaram adaptar-se às constantes mudanças impostas pelo mundo

globalizado e entenderam a necessidade investir na preparação de líderes que possam cumprir sua função com êxito.

O marco mais recente ocorreu após a Segunda Guerra Mundial, momento em que o estudo da liderança se tornou imprescindível dentro das organizações empresariais.

Essa segunda etapa da história da liderança inicia-se no pós-guerra, especialmente nos Estados Unidos. Nesse momento foram criados inúmeros instrumentos de análise do comportamento em liderança, representados principalmente pelos questionários. Como testemunha Guiot: *"Numerosas pesquisas foram levadas a efeito tendo em vista colocar em evidência as relações entre os tipos de comportamento do líder e a eficácia de sua liderança. A hipótese subjacente, orientadora da pesquisa, é aquela que propõe ser o estilo de liderança manifesto pelo líder, o determinante do nível de desempenho atingido pelo grupo (ou unidade organizacional por ele comandada)".* É sabido que nesse momento todo o esforço de pesquisa contava com ambientes onde havia maior controle das variáveis. (BERGAMINI, 1994, P. 104).

Nesse sentido, a liderança tem sido estudada como um processo de interação e trocas sociais. Sob esse aspecto, o líder é visto como alguém que traz um benefício, não só ao grupo em geral, como a cada membro em particular, fazendo nascer desse intercâmbio o valor que seus seguidores lhe atribuem.

Os estudos de Chiavenato apontam que as primeiras pesquisas sobre o estudo da liderança buscaram identificar traços de personalidade ou características específicas presentes nos líderes de sucesso, as quais permitissem diferenciar líderes de não líderes. O referido autor discorreu que grande invenção do final do século XX foi a inovação. Ela passou a modificar a vida da sociedade, das organizações, do homem e da sua visão do mundo. (CHIAVENATO, 2003, P. 370).

Maximiniano (2000) entende liderança como uma atividade coletiva que permeia todas as atividades gerenciais. Sua

importância é subestimada quando julgada apenas em termos da proporção das atividades gerenciais que estão atritamente relacionadas com a condução da equipe de trabalho.

Dessa maneira, investir em liderança significa também investir em conhecimento tanto intelectual como emocional, para desenvolver o trabalho com qualidade é necessário que o líder conduza sua equipe mantendo boas relações interpessoais.

## Estilos de lideranças organizacionais

Conhecer os estilos de liderança, e saber sobre a sua teoria, tem relevância acadêmica e profissional. Quando se conhece os estilos de liderança em sua profundidade, é possível compreender o comportamento dos colaboradores e, empregar a forma correta da liderança.

Chiavenato (1994) explorou a existência inicial de três estilos de liderança. O autocrático, o liberal e o democrático. Conforme demonstrado no Quadro 01.

**Quadro 01:** os três estilos de liderança segundo Chiavenato

	<b>Liderança Autocrática</b>	<b>Liderança Liberal</b>	<b>Liderança Democrática</b>
<b>Tomada de Decisões</b>	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes em qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões. Grupais ou individuais, com participação mínimo do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
<b>Programa ção</b>	O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornam necessárias e	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas variadas ao grupo,	O próprio grupo esboça as providências e técnicas para atingir o alvo,

<b>dos Trabalhos</b>	de maneira imprevisível para o grupo.	esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.	com aconselhamento técnico do líder, quando necessário. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.
<b>Divisão do Trabalho</b>	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual o seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam totalmente por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão de tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de tarefa.
<b>Participação do Líder</b>	O líder é "pessoal" e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Somente comentários irregulares sobre as atividades quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em seus elogios e críticas.

Fonte: Chiavenato (1994, p. 140).

Os estudos de Chiavenato apontaram a liderança democrática como compatível nos Estados Unidos em 1939, quando objetivava verificar o impacto causado pelos três diferentes estilos de liderança.

Na prática, o líder utiliza os três estilos de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. O líder tanto manda cumprir ordens, como sugere aos subordinados a realização de certas tarefas, como ainda consulta os subordinados antes de tomar alguma decisão. Ele utiliza corretamente os três estilos de liderança. A principal problemática da liderança é saber quando aplicar, qual estilo com quem e dentro de que circunstâncias e tarefas a serem desenvolvidas. (CHIAVENATO, 1994, p. 140).

De acordo com Vasconcelos (2007) uma das teorias dos estilos de liderança nas perspectivas atuais, é a liderança situacional desenvolvida por HERSEY e BLANCHARD (1986), originalmente chamado de teoria de liderança do ciclo vital, e atualmente conhecido como Teoria da Liderança Situacional.

Essa teoria "baseia-se numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio sócio emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico". (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 186).

De acordo com esses autores, uma série de fatores vai determinar o perfil de liderança ideal em determinado contexto, um desses fatores, por exemplo, é a maturidade dos seguidores, que está intimamente ligada com as possibilidades de ação e organização oferecida pelo contexto macro ambiental.

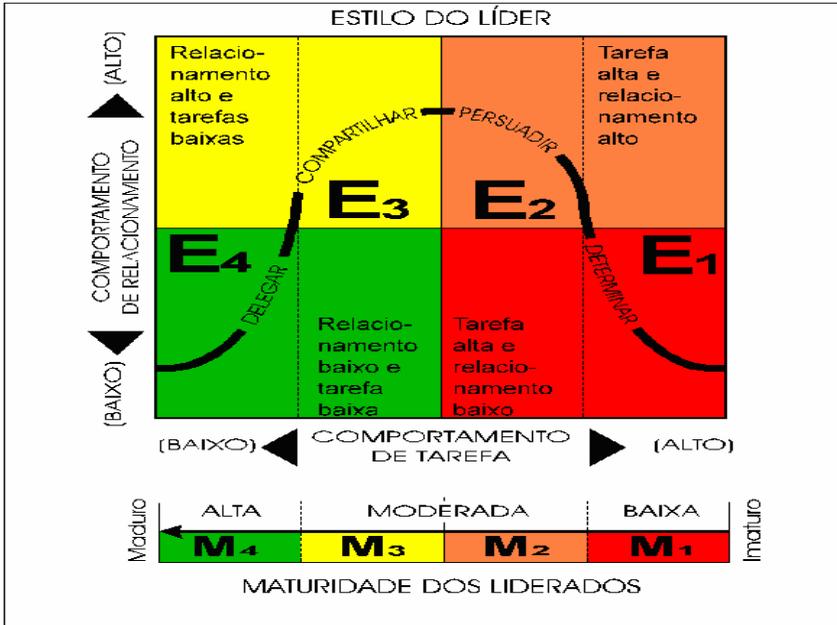
Aqui, entende-se maturidade não como idade avançada ou certo nível de estabilidade emocional, mas como sendo o indivíduo possuidor dos atributos necessários para o bom desempenho do

trabalho. É a capacidade e a disposição das pessoas em assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 195).

Para Vasconcelos (2007) o importante desse conceito é compreender a importância do momento contextual em que a equipe está inserida, para entender o perfil de liderança que deve emergir daí. Hersey e Blanchard (2007) valorizaram os membros do grupo, declarando que a liderança devia ser exercida utilizando diferentes estilos de liderança, dependendo dos membros. O modelo também apresentou uma nova perspectiva ao focar os aspectos comportamentais no tocante a liderança.

Hersey e Blanchard (1986) estabeleceram quatro quadrantes básicos de comportamento do líder, elencados na figura 01, em função da ênfase dada aos aspectos da produção (tarefa) e do subordinado (relacionamento). Surgiram, assim, quatro combinações: tarefa alta (muita ênfase na tarefa) e relacionamento baixo (pouca ênfase no relacionamento); tarefa alta e relacionamento alto; tarefa baixa e relacionamento baixo; tarefa baixa e relacionamento alto.

**Figura 01:** Modelo de Hersey e Blanchard de liderança situacional



**Fonte:** Hersey e Blanchard (1986)

O Quadro 02 apresenta o significado do modelo e a distribuição dos estilos de liderança segundo o aumento da ênfase no comportamento de tarefa ou no comportamento de relacionamento.

**Quadro 02:** Níveis de maturidade dos subordinados e estilos de liderança requeridos.

Nível de maturidade	Estilo de liderança
M1 - Maturidade baixa: pessoas sem capacidade e sem disposição.	E1 - Determinar: para pessoas que não tem capacidade nem vontade de assumir a responsabilidade de fazer os padrões

M2 - Maturidade entre baixa e moderada: pessoas sem capacidade, mas com disposição.	E2 - Persuadir: é o estilo a ser adotado para pessoas que sentem disposição, mas não tem capacidade.
M3 - Maturidade entre moderada e alta: pessoas com capacidade, mas sem disposição.	E3 – Compartilhar: para maturidade entre alta e moderada: As pessoas neste nível de maturidade têm capacidade, mas não estão dispostas a elaborar os padrões.
M4 - Maturidade alta: pessoas com capacidade e com disposição.	E4 – Delegar: as pessoas neste nível de maturidade têm capacidade e disposição para a elaboração de padrões.

Fonte: Hersey e Blanchard (2007).

Na primeira fase, quando os colaboradores iniciam na organização, o mais adequado é que haja orientação para a tarefa, pois existe a necessidade de que sejam instruídos e familiarizados com as regras e procedimentos da organização e do trabalho que vão desempenhar.

À medida que os colaboradores começam a aprender as tarefas a serem desempenhadas, o tipo de gerência voltada para as tarefas continua sendo importante, porque ainda não há, por parte dos subordinados, a autoconfiança necessária para aceitar responsabilidade (HERSEY e BLANCHARD, 1989).

## METODOLOGIA

### tipos de pesquisa

Conforme Marconi e Lakatos (2003, p.154), a pesquisa é como um instrumento fundamental para a resolução de problemas coletivos, "é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades

parciais". Gil (2008, p. 45) define "pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico.

O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos". O referido autor entende que "a partir dessa conceituação, pode-se, portanto, definir pesquisa social como o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social".

Neste estudo foram priorizadas as pesquisas bibliográficas, descritivas e de campo. A pesquisa bibliográfica, no entendimento de Marconi e Lakatos (2003) abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico e até mesmo meio de comunicações orais e tem por finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma.

As pesquisas descritivas, de acordo com Gil (2008, p. 47) tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Entre elas salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo, observar, registrar e analisar os fenômenos, sem manipulá-los.

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p.185) Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes, para analisá-los.

Nesse sentido, seguindo o raciocínio de Marconi e Lakatos (2003) optou-se por realizar um estudo exploratório descritivo. Segundo as autoras estudos exploratório-descritivos combinados - são estudos exploratórios que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como, por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas. Podem ser encontradas tanto descrições quantitativas e/ou qualitativas quanto à acumulação de informações detalhadas como as obtidas por intermédio da observação participante.

### **Abordagem do estudo**

Optou-se neste estudo em utilizar a abordagens qualitativa e quantitativa-quali-quantitativa. Para Marconi e Lakatos (2003), as pesquisas quantitativas-descritivas consistem em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave. Utilizam várias técnicas como entrevistas, questionários, formulários etc. E empregam procedimentos de amostragem acompanhados da pesquisa bibliográfica.

Desta maneira, seguindo o raciocínio de Gil (2008) neste estudo será utilizado o método indutivo, segundo o autor esse método parte da observação dos fatos ou fenômenos cujas causas se desejam conhecer, compará-los com o intuito de descobrir relações entre eles e, por fim, procede-se a generalização, com base na relação verificada entre os fatos ou fenômenos.

### **Instrumentos de coleta de dados**

Optou-se neste trabalho, por fazer a pesquisa no banco privado, na cidade de Palmas capital do estado do Tocantins, nas agências, 6693 e 2397. Como instrumento de coleta de dados, o

autor do presente trabalho realizou a aplicação de questionários entre os dias 20 e 24 de novembro de 2020 para 04 líderes gestores dos setores financeiro, comercial e jurídico e um colaborador da agência 6693.

Na agência 2397 participaram da pesquisa 04 líderes gestores todos atuantes no setor financeiro e 09 colaboradores sendo 07 atuantes no setor financeiro, 01 no setor de seguros e 01 no setor de estética e os líderes gestores do setor financeiro das respectivas agências, seguindo o modelo aplicado por Camargo e Pacheco (2014), Morch (2011) e observação participante.

O questionário, segundo Gil (2008), pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.” Dessa maneira, entende-se que como técnica de pesquisa, o questionário permite coletar informações empíricas da realidade vivenciada pelos envolvidos na atividade em estudo.

No que se refere à observação participante conforme Marconi e Lakatos (2003, p. 190) “oferece uma série de vantagens, possibilitando meios diretos e satisfatórios para estudar uma ampla variedade de fenômenos, por outro lado possui limitações, como as outras técnicas de pesquisa, havendo, por isso, necessidade de se aplicar mais de uma técnica”.

## **Formas de análise**

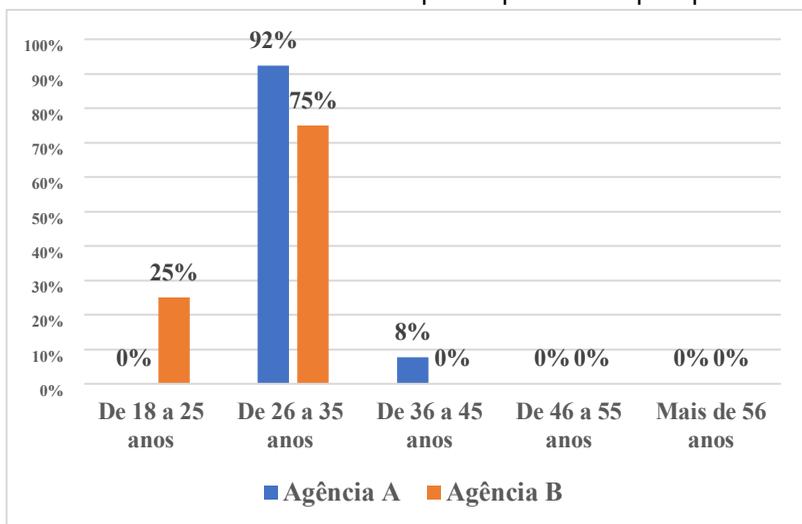
Por meio do método de análise de conteúdo, foi feito a parametrização das respostas dos entrevistados, e a teoria elencada no referencial teórico. Com base nisso, foi criada a categorização para efetivar a análise dos resultados. Por meio da categorização foram levantados os indicadores para futuras pesquisas.

Para análise dos dados foram utilizados gráficos em forma de pizza, de colunas e de linhas. Nos gráficos optou-se por denominar a agência 6693 de agência "A" e a agência 2397 de agência "B". Antes de efetuar a exposição de tais gráficos, foi realizada a contagem de frequência das respostas e submetidas à análise de estatística simples por meio de tabelas no programa Excel que foram analisadas individualmente para permitir sua adequada interpretação.

## RESULTADOS

Na primeira parte da pesquisa buscou-se identificar o estilo de liderança adotado nas agências em que a pesquisa foi realizada. Inicialmente, identificou-se que nas duas agências os colaboradores estão em sua maioria entre 26 e 35 anos de idade, apresentando um percentual de 92% na agência "A" e 75% na agência "B" conforme evidenciado no Gráfico 01.

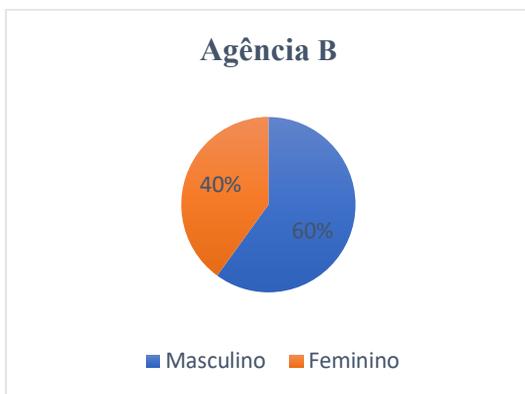
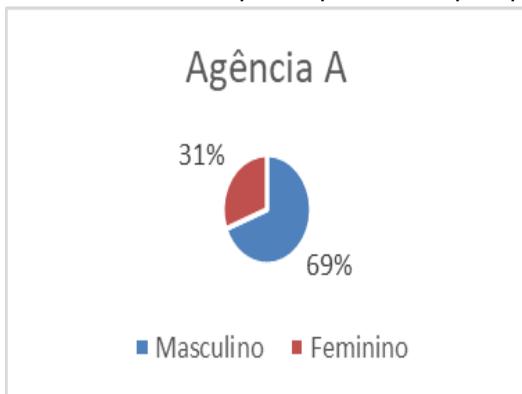
**Gráfico 01:** faixa etária dos participantes da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa

Posteriormente, os dados da pesquisa evidenciaram que a maioria dos colaboradores participantes da pesquisa são do sexo masculino. Na agência "A" 69% dos entrevistados são homens e 31% são mulheres. Na agência "B", 60% são do sexo masculino e 40% do sexo feminino. Conforme demonstrado abaixo no Gráfico 02.

**Gráfico 02:** Sexo dos participantes da pesquisa

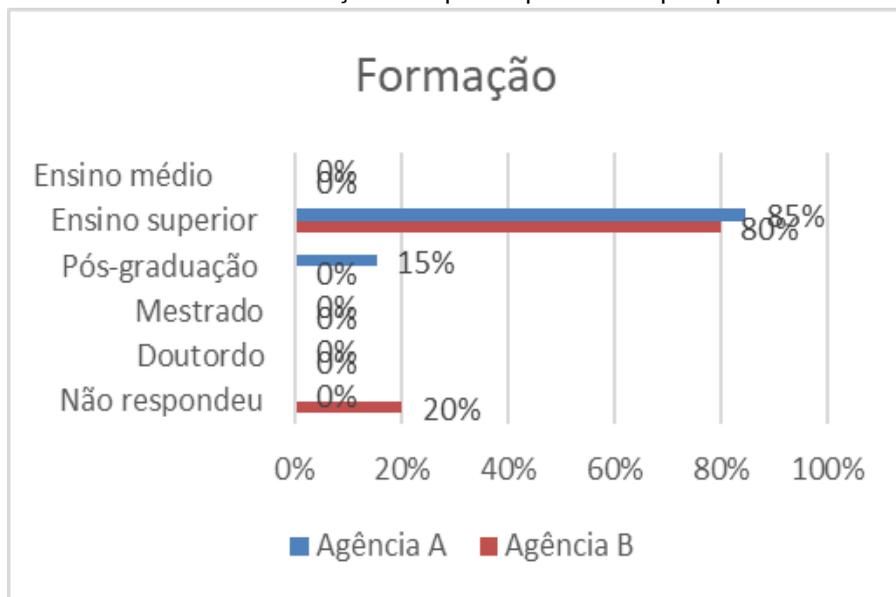


**Fonte:** Dados da pesquisa

No que se refere à formação dos colaboradores da empresa, a pesquisa evidenciada no Gráfico 03, revelou que 85% dos

entrevistados na agência "A" possuem ensino superior, e 15% possuem pós-graduação; já na agência "B" 80% possuem ensino superior, e 20%do total dos entrevistados não respondeu.

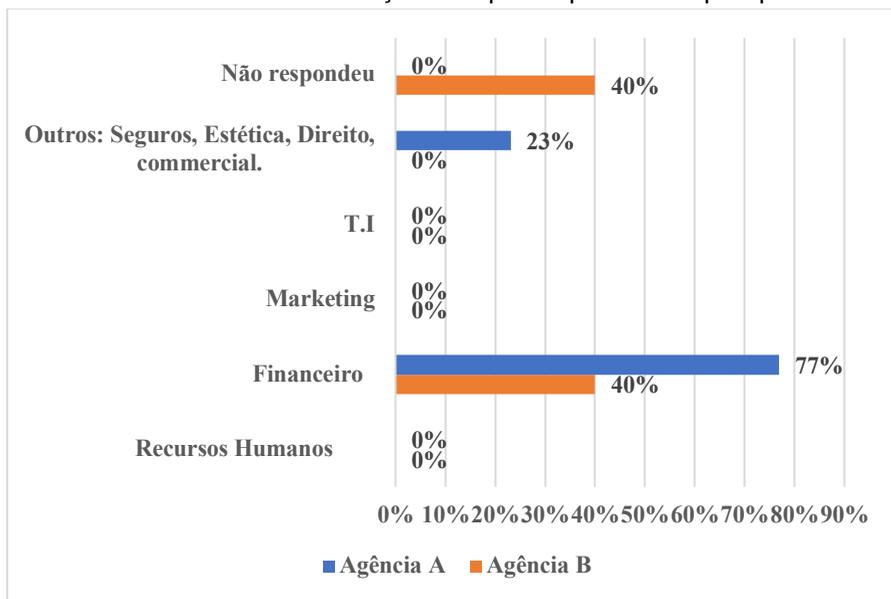
**Gráfico 03:** Formação dos participantes da pesquisa.



**Fonte:** Dados da pesquisa

Quanto à área de atuação, os dados da pesquisa revelam que a maioria dos participantes da pesquisa atua no setor financeiro, com um percentual de 77%na agência "A" e 23% atuam em outros setores como seguros, estética e direito. Na agência "B" 40%também atuam no setor financeiro, 40% não respondeu e 20% atuam em outros setores. Gráfico 04.

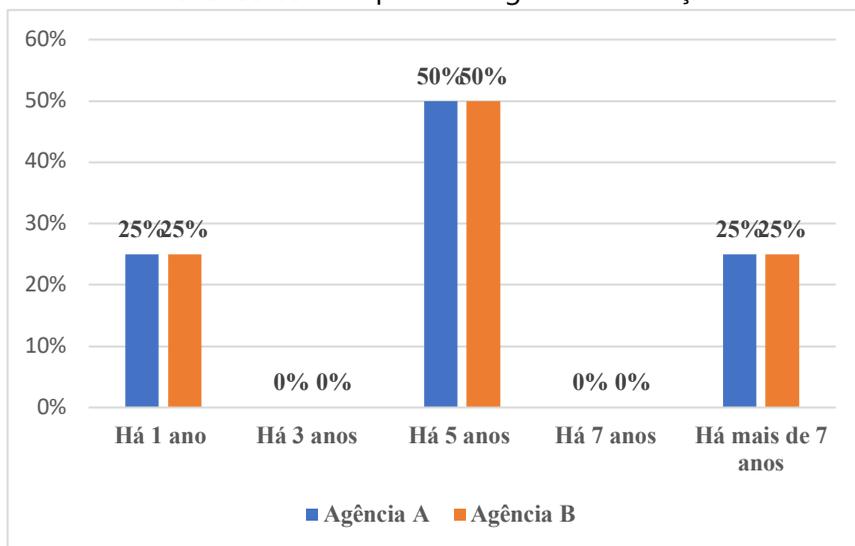
**Gráfico 04:** Área de atuação dos participantes da pesquisa



**Fonte:** Dados da pesquisa

Quanto ao tempo de atuação dos gestores em cargo de liderança, conforme apontado no Gráfico 05, as duas agências apresentaram percentuais iguais em que 50% dos gestores atuam no cargo há mais de 05anos, e 25% entre 01e 07anos. Desse modo pode-se considerar que as maiorias dos gestores que atuam em cargo de liderança apresentam boa experiência.

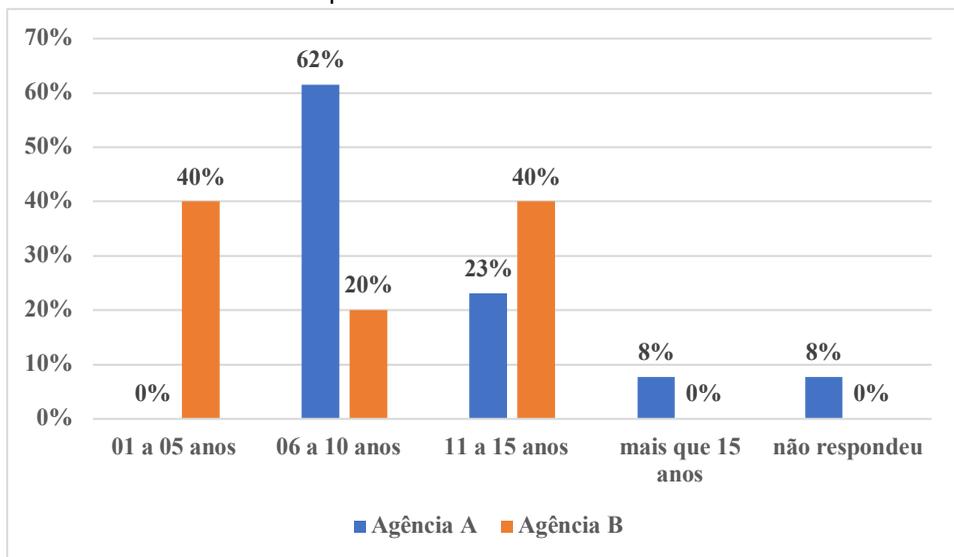
**Gráfico 05: Tempo em cargo de liderança**



**Fonte:** Dados da pesquisa

Com relação ao tempo de experiência de trabalho bancário, verificou-se que na agência "A" um percentual de 62% possui entre 06 e 10 anos de trabalho na empresa, 23% possui entre 11 e 15 anos, 8% mais de 15 anos e 8% não respondeu. Na agência "B", 40% dos colaboradores entrevistados trabalham na empresa entre 11 a 15 anos, 40% entre 01 a 05 anos e 20% entre 06 e 10 anos de experiência bancária. Conforme evidenciado no Gráfico 06.

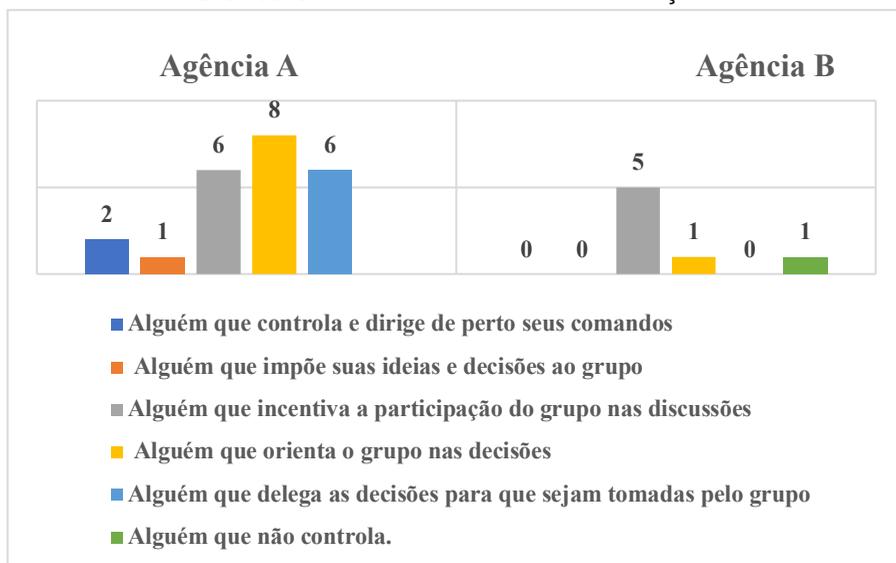
**Gráfico 06:** experiência em trabalho bancário



**Fonte:** Dados da pesquisa

No que se refere às características do gestor do ano de 2020 não foi possível calcular o percentual em virtude de haver mais de uma resposta por pessoa, foram entrevistados 13 pessoas na agência "A" e 05 na agência "B". Na primeira prevaleceram as características de liderança em que o líder é alguém que orienta o grupo nas decisões, seguido de alguém que incentiva a participação do grupo nas discussões. Já na segunda os 05 participantes da pesquisa apontaram seu líder como alguém que incentiva a participação do grupo nas discussões. Conforme evidenciado no Gráfico 07.

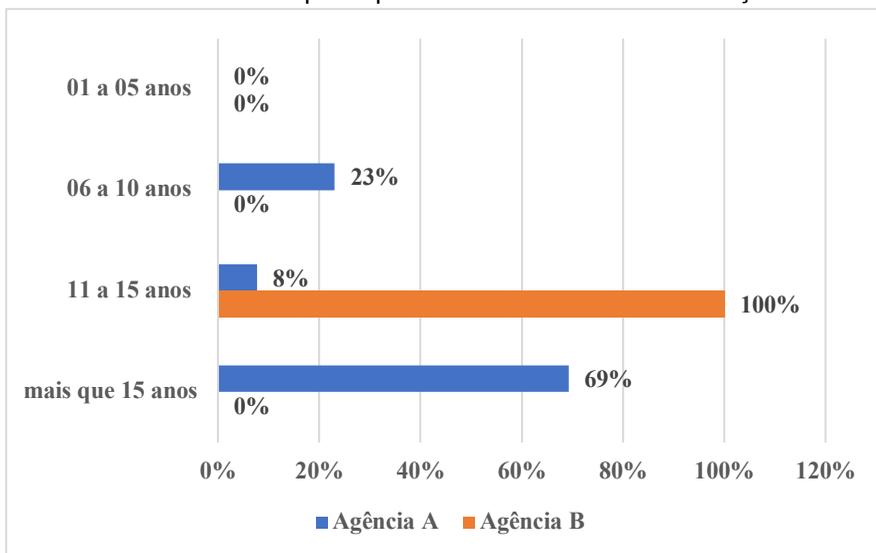
**Gráfico 07:** Características da liderança



**Fonte:** Dados da pesquisa – Camargo Júnior -2020.

No que se refere ao tempo de experiência dos líderes os dados coletados evidenciaram que na agência "A" 69% os líderes possuem mais de 15 anos de experiência no banco, 23% entre 06 e 10 anos e 8% entre 11 a 15 anos. Já na agência "B" todos os líderes possuem entre 11 a 15 anos de experiência na instituição. Conforme demonstrado no Gráfico 07.

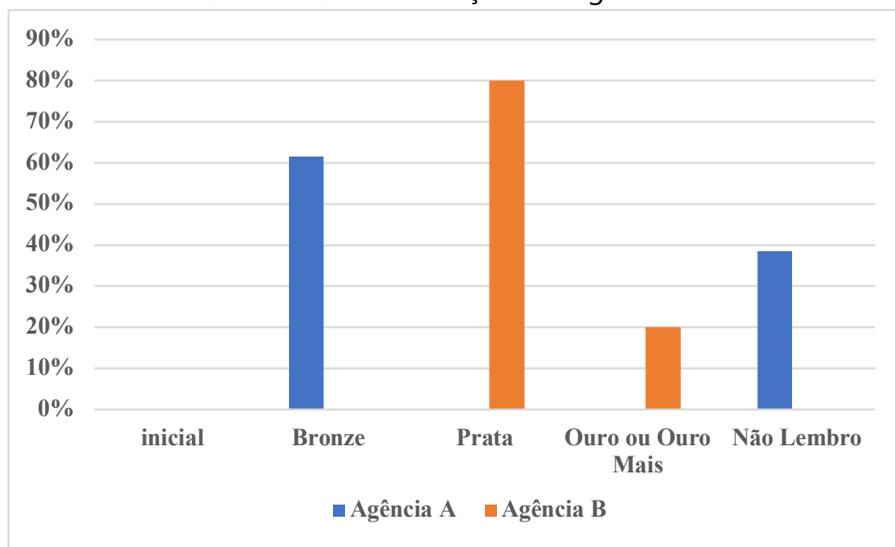
**Gráfico 08:** Tempo experiência do líder na instituição



**Fonte:** Dados da pesquisa

Quanto à classificação das agências no primeiro semestre de 2020, 60% dos colaboradores entrevistados da agência "A" responderam que a agência ficou classificada na etapa bronze e 40% não lembra. Na agência "B" 80% responderam que a agência ficou classificada na etapa prata e 20% na etapa ouro ou mais. Conforme evidenciado no Gráfico 09.

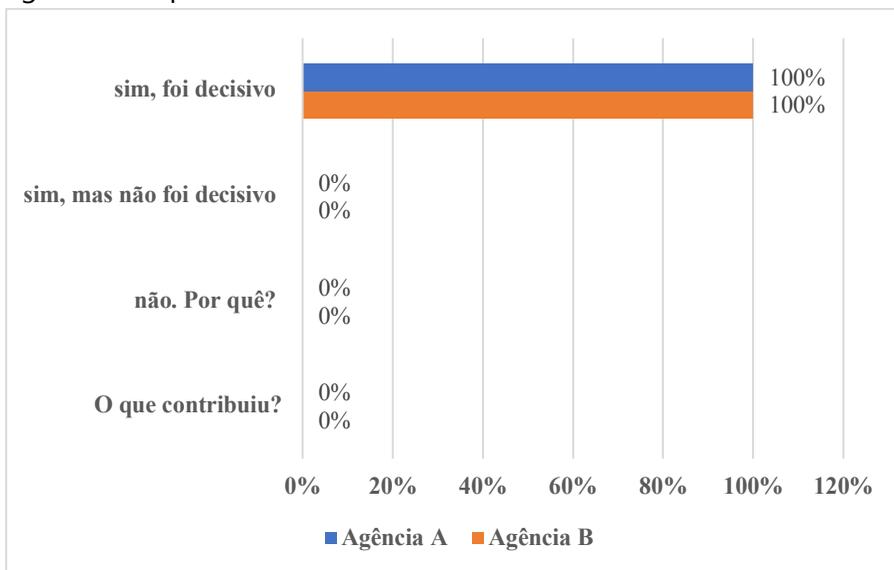
**Gráfico 09: Classificação das agências**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

O Gráfico 10, evidencia que 100% dos participantes tanto na agência "A" como na agência "B" os colaboradores entrevistados foram unânimes em responder que o estilo de liderança exercido por seus líderes foi decisivo para a classificação das suas respectivas agências no primeiro semestre de 2020.

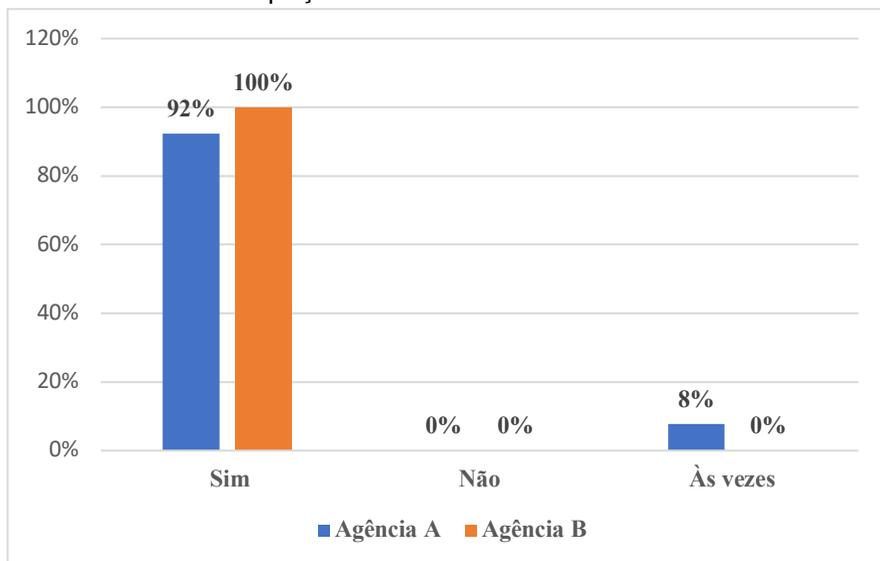
**Gráfico 10:** Contribuição do estilo de liderança na classificação das agências no primeiro semestre de 2020.



**Fonte:** Dados da pesquisa

Com referência à tomada de decisões, o Gráfico 11, evidencia que 92% dos entrevistados na agência "A" responderam que o estilo de liderança adotado por seu líder faz com que ocorra a participação dos membros na tomada de decisões. E 8% responderam que às vezes o estilo de liderança influencia na tomada de decisões. Na agência "B" 100% dos colaboradores entrevistados responderam que o estilo de liderança adotado por seu líder faz com que ocorra participação dos membros na tomada de decisões.

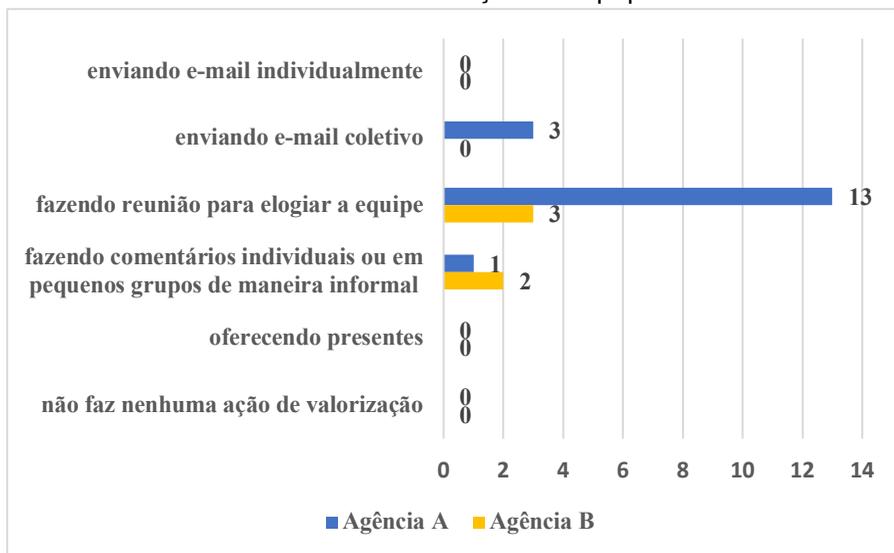
**Gráfico 11:** Participação dos membros na tomada de decisões.



**Fonte:** Dados da pesquisa.

Com referência à valorização da equipe, houve mais de uma resposta por pessoa impossibilitando calcular o percentual. Dessa forma a pesquisa apontou que os 13 colaboradores entrevistados na agência "A" responderam que quando os resultados são positivos o líder faz reunião para elogiar a equipe, desses 13 entrevistados 03 responderam que além de fazer reunião o líder envia e-mail coletivo para equipe e 01 respondeu que o líder faz reunião e faz comentários individuais de maneira informal. Na agência "B", 03 pessoas responderam que o líder faz reunião com a equipe e 02 responderam que o líder faz comentários individuais para elogiar a equipe. Conforme evidenciado no Gráfico 12.

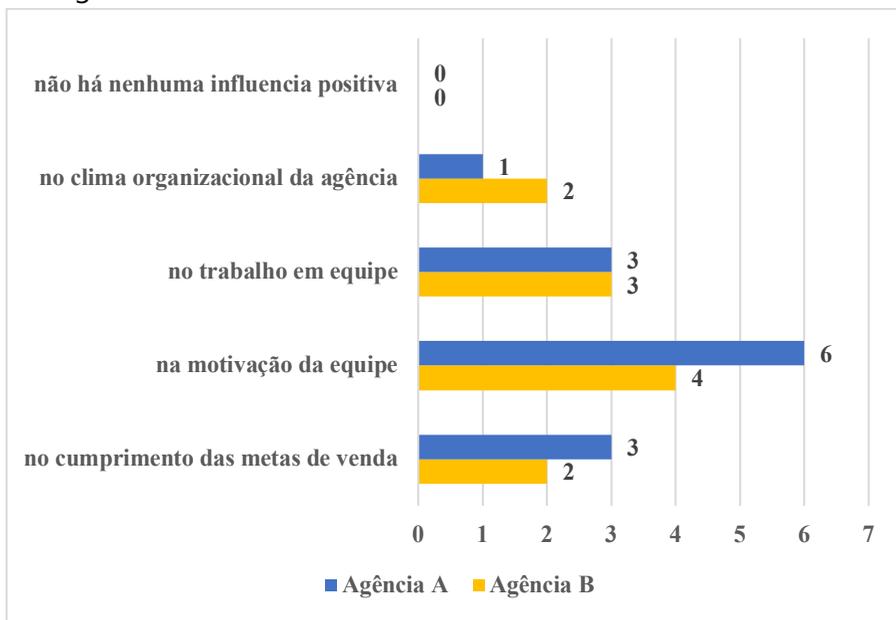
**Gráfico 12: Valorização da equipe**



**Fonte:** Dados da pesquisa

No que tange à influência do líder nos aspectos positivos para o desempenho da agência, também houve mais de uma resposta por colaborador entrevistado. Os dados evidenciados no Gráfico 13 apontam que os 13 entrevistados na agência "A" 06 responderam a motivação da equipe influencia os aspectos positivos da agência, 03 optaram por o trabalho em equipe, 03 o cumprimento das metas de venda e 01 o clima organizacional. Na agência "B" dos 05 entrevistados 04 responderam motivação da equipe, 02 clima organizacional e cumprimento das metas de vendas. Nenhum dos entrevistados respondeu que não há influência positiva.

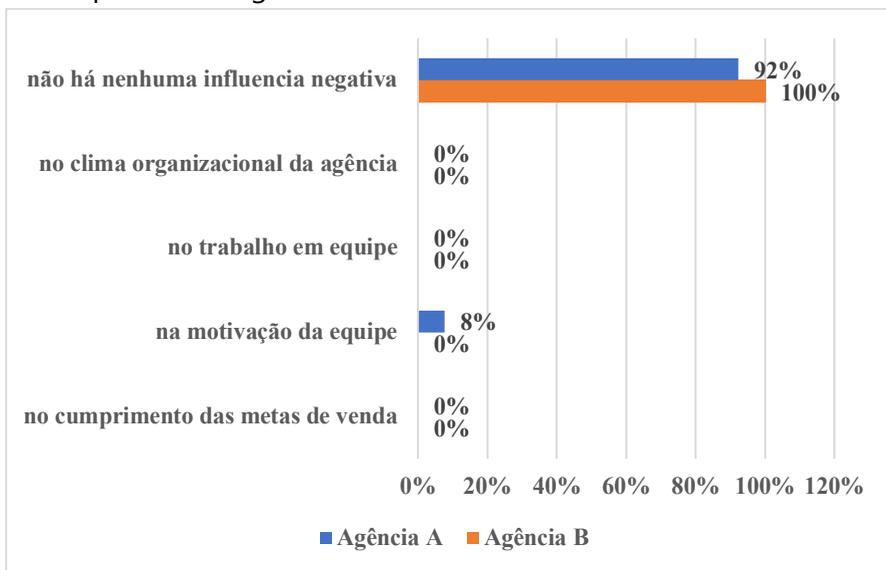
**Gráfico 13:** Influência positiva do estilo de liderança no desempenho das agências.



**Fonte:** Dados da pesquisa.

Quando perguntado se o estilo de liderança adotado pelos gestores tem influência negativa no desempenho da agência, 92% dos participantes na agência "A" responderam que não há influência negativa e 8% a motivação da equipe influencia negativamente no desempenho da equipe. Na agência "B" 100% dos entrevistados responderam que não há influência negativa. Conforme evidenciado no Gráfico 14.

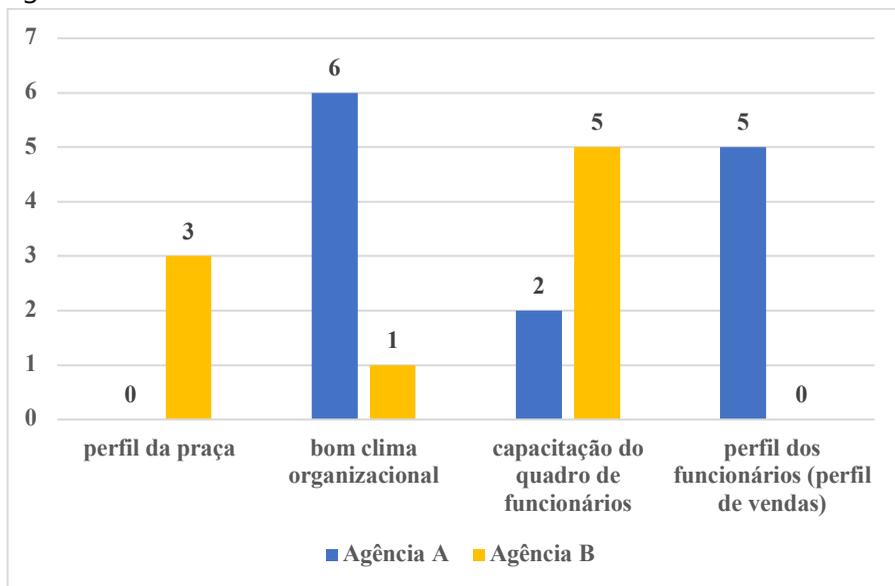
**Gráfico 14:** Influência negativa do estilo de liderança no desempenho das agências.



**Fonte:** Dados da pesquisa

Os fatores que estão impactando positivamente para o desempenho da agência, além da agência tiveram mais de uma resposta por colaborador entrevistado. Assim conforme evidenciado no Gráfico 15, na agência "A" 06 dos 13 colaboradores participantes responderam que o bom clima da organização influencia para o bom desempenho, 05 o perfil dos funcionários/perfil de vendas, e 02 a capacitação do quadro de funcionários. Na agência "B" 05 responderam a capacitação do quadro de funcionários, 03 o perfil da praça e 01 o bom clima organizacional.

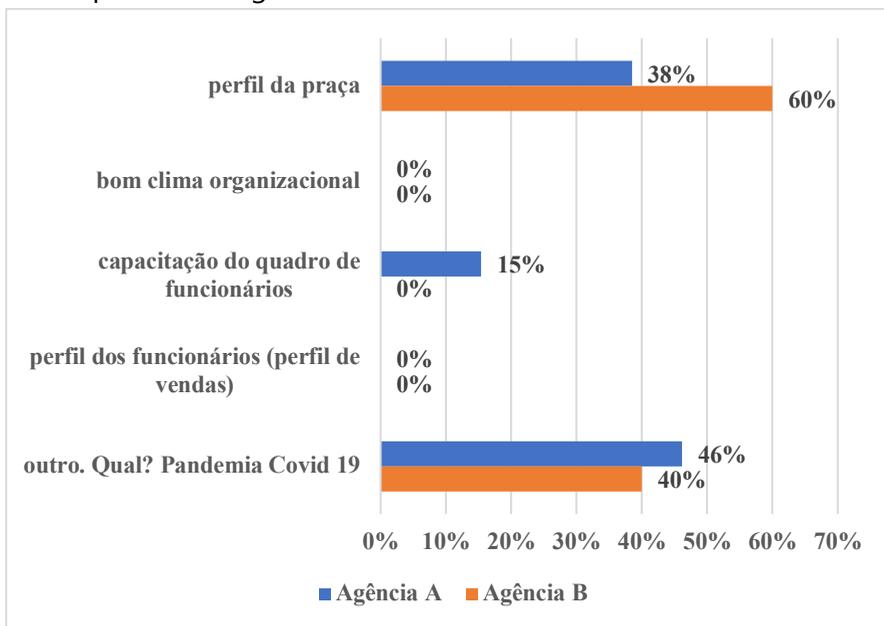
**Gráfico 15:** Fatores que impactam positivamente o desempenho das agências.



**Fonte:** Dados da pesquisa

No Gráfico 16 estão evidenciados os fatores que estão impactando negativamente o bom desempenho das agências, segundo os colaboradores entrevistados. Na agência "A" 46% responderam que a pandemia Covid 19, está impactando negativamente o desempenho da agência, 38%, o perfil da praça, e 15% o perfil da praça. Na agência "B", 60%o perfil da praça e 40%a pandemia Covid 19.

**Gráfico 16:** Fatores que estão impactando negativamente o desempenho das agências.



**Fonte:** Dados da pesquisa.

## CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo principal identificar o estilo de liderança utilizado pelos líderes gestores de um banco privado em Palmas-TO. Considerando os resultados apresentados após a realização da pesquisa, pode-se afirmar que os objetivos propostos no trabalho foram alcançados.

Constatou-se que os líderes das duas agências são do sexo masculino, em sua maioria exerce o cargo de liderança há cinco anos e trabalham no banco entre onze e quinze anos. De forma geral, verificou-se que todos os colaboradores que participaram da pesquisa em sua maioria são do sexo masculino, estão em uma faixa

etária entre vinte e seis e trinta e cinco anos possuem formação de nível superior e atuam no setor financeiro.

Diante disso, verificou-se que o estilo de liderança predominante entre os líderes das agências em que esta pesquisa foi desenvolvida é a liderança democrática esse estilo de liderança foi elencado no referencial teórico deste trabalho. Quanto ao perfil dos líderes em ambas as agências predominou o estilo de perfil com Maturidade Alta – M4, conforme exposto no referencial teórico, esse perfil é associado a pessoas com capacidade e disposição para elaboração de padrões.

Com referência a percepção dos liderados a respeito de seus líderes, identificou-se que os líderes são percebidos como alguém que incentiva e orienta o grupo nas tomadas de decisões respectivamente. O estilo de liderança utilizado pelos líderes influencia diretamente nos resultados alcançados e foi decisivo para a classificação das agências em bronze e prata no ano de 2020.

O bom clima organizacional e a capacitação dos funcionários são fatores que influenciam positivamente o desempenho das agências. O perfil da praça e a pandemia Covid 19 são os fatores que estão impactando negativamente o bom desempenho das agências.

Com base no exposto, ao comparar o perfil dos líderes gestores das duas agências estudadas, pode-se afirmar que em ambas as o estilo de liderança democrático utilizado, vem contribuindo para o bom desempenho da empresa. Percebeu-se que uma boa liderança faz toda diferença no ambiente de trabalho, em que o perfil de líder identificado nessa pesquisa é de grande relevância para um bom desempenho em qualquer instituição.

O desenvolvimento da presente pesquisa possibilitou uma análise sobre liderança de forma geral, como ela se desenvolveu ao longo da história da humanidade, os diferentes tipos e estilos. Foi possível constatar que o estilo que está sendo utilizado na

instituição na qual a pesquisa foi desenvolvida está alcançando resultados satisfatórios

Assim a partir dos resultados apresentados nesse trabalho fica como sugestão para pesquisas e discussões futuras o que não foi elencado neste como a percepção dos líderes a respeito dos seus liderados, assim seria possível contribuir e corrigir possíveis falhas no estilo de liderança utilizado na instituição.

A realização desse trabalho contribuiu de forma relevante para o desenvolvimento profissional e pessoal. Durante o processo de construção do mesmo foram encontradas algumas dificuldades e limitações como acesso a materiais, somente aqueles disponíveis na internet em virtude da pandemia covid 19. Apesar das dificuldades a pesquisa nos possibilitou a ampliar conhecimentos e a buscar novas maneiras de superar obstáculos.

## REFERENCIAS

ABNT. **NBR 6023**: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2018.

ANDRADE, Viviane Almeida . **Autoconhecimento e planejamento estratégico de carreira**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/autoconhecimento-e-planejamento-estrat%C3%A9gico-de-carreira> acesso em: 04-07-2020.

ARELLANO, Eliete Bernal & LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Liderança, poder e comportamento organizacional**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (coord). As pessoas na organização. São Paulo-SP: Editora Gente, 2002.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. Revista de administração de Empresa. São Paulo, v.34, n.3, p.102-114, 1994.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019. 179 p.

BRASIL. FEBRABAN. **Relatório anual -2018**. Disponível em: <<https://news.febraban.org.br>. Acesso 28/09/2020>.

BRASIL. IBGE. Disponível em <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=172100&search=tocantins|palmas> Acesso em: 03.10.2020>.

BRASIL. SEBRAE. Boletim de estudos e pesquisas nº 58, junho de 2017. Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/bol-etins-de-estudos-pesquisas-ano-2017detalhe50,1b82e336168ba510VgnVCM1000004c00210aRCRD](https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/bol-etins-de-estudos-pesquisas-ano-2017detalhe50,1b82e336168ba510VgnVCM1000004c00210aRCRD). Acesso em 28/09/2020>.

CAMARGO, Waleska Pires de; PACHECO, Diego Augusto de Jesus. **Estilos de liderança: avaliação e implicações**. Revista Espácios. Vol.35, n. 8, 2014. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a14v35n08/14350807.html#início>. acesso: 07/11/2020. 11h37min.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: O passo decisivo para a administração participativa**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações** 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 6. reimpressão.

CUNHA, da Claudinei José; MATTEU, de Douglas. **Um estudo sobre a relevância da liderança nas organizações**. Revista Eletrônica, Anima Terra, Mogi das Cruzes-SP. n° 6, p.1-14, 1° semestre, 2018. ISSN 2526-1940

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. - 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

HUNTER, James. **Como se tornar um líder servidor**: os princípios da liderança de o monge e o executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

JACOBSEN, Alessandra Linhares; DA CRUZ JUNIOR, João Benjamim; NETO, Luis Moretto. **Administração (Introdução e teorias)**– Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006. 216p.

\_\_\_\_\_. Alessandra de Linhares. **Introdução à administração** – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013, 112p.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica 1**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATTAR, Frauze Najib. **Pesquisa de Marketing**: metodologia, planejamento. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2005, volume

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração da revolução urbana à revolução digital**. 6º edição. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

MORCH, Ivan Laerte. **Estilos de liderança na superintendência regional do Banco do Brasil de Duque de Caxias RJ**. Trabalho de conclusão de curso de especialização em administração. Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011.

REBOLHO, Ana Júlia Moreira; SILVA, da Adriano José. **Estilos de Liderança em instituições bancárias: um comparativo entre percepção de grupo e autopercepção em organizações privadas e públicas**. Revista de contabilidade Dom Alberto, Santa Cruz do Sul, v.8, n.15, p. 62-70, 2019.

VASCONCELOS, Cathia Maria Caporali. **O perfil de liderança dos gestores de foz do Iguaçu, segundo modelo situacional de Hersey e Blanchard**. 2007. Monografia (Pós Graduação do Centro de Ciências Sociais) – Universidade Oeste do Paraná, Foz do Iguaçu.

VIDAECARREIRA.com. **BR.7 dicas para se preparar para as profissões do futuro**. Disponível em <http://www.vidaecarreira.com.br/artigos/7-dicas-para-se-preparar-para-as-profissoes-do-futuro/> acessado em 28/09/2020.



### **Flávio Augustus da Mota Pacheco**

Graduado em Administração, Especialista em Planejamento Estratégico, Especialista em Marketing e Inteligência de Mercado, Especialista em Psicologia Positiva e Coach, Especialista em Processos Educacionais Inovadores, Mestre em Administração, Doutor em Administração e Pós-Doutor em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para inovação. Professor Universitário em graduação e pós-graduação desde 2004. Palestrante e Conferencista por 7 anos nas áreas de Motivação, Liderança e Gestão Estratégica pela TFC Educacional, onde foi sócio-consultor. Foi sócio-diretor do Alvo Centro de Estudos Avançados, onde foi Diretor Pedagógico e de Marketing Atividade esta que durou 7 anos. Foi Presidente do IBIIS - Instituto Brasileiro de Inserção e Integração Social, por 4 anos, onde desenvolveu, capacitou e encaminhou centenas de jovens para o mercado de trabalho. NA UFT Coordenou o curso de Administração, e também criou e coordenou/ coordena os cursos de pós-graduação Lato Sensu: MBA Perícia, Auditoria e Gestão Ambiental, MBA Gestão Financeira e Orçamentária, MBA Marketing, MBA Marketing e Inteligência de Mercado, e o MBA Liderança e Formação de Gestores. Nesta mesma instituição é professor do curso de Administração e também do Mestrado em Administração Pública. Nesses anos como professor e pesquisador, desenvolveu e publicou em parceria com colegas professores e pesquisadores, alunos, ex-alunos mais de 100 artigos, + de 120 capítulos de livros, 26 organizações de livros e 3 livros de única autoria. As suas áreas de atuação são: Gestão de Pessoas e Liderança, Marketing Estratégico e Gestão Estratégica.

**Gilson Pôrto Jr. (Francisco Gilson Rebouças Porto Junior)** - Doutor em Comunicação e Cultura Contemporâneas pela Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia (FACOM-UFBA), mestre em Educação pela Faculdade de Educação (PPGE-UnB) e graduado em Comunicação Social/Jornalismo, Pedagogia, História e Letras. Realizou estudos de pós-doutoramento/professor visitante nas Universidades de Coimbra (UC-Portugal), de Cádiz (UCA, Espanha), de Brasília (FAC-UnB) e UNESP (UNESP-SP). Atualmente é coordenador do Núcleo de Pesquisa e Extensão e Grupo Lattes Observatório de Pesquisas Aplicadas ao Jornalismo e ao Ensino (OPAJE-UFT) e do Núcleo de Pesquisa, Ensino e Extensão Informação, Comunicação e Memória (INFO-UFT). É professor na Fundação Universidade Federal do Tocantins (UFT), no Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT-UFT), no Programa de Pós-Graduação em Museologia (PPGMuseus-UFBA) e no Programa de Pós-Graduação em Ciências, Tecnologias e Inclusão (PGCTIn-UFF). É Investigador Colaborador do Centro de Estudos Interdisciplinares (CEIS20) da Universidade de Coimbra (UC-Portugal).



# LIDERANÇA, CULTURA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO

Organizadores:  
**Gilson Pôrto Jr.**  
**Flávio Augustus da Mota Pacheco**



**Observatório**  
Edições

ISBN 978-65-999742-9-8



9 786599 974298