

# Liderança: Característica Interpessoal como Fator Competitivo na Organização de Empresas

Vitor Henrique Correia de Carvalho<sup>1</sup>

[vitor.carvalho10@fatec.sp.gov.br](mailto:vitor.carvalho10@fatec.sp.gov.br)

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

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

*Leadership: Interpersonal Characteristics as a Competitive Factor in the Organization of Companies*

*Liderazgo: las Características Interpersonales como Factor Competitivo en la Organización de las Empresas*

## Palavras-chave:

Líder.  
Colaborador.  
Liderança.  
Gestão.

## Keywords:

Leader.  
Employee.  
Leadership.  
Management.

## Palabras clave:

Líder.  
Empleado.  
Liderazgo.  
Gestión.

## Enviado em:

02 novembro, 2023

## Apresentado em:

05 dezembro, 2023

## Publicado em:

29 setembro, 2024

## Evento:

6º EnGeTec

## Local do evento:

Fatec Zona Leste

## Avaliadores:

Lelia Zambrano  
Lucas Domiciano Pereira



## Resumo:

O gerenciamento de empresas tem base numa liderança eficaz, a forma de utilizar e organizar recursos humanos pode ser até um fator competitivo no mercado consumidor, considerando os impactos que causam na gestão dos processos da empresa, podendo evitar desperdícios e despesas desnecessárias. Porém, para pequenos empresários, o gerenciamento eficaz pode ser uma tarefa muito complicada, muitos não possuem um conhecimento aplicado sobre como deveriam liderar corretamente e isso acarreta prejuízos em suas equipes que podem não ser percebidos claramente. Através de pesquisa de campo em uma empresa da área de gerenciamento de estoques, situada na cidade de São Paulo, foi possível analisar os processos presentes na empresa e identificar problemas como uma má gestão dos recursos disponíveis. Com uma análise mais aprofundada, foi encontrado uma negligência na organização de escalas e pessoal, além do material usado pelos colaboradores no atendimento requerido.

## Abstract:

The management of companies is based on effective leadership. The way of using and organizing human resources can even be a competitive factor in the consumer market, considering the impacts it has on the management of company processes, potentially avoiding waste and unnecessary expenses. However, for small business owners, effective management can be a very complicated task; many do not have applied knowledge of how they should lead properly, and this results in losses within their teams that may not be clearly perceived. Through field research in a stock management company, it was possible to analyze the processes within the company and identify issues such as mismanagement of available resources. With a more in-depth analysis, neglect in scheduling and personnel organization, as well as the materials used by employees in fulfilling their requirements, were identified.

## Resumen:

La gestión empresarial se basa en un liderazgo efectivo, la forma de utilizar y organizar los recursos humanos puede ser incluso un factor competitivo en el mercado de consumo, considerando los impactos que causan en la gestión de los procesos de la empresa, pudiendo evitar desperdicios y gastos innecesarios. Sin embargo, para los dueños de pequeñas empresas, la gestión efectiva puede ser una tarea muy complicada, muchos no tienen conocimientos aplicados sobre cómo deben liderar correctamente y esto provoca pérdidas en sus equipos que pueden no ser percibidas con claridad. A través de una investigación de campo en una empresa del área de gestión de inventarios, ubicada en la ciudad de São Paulo, fue posible analizar los procesos presentes en la empresa e identificar problemas como la mala gestión de los recursos disponibles. Con un análisis más profundo, se encontraron negligencias en la organización de horarios y personal, además del material utilizado por los empleados en el servicio requerido.

<sup>1</sup> Fatec Zona Leste

## 1. Introdução

Em um mundo empresarial cada vez mais dinâmico e desafiador, a capacidade de gerenciar equipes de forma eficaz e liderar com excelência se tornou um fator crítico para o sucesso organizacional. A competição global, as mudanças tecnológicas aceleradas e as demandas dos consumidores em constante evolução têm colocado pressões significativas sobre as organizações para se adaptarem e prosperarem em ambientes altamente competitivos.

Nesse contexto, a gestão de equipes e a liderança desempenham papéis fundamentais na determinação do desempenho e da capacidade de inovação de uma empresa. A gestão de equipes eficiente é essencial para aproveitar o potencial coletivo de colaboradores, enquanto a liderança competitiva é necessária para inspirar, orientar e alcançar resultados excepcionais. Este artigo se dedica a explorar as interconexões entre gestão de equipes e liderança competitiva, demonstrando como ambas as disciplinas se complementam para enfrentar os desafios contemporâneos dos negócios.

É evidente que as configurações das organizações têm passado por transformações, migrando de estruturas hierárquicas e verticais para arranjos de redes horizontais. Estes arranjos se baseiam em núcleos de competências especializadas, que estão conectadas e interligadas entre si, como mencionado pela Fundação Nacional da Qualidade (2006). No contexto da Tecnologia da Informação e Comunicação, enfrentamos desafios na administração de equipes virtuais e globalmente distribuídas. Além disso, a escassez de talentos e a inadequação dos sistemas de gestão de recursos humanos para a indústria de tecnologia são claramente observadas, conforme destacado por Agrawal et al. (2012). Essa realidade nos instiga a reavaliar os conceitos de Gestão de Pessoas e Governança, à medida que nos deparamos com novas dinâmicas nas relações entre indivíduos e organizações, de acordo com Malvezzi (2004), e Toro (2011).

Ao longo deste artigo, examinaremos as práticas de uma empresa que atua na área de estoque, fazendo inventário de lojas variadas, destacando os principais pontos passíveis a abordagens e remodelagem. Além disso, investigaremos como a liderança eficaz se traduz em uma vantagem competitiva, permitindo que a organização se mantenha atualizada e competitiva no mercado com sucesso.

## 2. Fundamentação Teórica

Uma das tendências mais marcantes no mercado contemporâneo é a valorização do trabalho em equipe, juntamente com a crescente demanda por líderes em vez de chefes. Portanto, a importância de pesquisas nessa área e qualificações para se destacar se torna evidente. Vamos explorar essa temática através das lentes de quatro autores distintos.

Chiavenato (2000) destaca que as organizações são compostas por pessoas, e a valorização da individualidade e diversidade é crucial. Trabalhar em uma empresa implica interagir com pessoas que possuem histórias, crenças e culturas diferentes. Portanto, é imperativo que as organizações promovam o trabalho em equipe, desenvolvam suas equipes e gerenciem as pessoas de forma eficaz.

Cavalcanti (2014) sublinha a necessidade de líderes serem mais humanos, abandonando abordagens mecanicistas e burocráticas. A autora enfatiza a adaptação da gestão de pessoas às mudanças sociais e culturais, promovendo ambientes de trabalho saudáveis e produtivos. A comunicação aberta é essencial para construir relações de confiança com os membros da equipe, enquanto a motivação depende da capacidade do gestor de conectar os objetivos individuais aos organizacionais (Novo; Chernicharo; Barradas, 2008).

Novo, Chernicharo e Barradas (2008) enfatizam que uma equipe compartilha objetivos comuns, intimamente relacionados aos objetivos do líder. Uma equipe eficaz requer clareza quanto a esses objetivos, propósito e metas, e é essencial que os membros se identifiquem com eles. Também creditam que, para alcançar uma equipe de alto desempenho, é necessário ter um líder eficaz. Apresentam a ideia de que a liderança é definida como um fenômeno social, onde os líderes buscam

influenciar o comportamento dos outros para atingir objetivos organizacionais, individuais e pessoais. Em complemento, os líderes transformacionais precisam ter a capacidade de conceber e expressar uma visão clara para suas organizações, enquanto os seguidores devem reconhecer e confiar na credibilidade do líder (Borges, Dias, 2015).

Esses autores estabelecem definições de líderes e liderança, o que possui um aprofundamento no livro de Charles Handy (deuses da administração, 2012.) e no livro de Damáris Vieira (Liderança de equipes, 2015). Neles é apresentada e estabelecida a ideia de que os indivíduos que se enquadram como líderes possuem características comuns, tendo como persona deuses gregos.

Essa caracterização é representada em 4 deuses, sendo eles:

- Zeus: representa a liderança centralizada, com um líder que favorece seus contatos, pouco lógico com muita impulsividade;
- Apolo: representa uma liderança focada, objetiva, formal e burocrática. Extremamente reacional e organizado, sendo rígido com deveres estabelecidos;
- Atena: representa uma liderança voltada para solução. Tem o poder descentralizado, garantindo autonomia para os integrantes da equipe, objetivando uma criatividade para lidar com as tarefas gerais e impulsionar todos;
- Dionísio: representa uma liderança voltada para a equipe, onde os integrantes têm mais influência que o gestor.

Estas definições têm como objetivo expor os tipos de culturas existentes para que seja possível encontrar a que melhor combine com o ambiente em que será aplicada.

Portanto, para criar um ambiente de respeito e alto desempenho, é fundamental uma comunicação eficaz entre a equipe e o líder, bem como uma gestão de pessoas adaptada às mudanças sociais e culturais. Desenvolver líderes e membros da equipe por meio da aprendizagem contínua, diálogo e identificação mútua é crucial para o sucesso da gestão de equipes. A gestão de equipes é uma disciplina complexa e interdependente que exige liderança eficaz e colaboração.

### 3. Materiais e Métodos

A metodologia adotada para conduzir esta pesquisa foi de natureza exploratória, empregando uma revisão bibliográfica abrangente que incorporou artigos, livros, documentos e outras fontes secundárias. Isso possibilitou uma compreensão profunda do tópico, conforme defendido por Gil (2002). Segundo Piovesan e Temporini (1995, p. 319), essa abordagem metodológica, denominada pesquisa exploratória, é qualitativa e contextual.

Para analisar as características e variáveis por meio de registros e análises do processo em foco, a pesquisa descritiva desempenhou um papel fundamental nesta investigação. Conforme explicado por Vergara (2000, p. 47), a pesquisa descritiva tem como propósito revelar as características de uma população ou fenômeno específico, estabelecer correlações entre variáveis e determinar sua natureza.

### 4. Resultados e Discussões

#### 4.1. Apresentação da Empresa e Funcionários

Inicialmente, a pesquisa de campo analisou dois colaboradores, um líder de equipe e um colaborador inventarista, visando adquirir diferentes pontos de vista para alcançar uma análise mais específica.

A empresa, é uma companhia brasileira especializada em serviços de Inventários e Gestão de Estoques que atua nos mais diversos setores do mercado. Seus colaboradores diretos são compostos principalmente pela equipe administrativa e pelos líderes de equipe, todos registrados de acordo com a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Os colaboradores que trabalham como inventaristas, contando o estoque físico das lojas que contratam os serviços, atuam como entidades livres, sem contratação direta com a empresa e direitos trabalhistas. Estes representam a maior parte dos

indivíduos trabalhando para a empresa atualmente. Assim, na análise a ser descrita, o líder trabalha sobre o regime CLT e o inventarista atua como agente livre (ou freelancer).

Abordando inicialmente o espaço em que os analisados estão em contato, se trata de um ambiente variado, mas ainda similar, pois, apesar de o inventário ser feito em lojas diferentes a cada dia de trabalho, tende a não haver diferenças no quesito de atuação.

A função do líder é atuar como representante da empresa perante o gerente da loja contratante, organizador do espaço de trabalho e instrutor para os inventaristas. Já do inventarista, é contar os produtos presentes na loja com um scanner, conferir as diferenças da quantidade contada para a quantidade informada no sistema da loja e manter a organização padrão dos itens em exposição.

#### 4.2. Perfis dos Colaboradores Segundo a Teoria dos Deuses da Administração

No livro de Liderança de Equipes (2015), Damáris Vieira, encontramos um modelo de pesquisa quantitativa utilizado para definir o perfil de líder. Nele, são utilizadas 9 perguntas, retiradas da teoria de Charles Handy (1994) com 4 afirmativas e um sistema de níveis, onde o 1 significa que se identifica muito com a afirmativa e o 4 que se identifica muito pouco com ela.

As perguntas vão de uma opinião própria à um ponto de vista quanto ao que uma empresa consideraria como correta, as perguntas envolvem temas como: como é um bom superior; o que um bom colaborador deve colocar em primeiro lugar na empresa; como a empresa trata o colaborador; se as pessoas são controladas ou influenciadas pela liderança; sobre a competição dentro da empresa entre outros temas.

Já as afirmativas apresentam pontos de vista variados, por exemplo (respectivamente):

- é forte, decidido e firme, porém justo. Ele (ou ela) é protetor, generoso e tolerante com os colaboradores leais;
- Trabalha duro, é leal aos interesses de seu superior, é cheio de recursos e digno de confiança;
- As exigências pessoais de seu superior;
- São politicamente conscientes, gostam de assumir riscos e operar por conta própria;
- Como uma pessoa de confiança, cujo tempo e energia estão à disposição daqueles que dirigem a Empresa;
- Uso pessoal de recompensas, punições ou carisma;
- Se ela tiver mais poder e influência na empresa;
- As necessidades e os critérios pessoais daqueles que dirigem a Empresa;
- É por poder e vantagens pessoais.

Seguindo a análise do questionário proposto, temos as seguintes considerações:

- 1) As afirmações 1 representam uma cultura de “clube” de Zeus; As afirmações 2 representam uma cultura de “função” de Apolo; As afirmações 3 representam uma cultura de “tarefa” de Atena; As afirmações 4 representam uma cultura de “existencial” de Dionísio;
- 2) Quanto mais baixa a contagem total para qualquer conjunto de afirmações, mais prevalente é aquela cultura em sua organização ou em você. Uma contagem de 9 para as afirmações (o menor possível) significa uma cultura de Zeus totalmente pura.

Com isso, foram alcançados os seguintes resultados:

**Figura 1** – Tabela referente ao resultado do questionário de perfil dos deuses da administração.

Respostas	1	2	3	4	Total
Líder analisado	14	15	12	15	56
Colaborador analisado	21	17	15	24	77

Fonte: o autor (2023)

Assim, chega-se à conclusão de que o líder e o freelancer possuem perfil voltado para a “tarefa”, sendo representados por Atena. Como citado anteriormente, Atena tem foco na solução, com poder descentralizado e autonomia dada aos colaboradores.

Também há a consideração do Deus secundário. Para o líder, o deus secundário seria Zeus, indicando que, apesar de descentralização e autonomia, este ainda tende a ser pouco lógico e favorecer seus contatos. Em contraparte, o freelancer tem como Deus secundário Apolo, preferindo ser rígido, racional e formal no ambiente de trabalho.

### 4.3. Perspectivas e Opiniões em Relação aos Perfis Analisados

Tendo traçado o perfil dos indivíduos, é evidente uma diferença entre as personalidades que se aplicam no ambiente de trabalho. Além disso, esta diferença também impacta a maneira a qual é formulada a opinião dos indivíduos, e isso será analisado agora através de relatos dos próprios sobre o ambiente em que são incluídos e a equipe administrativa que gerencia as equipes, líderes, escalas, pagamentos e afins.

Começando com o líder, este alega que não possui muitos problemas com os inventaristas; apesar de alguns erros recorrentes, os problemas que encontra durante os inventários nas lojas seriam relacionados a questões técnicas, envolvendo sistemas ou aparelhos, ou às preferências do gerente da loja, que pode vir a atrapalhar o desenvolvimento do trabalho da equipe. Diz também que, referente às dificuldades encontradas na utilização de sistemas e aparelhos, pode vir a se tratar de uma negligência por parte da equipe administrativa e de suporte.

Por parte do freelancer há mais reclamações já foi muito prejudicado devido a problemas com os equipamentos pois o mau funcionamento atrapalhou sua produtividade (para os agentes livres, a remuneração é por produtividade, não por horas). Em adição, apresenta que existem algumas funções que geram uma remuneração maior e que precisam de uma maior atenção e cuidado, porém, mesmo que já trabalhe há um período longo o bastante para ser capaz, nunca foi escalado para a função e “sente que existe um favorecimento para alguns indivíduos”, pois sempre vê os mesmos nesta posição.

Além disso, diz também que, como a atuação é feita em diferentes lojas espalhadas pela cidade, a separação das escalas poderia ser mais otimizadas, pois, apesar de já ter apresentado algumas limitações na disponibilidade, continua recebendo trabalhos que não pode aceitar, além de ser enviado para pontos da cidade muito afastados e distantes de si quando há lojas mais próximas, o que não é exclusivo de si. Também alega problemas como atraso no pagamento, problemas na comunicação com os responsáveis, etc.

## 5. Conclusão

A análise dos perfis de colaboradores com base na Teoria dos Deuses da Administração revelou insights significativos sobre suas abordagens no ambiente de trabalho. Tanto o líder quanto o colaborador freelancer demonstraram características que se alinham principalmente com a abordagem de “tarefa”, representada por Atena. Isso implica um foco na solução, com poder descentralizado e autonomia concedida aos colaboradores. É notável, e cabível, que isso não seja apenas uma coincidência, mas sim um perfil mais condizente com o tipo de trabalho envolvido. Surgiram, entretanto, diferenças relevantes graças aos deuses secundários.

O líder, que é identificado como Zeus em seu deus secundário, apresenta uma neutralidade quanto aos problemas que se depara no exercício da função; apesar de apresentá-los, não o faz com a indignação demonstrada pelo freelancer. Por outro lado, o colaborador freelancer, que tem Apolo como seu deus secundário, debate que as decisões tomadas pela administração da empresa e, em alguns casos, pelos líderes não apresenta racionalidade.

Essas perspectivas divergentes evidenciam a importância de uma gestão eficaz que leve em consideração as necessidades e desafios de ambos os perfis de colaboradores. Considerando

similaridade nos empecilhos apresentados por ambos colaboradores e a descrição dos perfis de deuses apresentadas pelos autores responsáveis, é evidente uma negligência por parte do corpo administrativo da companhia, o que se encaixa no perfil de Zeus: poder irracional e impulsivo, com casos de benevolência.

A negligência na administração, seja em relação aos sistemas e equipamentos, à otimização de escalas ou à igualdade de oportunidades, pode prejudicar a produtividade e a satisfação dos colaboradores. Portanto, é crucial que as empresas se esforcem para criar ambientes de trabalho que atendam às necessidades de todos os envolvidos e promovam uma gestão equitativa e eficaz. A compreensão das possibilidades de otimização quanto à gestão do pessoal, equipamentos e afins, além das diferentes perspectivas dos colaboradores é o primeiro passo para aprimorar o desempenho e a harmonia no ambiente de trabalho, além de possibilitar uma competitividade considerando que há a possibilidade de que, com a queda na insatisfação do colaborador, haverá também queda na taxa de faltas ou recusa das escalas de serviço (nas ocasiões em que existe a opção de aceitar ou não).

Num âmbito geral, as análises permitiram contemplar situações de descontentamento e negligência na gestão da liderança e, com a análise dos perfis, possibilitar questionamentos, indicando ser de extrema importância uma reavaliação quanto aos métodos de gestão ou ainda mais estudos para conhecer onde e como aplicar devidamente uma boa liderança.

## Referências

- Agrawal, Narendra M. et al. (2012). Managing growth: human resource management challenges facing the Indian software industry. **Journal of World Business**, v.47, n.2, April., pp.159-166.
- CAVALCANTI, S. R. (2014). A sobrevivência da cultura: Uma análise na obra de B.F Skinner. **Dissertação de Mestrado**. Programa de Estudos de Pós-Graduandos em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento. 65 pag. PUC-SP.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Estilos de Liderança e Desempenho de Equipes no Setor Público. **Read de Revistas Científicas da América Latina y el Caribe**, España e Portugal, ed. 80, n. 1, p. 200-221, 2015
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. (2006). **Conceitos fundamentais da excelência em gestão**. São Paulo.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MALVEZZI, Sigmar. (2004). Prefácio. In: Zanelli, José Carlos, Borges-Andrade, Jairo Eduardo Bastos, Antonio Virgilio Bittencourt (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. São Paulo: Artmed, pp. 13-17.
- MELO C, BARRADAS, M S. S. **Liderança de Equipes**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008
- PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E.R.; **Pesquisa Exploratória: Procedimento Metodológico para o Estudo de Fatores Humanos no Campo da Saúde Pública**, 1995.
- TORO, JP. (2011). Trabajo, Subjetividad y gestión de Recursos Humanos bajo el espíritu del nuevo capitalismo. In: Zanelli, José Carlos, Silva, Nerbal, Tolfo, Susana da Rosa (Org.). **Processos psicossociais nas organizações e no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, pp. 33-47.
- VERGARA, S. C.; **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: ATLAS, 2000.