

# Gestão de Equipes: Uma Análise de Perfil de Liderança

*Team Management: A Leadership Profile Analysis*

*Gestión de Equipos: Un Análisis del Perfil de Liderazgo*

Emanuel Silva<sup>1</sup>

[emanuel.silva5@fatec.sp.gov.br](mailto:emanuel.silva5@fatec.sp.gov.br)

Maria Vanessa De Souza<sup>1</sup>

[maria.souza100@fatec.sp.gov.br](mailto:maria.souza100@fatec.sp.gov.br)

Uálace Barbosa<sup>1</sup>

[ualace.barbosa@fatec.sp.gov.br](mailto:ualace.barbosa@fatec.sp.gov.br)

Lea Paz da Silva<sup>1</sup>

[lea.silva3@fatec.sp.gov.br](mailto:lea.silva3@fatec.sp.gov.br)

## Palavras-chave:

Liderança.  
Perfis.  
Organização.

## KeyWords:

Leadership.  
Profiles.  
Organization.

## Palabras clave:

Liderazgo.  
Perfiles.  
Organización.

## Enviado em:

05 novembro, 2023

## Apresentado em:

05 dezembro, 2023

## Publicado em:

29 junho, 2024

## Evento:

6º EnGeTec

## Local do evento:

Fatec Zona Leste



## Resumo:

O presente artigo trata sobre assuntos inerentes ao cenário empresarial no sentido da administração de processos e pessoas, abordando sobre líderes e seus perfis de liderança relacionados a perfis de deuses da mitologia grega, ressaltando a importância do preparo dos indivíduos que assumem o papel de líder quanto as suas competências no que tange equilibrar os objetivos das organizações aos objetivos pessoais de cada liderado, mostrando que com o passar do tempo, a cultura das organizações foram mudando, passou-se então, a enxergar o colaborador como um importante fator de grandes melhorias, sendo assim tratando-os como pessoas e não como apenas elementos da organização. Levanta-se a questão que, os perfis de liderança existentes não necessariamente serão certos ou errados, tudo depende da realidade e atualidade da organização que estiver buscando este profissional, alguns exemplos de perfis de liderança citados são: Autocrático; Democrático; Carismático e Técnico. Trazendo um pouco do conhecimento mitológico grego, busca-se relacionar os perfis a estes deuses facilitando a compreensão dos perfis de liderança, para tal um questionário estratégico com nove perguntas opinativas é utilizado para através de pontos somados das respostas, para de forma científica revelar o perfil que se encaixa ao entrevistado, para isto foram entrevistados dois candidatos de uma determinada empresa na zona leste de São Paulo. Este artigo expõe algumas das características da empresa sem entregar dados sensíveis, assim sendo os nomes da empresa e dos colaboradores no seu organograma foram trocados por nomes fictícios.

## Abstract:

This article deals with issues arising from the business scenario in terms of managing processes and people, addressing leaders and their leadership profiles related to profiles of gods from Greek mythology, highlighting the importance of preparing individuals who assume the role of leader in terms of their competencies do not involve balancing the objectives of organizations with the personal objectives of each leader, showing that over time, the culture of organizations changed, and employees began to be seen as an important factor in major improvements, being thus treating them as people and not just elements of the organization. The question arises that existing leadership profiles will not necessarily be right or wrong, it all depends on the reality and current nature of the organization you are looking for this professional in, some examples of leadership profiles cited are: Autocratic; Democratic; Charismatic and Technical. Bringing a little Greek mythological knowledge, we seek to relate the profiles to gods, facilitating their understanding of leadership profiles. To this end, a strategic questionnaire with new opinionated questions is used to, through the summed points of the answers, to scientifically reveal the profile that was entered for the interviewee, for these two candidates from a specific company in the east zone of São Paulo were interviewed. This article exposes some of the company's characteristics without providing sensitive data, so the names of the company and employees in its organization chart were changed to fictitious names.

## Resumen:

Este artículo aborda cuestiones inherentes al escenario empresarial en el sentido de la gestión de procesos y personas, abordando a los líderes y sus perfiles de liderazgo relacionados con los perfiles de dioses de la mitología griega, haciendo hincapié en la importancia de preparar a los individuos que asumen el rol de líder en cuanto a sus competencias en cuanto a equilibrar los objetivos de las organizaciones con las metas personales de cada miembro del equipo. Demostrando que con el paso del tiempo, la cultura de las organizaciones ha cambiado, y se ha visto como un factor importante de grandes mejoras, tratándolas así como personas y no solo como elementos de la organización. Surge la pregunta de que los perfiles de liderazgo existentes no necesariamente serán correctos o incorrectos, todo depende de la realidad y actualidad de la organización que está buscando a este profesional, algunos ejemplos de perfiles de liderazgo citados son: Autocrático; Democrático; Carismático y técnico. Aportando un poco del conocimiento mitológico griego, se busca relacionar los perfiles con estos dioses facilitando la comprensión de los perfiles de liderazgo, para ello se utiliza un cuestionario estratégico con nueve preguntas de opinión para revelar científicamente el perfil que se ajusta al entrevistado, para ello se entrevistó a dos candidatos de cierta empresa de la zona este de São Paulo. En este artículo se exponen algunas de las características de la empresa sin entregar datos sensibles, por lo que los nombres de la empresa y de los empleados en su organigrama han sido sustituidos por nombres ficticios.

<sup>1</sup> Faculdade de Tecnologia da Zona Leste | Fatec Zona Leste

## 1. Introdução

No cenário atual, em um período pós pandêmico, se fez notável através das tecnologias de comunicação e redes sociais, como as plataformas de mensagens instantâneas e as de exposição acadêmica e pessoal, a disposição das organizações em identificar os perfis de seus colaboradores, principalmente, aqueles que ocupam cargos de liderança, os quais precisam estar preparados para assumir esta responsabilidade que não só gerencia processos, como também gerencia pessoas, isto traz à realidade de que este indivíduo precisa ser capaz de apresentar boa comunicação verbal tanto com a alta gerência quanto com os colaboradores, afim de, equilibrar os seus interesses, tendo como premissa a impessoalidade. As instituições que ignoram este fato e não buscam conhecer os perfis de seus funcionários, podem estar cometendo falhas ao contratá-los ou treiná-los, podendo atrapalhar o desenvolvimento de suas atividades e a qualidade de seus processos, além de existir a possibilidade de desmotivação de seus liderados.

Este estudo visa identificar o perfil de liderança de uma líder em uma determinada empresa da Zona leste de São Paulo, diante dessa visão, busca-se esta identificação baseando-se nos arquétipos dos deuses da mitologia grega no âmbito empresarial. Conhecendo sobre este assunto as empresas estarão aptas a tomar a melhor decisão no momento da escolha de seus líderes, visto que, saberão seus perfis: Autoritários com pouco espaço de fala dado a terceiros; perfis maleáveis que conseguem lidar com opiniões, assim ponderando pontos positivos ou negativos; perfis justos e sábios em suas decisões e assim por diante. Apresentando formas diferentes de compreensão desses perfis, observa-se que não se trata de serem certos ou errados e sim adequados a realidade distinta de cada organização.

A abordagem deste, traz um método de pesquisa qualitativa, pois foi baseado em uma análise com uma matriz de contagem de pontos obtidos através de um questionário com nove perguntas estratégicas de respostas opinativas que conduzem o entrevistado a expor seu perfil de liderança relacionado ao estilo de cada deus mitológico citados neste presente estudo.

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1. Gestão de pessoas ou gestão de equipes

Gerenciar uma equipe não é tarefa fácil, pois, se trabalha com a dinamicidade de cada indivíduo a ser liderado, o foco principal é equilibrar os objetivos organizacionais com os objetivos pessoais, deixando satisfeitos, tanto a organização quanto seus colaboradores, como afirma GIL "gestão de pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais, quanto individuais." (2001, p. 17).

Para o bom funcionamento de uma organização, são necessárias várias interações, como, fornecedores, acionistas, investidores, sócios, colaboração de outras empresas, entre outros. Todos que participam de forma direta para a continuação saudável da organização são considerados parceiros, diante deste contexto, começou-se a observar os colaboradores, como parceiros também, afinal de contas, eles contribuem, investindo seu tempo, intelecto e habilidades, pois seus retornos virão na forma de salário e qualidade de vida sob outros benefícios que podem ser proporcionados pela empresa. "Cada um dos parceiros da organização contribui com algo na expectativa de obter um retorno pela sua contribuição." (CHIAVENATO, I, 2008, p. 278).

As estratégias das organizações mudam constantemente na busca de manter uma equipe motivada e criativa, trocando uma cultura onde o colaborador era apenas mais um item na folha de pagamento, para a cultura onde o colaborador possui potencial para promover grandes melhorias ou pequenas melhorias que podem gerar grandes resultados. "O segredo é muito simples: basta tratar as pessoas

como... pessoas, com sentimento, desejos, necessidades, projetos, sensibilidade, criatividade, talento.” (BICHUETTI, 2020).

## 2.2. Liderança

Liderança é um processo que envolve influenciar e guiar um grupo de indivíduos em direção a metas ou objetivos específicos. Na gestão de equipes, a liderança desempenha um papel essencial, sendo responsável por direcionar, motivar e coordenar os esforços dos membros da equipe em prol de um objetivo comum.

A liderança pode ser definida como a capacidade de uma pessoa influenciar e orientar os membros de uma equipe de forma voluntária. Essa definição ressalta a importância da influência e orientação na liderança e a necessidade de que os membros da equipe sigam o líder de forma voluntária.

O líder desempenha um papel fundamental na gestão de equipes, fornecendo uma visão clara, estabelecendo metas e objetivos, e assegurando que os membros da equipe tenham os recursos necessários para alcançar essas metas. O líder é responsável por definir a direção e criar um ambiente propício para o sucesso da equipe (Novo e et al). Assim afirma que “uma liderança bem-sucedida depende de comportamentos, habilidades e ações apropriadas, e não de características pessoais. Isso é muito importante, já que o comportamento pode ser aprendido e modificado, enquanto as características pessoais são relativamente fixas.” (SOTO e MARRAS, 2002, p 216).

Habilidades técnicas, habilidades humanas e habilidades conceituais são essenciais para um líder eficaz. Isso inclui a compreensão da complexidade da tarefa, a capacidade de se relacionar bem com os membros da equipe e a habilidade de pensar estrategicamente.

Existem vários estilos de liderança, como autoritária, democrática e laissez-faire. O estilo de liderança adequado pode variar dependendo da situação e das necessidades da equipe. Um líder eficaz deve ser flexível e adaptar seu estilo de liderança conforme apropriado.

Desenvolvimento de Equipes: Formar e desenvolver equipes coesas é essencial na gestão de equipes. Isso envolve criar um ambiente no qual os membros confiam uns nos outros e colaboram para atingir os objetivos do grupo. A comunicação eficaz e o feedback construtivo desempenham um papel crucial no desenvolvimento de equipes de alto desempenho.

Motivação e Reconhecimento: Um líder eficaz deve ser capaz de motivar os membros da equipe e reconhecer seu desempenho. O reconhecimento adequado é importante para manter a motivação da equipe e promover o comprometimento com os objetivos da equipe.

A liderança de equipes envolve influenciar e orientar os membros da equipe para alcançar os objetivos do grupo de forma voluntária. Isso requer habilidades de liderança, adaptabilidade nos estilos de liderança, desenvolvimento de equipes coesas e motivação dos membros da equipe (NOVO e et al).

## 2.3. Perfis de Líderes

Líder é a pessoa que desempenha um papel de responsabilidade, normalmente lhe é confiada uma equipe que por ele é orientado de forma eficaz para alcançar determinado resultado, o líder enfrenta muitos desafios em sua gestão, um deles é o trabalhar com pessoas, quem nunca ouviu o dizer “trabalhar com pessoas é muito complicado”, diga-se de passagem que essa alegação não é falsa, todo dia nos deparamos com situações em que se necessita o famoso “jogo de cintura”, afinal, lida-se com seres de sentimentos variados e maneiras diferentes de pensar, um exemplo pode ser no momento em que ocorre um momento difícil na vida pessoal do colaborador e por mais profissional que ela seja, pode acabar deixando os sentimentos atrapalharem sua capacidade laboral. O líder precisa estar

preparado para esse tipo de situação, pois não se trata de ser chefe, e sim de ser um Gestor de equipe, segundo o filósofo Mario Sergio Cortella “Como lembro com frequência, liderança é diferente de chefia, cuja tarefa é apenas fazer funcionar. Isto é, somente garantir a condição de operação. Já a liderança, em sua atividade de gestão, tem o propósito de conduzir a empresa para o futuro” (CORTELLA, 2021, p 25).

Um líder tem noção de como tratar um problema de forma construtiva, sabendo como aplicar um feedback, esteja desanimado ele conseguirá ajudar como possível, havendo uma relação mais sociável e saudável, sempre pensando no crescimento ao seu redor pois o líder dentro de uma empresa ele é um grande professor, o filósofo Mario Sergio Cortella ainda nos diz que:

É tarefa da liderança a formação dos outros e de si mesma. Uma liderança tem de formar-se de modo contínuo para não ficar ultrapassada e tem de formar os outros que com ela atuam para que eles a ultrapassem, sejam melhores e levem a organização adiante” (Cortella, Mario Sergio p.28, 2021).

Sendo que isso é um processo que auto deleite da empresa, pois ela está nada mais que fazendo uso da própria criação que antes era um operador, para agora ser mais um líder, tanto para uso próprio quanto para a o mercado de trabalho a fora, assim exportando seu conhecimento e junto ao mesmo o nome da empresa responsável pelo seu aprendizado.

A líder lida com o bem mais precioso da empresa todos os dias, mas o mesmo tem ainda que fazer esse time se organizar de maneira eficaz para que se cumpra as metas estabelecidas pela empresa, e com esse para esse objetivo ser alcançado existem alguns perfis de líderes para cada demanda, como:

- Líder Autocrático: Ele literalmente toma as rédeas, e o trabalho segue como ele diz.
- Líder Democrático: Sem perder o foco ele deixa uma maior participação da equipe em sugestões.
- Líder Carismático: É uma tarefa difícil de conseguir com carisma cativar todo mundo, mas quando consegue é um líder que todos gostam trazendo um incentivo por trabalharem com alguém tão querido.
- Líder Técnico: Ele é o líder que realmente sabe do que está falando o respeito desse líder virá quase que com unanimidade pelo seu conhecimento na área, que assim usa para ensinar sua equipe.

Assim existindo inúmeros outros, vimos aqui que alguns deles tem suas formas de trabalhar sendo assim cada mais adequado para uma finalidade e sendo assim um menu que o mercado de trabalho pode usar e ver qual melhor se adequa em qual função, lembrando que não existe melhor perfil e sim um perfil mais bem adequado para cada finalidade.

#### 2.4. Perfil dos Deuses na Liderança

Na Grécia os oráculos, pensadores e filósofos tinha suas orações dedicadas a grande deusa dona da mais alta sabedoria, estratégia, prudência, sendo ela uma estrategista nata nos campos de batalha, essa deusa era Atena, filha do grande deus do trovão, um dos três grandes com Poseidon e Adis e considerado pai do Olimpo o poderoso Zeus. Ao contrário de seu pai que era muito uma autocrata ainda mais por ser o chefe do monte Olimpo sendo assim o Líder dentre os deuses gregos, Atena era uma pessoa que conseguia ser muito perspicaz com sua maneira de pensar, sendo até hoje o seu símbolo, uma coruja sendo usada a representação de cursos universitários, o mais comum é ver-se com o símbolo do curso de filosofia. Este símbolo é adotado, pois a coruja é o símbolo também atribuído a sabedoria.

Sendo assim as características da líder estudada e destacada nesse relatório que possui um a sabedoria da deusa Atena, sua prudência e é uma estrategista muito eficiente em sua forma de trabalhar, com todos as adversidades se consegue corrigir sem constranger, seja um feedback coletivo ou individual, possui a capacidade de usar a sua capacidade realizar suas funções de líder sem envolver suas emoções ou posições pessoais, mostrando em seu perfil que realmente se alinha a sabedoria de Atena sabendo desempenhar bem suas atribuições.

### 3. Materiais e Métodos

Este estudo foi desenvolvido por meio de pesquisas bibliográficas, além de uma entrevista com um líder de uma empresa com sua natureza voltada para o ramo de vendas, a empresa Hanger Plastic Ltda (NOME FICTÍCIO) localizada na zona leste de São Paulo abrange em suas principais funções a emissão de notas fiscais, o fluxo de pessoas, o atendimento e pós-vendas, a movimentação de cargas e fluxo monetário. Constituída em agosto de 2016, iniciando suas operações no final deste mesmo ano. Realizando neste ano de 2023 uma média mensal de aproximadamente mil vendas por dia. Há cerca de sete anos, suas atividades se iniciaram em uma simples garagem na zona leste de São Paulo, focada em ganhar um lugar no mercado das vendas em e-commerce, investiu em diversos produtos que já possuíam um bom desempenho de vendas on-line, preocupados em cumprir todas as diretrizes legais e tributárias, a empresa veio crescendo exponencialmente durante os anos, tornando-se uma potência que se destaca no ramo, operando em diversos marketplaces e com vários CNPJs. Emprega uma equipe administrativa de sete colaboradores mais o empenho de três sócios, ainda conta com uma equipe de expedição e movimentação de carga de dez colaboradores, e uma gama de fornecedores prontos a atendê-la; também é associada à uma fábrica do seu produto carro chefe.

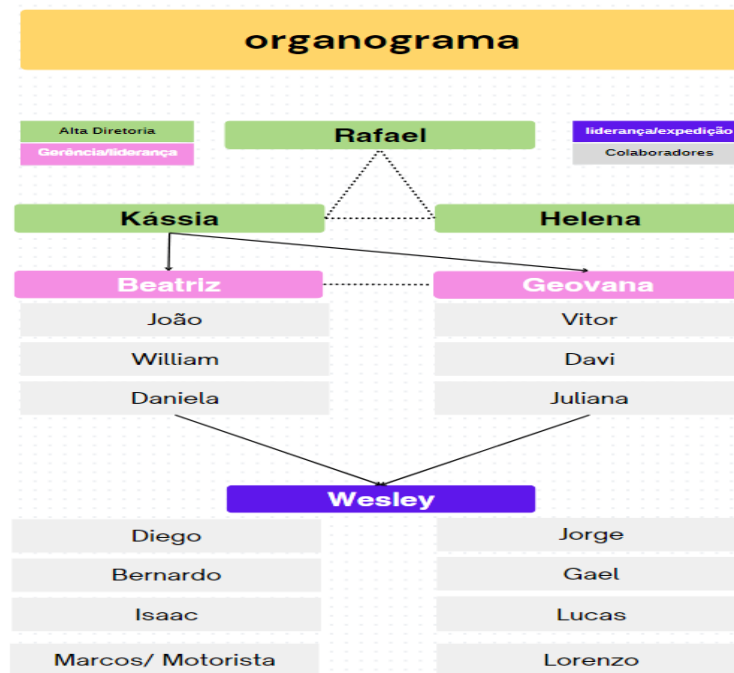
Focados em seus objetivos, preocupados com o desempenho da empresa e com o bem-estar dos funcionários, atentos aos detalhes, promovem muitas reuniões e treinamentos, utilizando ferramentas simples de gestão como feedbacks, procuram termos simples e linguagem clara, que proporciona um bom entendimento.

A empresa conta com uma tecnologia em sistema ERP (planejamento de recursos empresariais) utilizando controles de dados em planilhas no Excel, analisando o fluxo de mercado e levantamento de concorrências. Com foco em oferecer produtos práticos e sofisticados que ajudam no dia a dia de seus clientes, certa de que isso melhora a qualidade de vida oferecendo soluções eficazes para o uso diário. Tem como visão ser uma marca de referência em todo o país prezando pela qualidade e confiabilidade. Sua visão gerencial entende que todos seus colaboradores e clientes são uma extensão de sua família, seguindo os ideais sustentáveis.

#### 3.1. Organização de cargos na empresa

A empresa está organizada estruturalmente com um diretor geral, um diretor financeiro e Helena que faz parte do staff de gerentes. Possui também um gerente de equipes e um gerente de plataforma online, um analista administrativo, dois auxiliares de e-commerce e uma supervisora. Além de um web designer, auxiliares de expedição e um motorista. A seguir apresentamos um organograma da estrutura da empresa, observamos que os nomes são todos fictícios.

Figura 1 : Organograma da empresa



Fonte: Os autores (2023)

## 4. Resultados e Discussões

O objetivo desta pesquisa é identificar o perfil de liderança de uma líder em uma determinada empresa da Zona leste de São Paulo, diante disso, foi utilizado uma versão adaptada do questionário de Charles Handy em seu livro *Deuses da administração* (1994 p. 81). O questionário apresenta nove perguntas estratégicas que condicionam o entrevistado a revelar a qual estilo de liderança, dos deuses mitológicos, seu perfil mais se adequa, estas nove questões contam com uma pontuação de soma das respostas dadas para cada questão de "1" a "4" para cada resposta de quatro alternativas com afirmações as quais a resposta "1" corresponde ao que o entrevistado concorda plenamente e sendo a resposta 4 a afirmação mais longe do que ele concorda, foram dois entrevistados, um colaborador e uma líder. Segue-se o questionário:

A questão "1" pergunta refere-se a opinião do entrevistado sobre o que seria ser um bom superior, enquanto as "2" e "3" referem-se ao que seria um bom colaborador e quais as prioridades este teria em relação a empresa, na "4" as afirmações são sobre o colaborador que se destaca, a "5" são as afirmações que apontam como a empresa trata o colaborador, a questão "6" é a respeito de, o que na organização tem o poder de influência sobre os colaboradores, a "7" são as afirmações que questionam sobre a autoridade de controle de uma pessoa sobre as atividades ou processos de outra, a "8" trata das afirmações que questionam sobre como as tarefas são atribuídas dentro da organização, a questão "9" refere-se ao motivo das competições dentro da organização.

O resultado das respostas são as somas dos números entre as alternativas, A, B, C, e D, onde a menor pontuação decide qual alternativa é a predominante, sendo a alternativa "A" o deus Zeus, a alternativa "B" Apolo, a alternativa "C", Atena e a alternativa "D", Dionísio. Onde Zeus seria a personalidade do Líder Autocrático, Apolo seria o Líder Técnico, enquanto Atena seria o perfil de Líder democrático e Dionísio seria o Líder Carismático. Após a aplicação do questionário obteve-se duas respostas distintas, a do colaborador resultou na letra "B", Apolo e a da líder resultou na letra "C", Atena.

Figura 1: Pontuação do questionário (HANDY 1991) aplicado na empresa.

|         | A  | B  | C  | D  | TOTAL |
|---------|----|----|----|----|-------|
| Empresa | 29 | 19 | 13 | 21 | 82    |
| Você    | 22 | 11 | 18 | 19 | 70    |

Fonte: Os autores (2023)

O resultado da líder trouxe à tona a cultura de Atena, voltada para a democracia, escuta seus subordinados aceita ideias e sugestões, já a resposta do colaborador trouxe a cultura de Apolo, que é metódico, focado e diretrizes e regras predeterminadas.

## 5. Conclusão

Nesta pesquisa foi utilizada uma maneira de avaliação de liderança, que se tornou possível com base em uma mitologia muito rica como a grega; nela foi possível traçar o perfil da líder da Hanger Plastic LTDA (nome fictício), sendo assim apresentada como uma pessoa com características da deusa da guerra e estratégia em batalha, Atena, sendo essa uma líder muito hábil, que possui ações muito assertivas com relação a posição de destaque que ocupa. Essa pesquisa apresenta a cadeia de exigências para um líder, que em muitos pontos como aqui descrito se confunde com a posição de chefe, foi possível apreciar, que um não tem correlação com o outro.

A líder aqui estudada apresenta, caráter cuidadoso que desenvolve seu colaborador, assim, vendo-o como parte da empresa, tendo suas bases no diálogo e estando sempre aberta a sugestões, mantendo um ambiente, respeitoso e harmônico, que corrige sem constranger, fazendo com que o colaborador continue contribuindo com a empresa para o seu crescimento, com os mesmos almejando seu crescimento hierárquico de acordo com as disponibilidades das oportunidades na organização. Esse estudo tem sua importância baseada em uma experiência prática de maneira real, a qual pode ser implantada em outras empresas, a Hanger Plastic que aqui foi abordada, faz uso de uma abordagem mais humana, vendo o funcionário como parte da empresa sendo alguém que vem adicionar seu conhecimento e mão de obra para a mesma, trabalhando seus defeitos e qualidades como um pacote total que através de uma liderança que sabe ser estratégica, com o perfil de Atena, saberá desenvolver, corrigir e otimizar a sua equipe.

## REFERÊNCIAS

- CORTELLA, Mario Sergio. **Quem Sabe Faz A Hora**. São Paulo: Editora Planeta, 2021
- NOVO, DV; CHERNICHAR, EA M; BARRADAS, SS, **Liderança de Equipes**. São Paulo: Editora: FGV, 2008
- HANDY, C. 2ª Edição **Deuses Da Administração**, São Paulo. Editora: Senac, 1994
- CHIAVINETO, I. **Gestão De Pessoas, Editora**. 3ª Edição. Paraná: Editora Elsevier, 2009
- GIL, AC. **Gestão De Pessoas**. São Paulo: Editora Atlas, 2001
- BICHUETTI, JL. **Gestão De Pessoas Não É Com O RH**, Editora: Saint Paul, 2020
- SOTO, E e MARRAS, JP. **Comportamento Organizacional: Impacto Das Emoções**. Paraná: Editora Cengage, 2002.