EUROPEAN ACADEMIC RESEARCH
Vol. XIII, Issue 5/ August 2025

Impact Factor: 3.4546 (UIF)
DRJI Value: 5.9 (B+)

ISSN 2286-4822
www.euacademic.org

A Importância do Treinamento e Desenvolvimento de Líderes em uma Empresa de Proteína Bovina

LUCAS BATISTA DE OLIVEIRA SOUZA
Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo – Piracicaba/SP
ADALBERTO ZORZO
Universidade Paulista UNIP
CARLOS JOSE CHAVES
Universidade Paulista UNIP
FABIO ISAIAS FELIPE
Universidade Paulista UNIP
CARLOS EDUARDO OLIVIERI
Universidade Paulista UNIP
LUMILA S GIRIOLI CAMARGO
Universidade Paulista UNIP
PEDRO CARLOS DE CARVALHO
Universidade Paulista UNIP

Resumo

O treinamento e desenvolvimento de líderes desempenham um papel fundamental na indústria frigorífica, onde vem sendo pedido e implementado há pouco tempo dentro das indústrias. Neste setor altamente competitivo e regulamentado, investir na capacitação dos colaboradores é essencial para garantir o sucesso operacional, tático e estratégico da empresa junto com a satisfação do cliente interno que deseja seguir e construir uma carreira dentro da indústria frigorifica. A rotina de um frigorifico não é nada fácil por conta da alta demanda, cobrança e entrega de resultados diário, o desafio de treinar e capacitar estes líderes é um trabalho ardo pois muitos já estão com muito tempo de empresa e grande parte desses líderes foram colocados no cargo, nunca exerceram a função e acredita que liderar uma equipe é simplesmente "Cobrar o resultado" ter poder e status de líder, sem entender de pessoas e processos. A área de treinamento e desenvolvimento serve para que eles possam estar cada dia mais preparados com ferramentas de gestão e liderança para gerir e liderar suas equipes da melhor maneira, entendendo de pessoas, processos e gerindo suas equipes para que eles entreguem resultados esperado pela empresa. Este trabalho teve o objetivo de analisar o atual cenário da liderança na empresa, com foco nos desafios enfrentados por líderes que ocupam essas posições, compreendendo suas percepções em relação ao treinamento e desenvolvimento dentro da empresa voltado para eles, relacionado ao desafio diário que um líder tem na execução do cargo. Neste trabalho contou com a pesquisa de 13 líderes que responderam a avaliação e foram abordadas a problemática sobre a Importância que o treinamento e desenvolvimento de líderes tem na empresa. Para obter os dados necessários para este trabalho, será realizado uma pesquisa de campo através de um formulário on-line (FORMS), de caráter descritivo.O resultado da pesquisa, evidencia que atualmente dentro da nossa empresa, temos vivenciado uma liderança despreparada para poder contribuir com o crescimento e desenvolvimento de pessoas e concluímos que o setor de treinamento e desenvolvimento é de grande importância para que a liderança esteja cada vez mais preparada para poder contribuir com o crescimento e desenvolvimento da liderança.

Palavras-chave: Liderança, treinamento, desenvolvimento, aprendizado e processos

Introdução

A gestão de pessoas é uma área fundamental dentro das organizações, que visa gerir o capital humano de forma estratégica para alcançar os objetivos da empresa. Envolve todo o capital humano da empresa, não se limitando somente no setor de rh, recrutamento, seleção, desenvolvimento, avaliação e retenção de talentos. A gestão de pessoas precisa acontecer em qualquer nível da empresa, quando se tem uma equipe, precisa haver gestão, para, criar um ambiente de trabalho saudável e motivador. Uma boa gestão de pessoas reconhece a importância de cada colaborador e busca promover seu crescimento profissional, alinhando seus interesses aos da organização visando fornecer aos seus colaboradores internos, uma carreia dentro da empresa. Em algumas visões, os líderes são aqueles que possuem capacidade de moldar identidades e influenciar os resultados empresariais (Souza; Wood Jr., 2021).

A liderança complementa a gestão de pessoas ao fornecer a direção, inspiração e motivação necessárias para guiar as equipes em direção aos objetivos comuns. Um líder eficaz não apenas administra tarefas, mas também influencia positivamente seus liderados, desenvolve suas habilidades e os capacita para alcançarem seu máximo potencial. A liderança envolve a habilidade de inspirar confiança, tomar decisões assertivas e cultivar um ambiente de trabalho onde todos se sintam valorizados e engajados. O líder, reflete sua equipe, seja ele bom ou ruim, o líder é o espelho, é o cargo que exige uma maior responsabilidade, pois ele vai afrente de sua equipe e os influencia e gerem, para que os resultados esperados aconteçam. Os líderes capacitados e desenvolvidos tornam-se mais aptos a assumirem maiores e diferentes responsabilidades, além de melhorar o gerenciamento para que a equipe tenha maior assertividade no enfrentamento dos problemas (Oliveira et al, 2010).

Deste modo o objetivo geral deste trabalho consiste em mostrar a importância de ter treinamento e desenvolvimento para os líderes da empresa. Já os objetivos específicos são: compreender os benefícios do treinamento, compreender como é o desenvolvimento para os líderes e suas dificuldades enfrentadas no dia a dia da empresa e como estes conceitos são aplicados na empresa com sua liderança. O problema de pesquisa levantado é: será que os líderes que estão ocupando estes cargos das maiores equipes estão preparados? A hipótese levantada é que a falta de treinamento e desenvolvimento para a liderança pode acabar atrapalhando na gestão das equipes e nos resultados esperados dos setores. A justificativa deste trabalho vem de encontro com a necessidade que se tem dento da indústria frigorifica de trabalharmos com o preparo da liderança com treinamento e desenvolvimento fornecendo a eles, conhecimento prático e teórico e ferramentas sobre gestão e liderança para que eles possam aplicar no dia a dia com suas equipes.

Metodologia

O trabalho foi aplicado em uma empresa multinacional do setor de proteína bovina, esta pesquisa aplicada buscou através das informações levantadas evidenciar o atual cenário que a liderança da empresa está vivendo e o benefício que o treinamento e desenvolvimento trás para a empresa. A pesquisa exploratória que foi utilizada para obter as informações do cenário que vive a atual liderança raramente tem como objetivo final si mesmas; geralmente, elas mapeiam tendências, identificam áreas, ambientes, contextos e situações de estudo, como potenciais relações entre variáveis. Elas

estabelecem de certa forma, a base para pesquisas subsequentes que são mais detalhadas e rigorosas (Sampieri, 2013).

Esta pesquisa foi aplicada em 13 líderes de uma empresa brasileira, do seguimento de proteína bovina. A pesquisa de campo, de caráter descritivo, que tem como ferramenta para levantamento de informações um formulário digital, via google forms, tendo como participantes, 13 colaboradores da mesma empresa, 09 homens e 04 mulheres, todos ocupando posições de liderança. De acordo com Cervo (2007), a pesquisa descritiva tem como objetivo observar, criar registros, fazer análises e correlacionar fatos e fenômenos (variáveis), sem imprimir manipulação aos dados coletados. Quanto aos mecanismos técnicos, é classificada como pesquisa de campo, com finalidade de compreender o atual cenário que vive a liderança da empresa e a importância do treinamento e desenvolvimento para os líderes.

O grupo selecionado para coleta de dados foi composta por 09 homens e 04 mulheres que ocupam cargos de liderança na empresa em questão e tem no mínimo 3 anos de experiência no cargo e os convidados tiveram total liberdade de participar ou não da pesquisa, obedecendo ao critério de tempo de experiencia. A aplicação da pesquisa foi por meio de questionário on-line (*google forms*), elaborado pelo pesquisador com questões de múltipla escolha. O link foi compartilhado com os participantes através de e-mail. De acordo com Gil (2008), o questionário tem como objetivo conhecer pontos de vista, interesses, expectativas, crenças, sentimentos, comportamentos, experiências vividas. O questionário é uma técnica que tem a função de reunir informações de uma realidade, que traz qualidade a pesquisa, seja ela acadêmica ou com viés corporativo (Santos, 2021). A pesquisa e os documentos foram submetidos previamente ao Comitê de Ética e aprovado no número CAEE 82593024.4.0000.9927 em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos do PECEGE e na plataforma Brasil, antes do início da pesquisa. Todos os dados gerados ficarão arquivados na nuvem do pesquisador, por um período mínimo de 5 anos. A seleção da amostra dos 13 participantes ocorreu de acordo com o cargo que ocupam na empresa estudada, entre gerentes, coordenadores, supervisores e líderes de setores. Tal estrutura da amostra busca obter uma ampla análise sobre particularidades nos resultados, de acordo com o nível hierárquico e áreas de atuação.

Após ter a pesquisa respondida, foi iniciada a análise quantitativa e interpretação dos dados levantados. Nessa etapa as respostas foram categorizadas e organizadas, facilitando a análise dos dados de forma bastante minuciosa, possibilitando verificar semelhanças, diferenças, intercorrelações, sendo uma busca por padrões das respostas coletadas (Gil, 2017 e Souza, 2019). Por fim a etapa de conclusão, que consiste em revisar a literatura buscando explicações para os resultados encontrados.

01 – COMPREENDER OS BENEFÍCIOS DO TREINAMENTO

Os benefícios do treinamento e desenvolvimento dentro da empresa existem para que o colaborador ao adentrar na empresa possa ter o treinamento, como um benefício para a sua nova jornada de trabalho. O treinamento irá servir para a transmissão de informações e primordiais para realizar seu novo trabalho seja realizado por completo (Chiavenato, 2014).

O treinamento dentro da empresa tem como objetivo a formação profissional, conhecimentos e práticas compartilhadas, aumento de produtividade no ambiente de trabalho, resultados expressivos, incentivo pessoal e otimização do trabalho. Alguns

indicadores são utilizados para apontar a necessidade de treinamentos como: Crescimento da empresa, contratação de novos colaboradores, alteração no modelo e horário de trabalho, aumento no portfólio de serviços/produtos, comercialização de novos produtos, baixo rendimento/produtividade da equipe e ou indivíduo. Ao identificar as necessidades do treinamento que será realizado dentro da empresa é necessário estabelecer quais serão os métodos utilizados pela empresa para a realização do mesmo. (Hanashiro; Teixeira; Zaccarelli, 2012) citados a seguir (Quadro 1).

Quadro 1 – Métodos e técnicas de treinamento.

Prático	Aprendizagem metódica do trabalho, rodízio de funções, estágio em um ou mais postos.
Conceitual	Exposição oral por um preletor, debate, instruções programadas, painel de discussões, simpósio, educação a distância, teleconferência.
Simulação	Jogos de empresa, estudo de caso, dinâmicas.
Comportamental	Aconselhamento psicológico, socioanálise, dinâmica de grupo.

Fonte: Adaptado de Hanashiro; Teixeira; Zaccarelli, 2012.

As empresas, que são apresentadas como um conjunto de indivíduos e grupos, têm seus desempenhos/performance determinados pelo comportamento humano. É neste sentido que se percebe o real tamanho da importância da liderança, não somente para as empresas, mas também para a sociedade, levando vários pesquisadores de percepções diferentes a tentarem compreender este fenômeno (Versiani et al, 2019).

Dentro da empresa os treinamentos são considerados investimentos, já que eles podem ser utilizados para influenciar de forma direta nos pilares organizacionais. O treinamento é uma ferramenta que tem como objetivo melhorar, ajustar e inovar nos processos que estão tendo baixa eficácia, um treinamento eficaz é aquele que gera desenvolvimento e agrega mais conhecimento e ferramentas para as pessoas da organização (Chiavenato, 2014).

Uma pesquisa que explore a importância do desenvolvimento de novos líderes na gestão é de grande importância, uma vez que pode oferecer insights de alto impacto que os direcionam a conquista dos objetivos/metas estabelecidos por essa inovadora abordagem de gestão (Giovanni et al., 2022). Um dos objetivos dos treinamentos é transmitir ao colaborador conhecimento, ferramentas e segurança, para que eles possam exercer suas funções da maneira correta, dando a ele estabilidade para desempenhar a atividade da melhor maneira possível.

Enxerga-se a motivação como uma ferramenta de grande importância para o desenvolvimento das potencialidades dos funcionários dentro das empresas. (Chiavenato, 2002). Segundo Frohman (1996), a motivação pode ser caracterizada em relação a comportamentos externos, pessoas que são motivadas dedicam um esforço maior de forma significativa para realizar uma tarefa em comparação àquelas que são desprovidas de motivação. Dentro das empresas podemos utilizar os treinamentos como base de motivação para os colaboradores, oferecendo para eles; insights, um momento de roda de conversa entre ambos, cases de sucesso e atividades práticas, para que saiam deste treinamento motivados. O treinamento tem o objetivo de, além de desenvolver os colaboradores interno, possa também desenvolver a organização por completo. Eles são importantes para a empresa pois é uma forma de preparar ou até mesmo formar o novo colaborador para as atividades do cargo que ele irá assumir, além disto gera mudanças no âmbito do desenvolvimento pessoal e de mudanças comportamentais, são os meios de

aprimorar as competências acrescentando os conhecimentos adicionais, proporcionando o melhor desempenho das funções realizadas.

O treinamento é inserido em uma equipe, não somente quando se está com o desempenho abaixo, mas também para aprimorar os conhecimentos atuais e as competências, deixando todos alinhados para que as pessoas se tornem proativas e sejam protagonistas, junto com a empresa alcançando resultados expressivos. Os treinamentos são a conciliação de conhecimento e lucratividade, gerando valorização do capital humano (Chiavenato, 2014).

Desenvolvimento engloba não somente o treinamento, mas também a carreira e as experiências do colaborador. Desenvolvimento é a capacitação do empregado para alcançar novos cargos e posições que envolva a obtenção de resultados cada vez mais amplos, isso presume a existência de uma carreira com clareza das demandas dos cargos futuros (Chiavenato, 2014).

2.0 O DESENVOLVIMENTO PARA OS LÍDERES E SUAS DIFICULDADES

A liderança nos seus últimos anos tem evoluído de forma rápida, atualmente, está mais inclinada ao informal, ao emocional e ao afetivo, o que tem gerado resultados mais positivos no ambiente de trabalho e nas relações interpessoais (Motta e Vasconcelos, 2008). No dia a dia de uma empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, existe uma cobrança maior em cima dos seus líderes, esteja ele ocupando o cargo de; líder, supervisor, coordenador, gerente, diretor ou presidente, a responsabilidade e demanda em cimas desses cargos são maiores que nos demais dentro da empresa. Quando o assunto se trata sobre cargos de liderança dentro de uma empresa, precisamos entender que, em algumas visões os líderes são aqueles que irão obter a capacidade de moldar identidades e influenciar pessoas para que sejam atingidos os resultados empresariais estabelecidos (Souza e Wood Jr., 2021).

Quando se tem uma equipe bem administrada, ela geralmente demonstra um desempenho superior as outras, resultando em maior produtividade e resultado. (Keegal, 2013). São os líderes que além de planejarem o cronograma com os resultados, precisam mobilizar pessoas para que isto aconteça, para que os processos fluam e os resultados apareçam. Liderar é empregar esforços com o objetivo de conduzir/direcionar os liderados para que juntos alcancem o que foi proposto (Bass et al., 2004).

Segundo Charam (2008), no processo de delegação é crucial que o delegante se expresse de maneira simples e direta, simplificando as informações para que as pessoas as compreendam, avaliem e ajam de acordo. O desenvolvimento de liderança é fundamental na identificação e no aprimoramento de líderes internos, possibilitando que a empresa possa, fomentar/fortalecer a sua liderança, sucessão de cargos e sustentar uma cultura de liderança robusta e flexível. De acordo com Kotler (2006) a liderança é o meio de facilitar a transformação de aspectos fundamentais para se adaptar com as condições em constante mutação da economia e do mercado. Para que o desenvolvimento da liderança aconteça de forma assertiva precisamos nos atentar com alguns pontos, os líderes precisam compreender alguns conceitos, como; comunicação eficaz, saber balancear as necessidades dos liderados em relação aos objetivos da empresa, para que alcance a motivação no trabalho, trabalhar de forma que os conflitos existentes não sejam prejudiciais a equipe, e que as delegações de atividades fiquem claras e definidas para todos os envolvidos.

O desenvolvimento de líderes oferece uma série de benefícios, mas também enfrentam desafios. Segundo Kouzes e Posner (2018), os principais benefícios para o um programa de desenvolvimento de liderança bem-sucedido: Melhoria das habilidades de liderança, Engajamento e motivação, Sucesso a longo prazo da organização, Criação de uma cultura de liderança, Retenção de talentos, todos esses tópicos são levados como benefício de obter um bom desenvolvimento de líderes dentro das empresas, o que são pouco falado são os desafios que se encontram no meio do caminho para isto acontecer, que são; Custo e recursos, Avaliação da eficácia, Adaptação às mudanças, Aceitação e engajamento, Desafios culturais.

Muitos profissionais ainda enxergam a liderança como algo formal, impessoal e baseado em regras rígidas, modelo antigo de liderança não compactuado com o modelo atual onde os líderes devem exercer um papel de promover o bem-estar e a gestão de performance, mantendo a equipe entregando resultado com o equilibro da pressão interna (dentro da empresa) e vida social fora da empresa. O desenvolvimento dos líderes na empresa está relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas (Dutra, 2009). As pessoas (líderes) são patrimônio da empresa, sendo ela composta desde um simples operário (cargo operacional) até a função de executivo (cargo estratégico) e essas pessoas que fazem todo o processo rodar e com isto, fazem o sucesso da empresa acontecer, (Chiavenato, 2010). Nos últimos anos as empresas estão percebendo que estimular e apoiar a formação e desenvolvimento das pessoas dentro de sua empresa terá o retorno como forma de reter seus talentos internos motivados e engajados e manter suas vantagens competitivas no mercado.

3 - COMO OS CONCEITOS SÃO APLICADOS NA EMPRESA.

De acordo com Kotler (2006) a liderança é um processo que geralmente facilita a transformação dos aspectos fundamentais para se adaptar às condições em constante mutação da economia e do mercado. Enquanto processo, a gestão frequentemente é correlacionada a atividades como planejar, organizar, recrutar, supervisionar e resolver questões.

Dentro da empresa, no meio profissional, a liderança pode auxiliar na condução de tarefas diárias. Isso se reflete em resultados positivos às organizações, como maior produtividade e sensação de pertencimento por parte dos colaboradores. O desenvolvimento da liderança, deve atentar para que os líderes tenham uma comunicação eficaz, saibam balancear as necessidades dos liderados em relação aos objetivos da organização para que alcance a motivação no trabalho, trabalhe de forma que os conflitos existentes não sejam prejudiciais a equipe, e que as delegações de atividades fiquem claras e definidas para todos os envolvidos.

A liderança pode ser entendida com uma influência de uma pessoa sobre outra em dada situação, ao envolver comunicação humana, visando alcançar um ou mais objetivos (Chiavenato, 1999). Quando falamos sobre liderança precisamos considerar a importância das relações interpessoais que existem em nosso meio, pois o quesito da influência do comportamento da equipe é de grande importância no sentido relacionamento humano. A liderança precisa possuir habilidades de relacionamento dentro da equipe, considerando as individualidades das pessoas e equipes. A comunicação eficaz entre líderes torna uma ferramenta importante nesse processo de liderança, pois as equipes e pessoas são bastante sensíveis a uma comunicação mais democrática e carismática.

De acordo com Robbins et al. (2002), no âmbito das organizações, é importante promover e aprimorar as habilidades de comunicação pessoal por meio de um conjunto de oito regras simples e práticas:

- Canais de Comunicação: Aumenta a chance de ter clareza na comunicação.
- Adaptação do estilo de mensagem ao Público-Alvo: Com a diversidade nas necessidades de informação, canais preferenciais e de compreensão linguística dentro da empresa é fundamental para garantir que a mensagem esteja adequada e alinhada para o público específico.
- Demonstração de Empatia com os demais: Colocar-se no lugar do outro, observado às necessidades, percepções, atitudes e emoções do ouvinte.
- Valorizar a Comunicação Face a Face em Momentos de Mudança: Este canal deve ser escolhido para transmitir mensagens que possam ser interpretadas como ambíguas, ameaçadoras ou que envolvam mudanças significativas.
- Praticar a Escuta Ativa: Manter contato visual, monitorar as expressões faciais apropriadas, gestos afirmativos, evitar distrações, fazer perguntas e evitar interrupções durante a fala do interlocutor.
- Manter Coerência entre Palavras e Ações: Garantir que as mensagens, tanto verbais quanto não verbais, sejam consistentes.
- Utilizar a Rede de Rumores: A rede pode atuar como filtro e mecanismo de feedback, destacando tópicos relevantes para os funcionários e transmitindo mensagens que os administradores desejam comunicar.
- Aproveitar o Feedback: Focar em comportamentos específicos, manter uma postura impessoal, escolher o momento apropriado e, quando o feedback for negativo, certificar-se de que o comportamento em questão seja controlável pelo receptor, oferecendo sugestões claras para melhoria, desde que o problema ainda esteja sob seu controle.

A liderança tem evoluído nos últimos anos e, atualmente, está mais voltada ao informal, ao emocional e ao afetivo, e isto tem gerado nos últimos anos, resultados mais produtivos e positivos no ambiente de trabalho (formal) e nas relações interpessoais (informal) (Motta e Vasconcelos, 2008).

A relação entre o líder e liderado pode ser definida como uma parceria estratégica, em que beneficia o conjunto numa relação ganha-ganha, na qual todos saem beneficiados em um modelo de gestão participativa. Para Kron e Gray (1998), a liderança democrática retrata o trabalho em conjunto, em que todos são informados sobre os propósitos da organização e do processo que está sendo desenvolvido, bem como qual seu papel dentro desse contexto. Os líderes democráticos trabalham com as pessoas não pelo domínio, mas pela sugestão, persuasão e pelo ensino. Com um líder democrático, existe uma produção em menor escala, porém com melhor qualidade, quando comparado com os outros estilos de liderança.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O questionário contou com 10 questões onde o objetivo era evidenciar o atual cenário da liderança de forma com que o treinamento de líderes pudesse contribuir com a melhora significativa, através de ferramentas e comportamentos dos líderes. Primeiramente, de acordo com a (Figura 01), foi perguntado como eles definem a liderança da empresa atualmente, 57,1% define que a liderança é despreparada, 28,6% entende que a liderança é razoável e 14,3% entende que a liderança é boa.

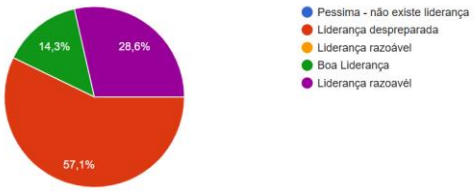
A liderança pode ser entendida com uma influência de uma pessoa sobre outra em dada situação, ao envolver comunicação humana, visando alcançar um ou mais objetivos (CHIAVENATO, 1999).

Quando se trata sobre liderança precisamos falar sobre o preparado e as competências que se esperam deste cargo, pois um líder ele precisa engajar equipe e guiá-los para o atingimento da meta estabelecida que a empresa espera do setor.

Um líder ele precisa de ferramentas comportamentais, saber lidar com pessoas, ter uma boa comunicação com todos para que possa através da sua influência positiva com o grupo, conduzi-los ao êxito.

Para que se tenha uma boa liderança, precisa haver uma comunicação eficaz, assertiva, ponderada, com empatia e que geram resultados.

1- Gráfico 01 – Como você define a liderança da empresa neste atual momento?



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Na figura 02, foi perguntado: Como líder desta empresa, você acredita que para estar mais preparado, a liderança precisa de mais? O resultado demostrado foi de 60%, acreditam que precisam de treinamentos sobre liderança para serem capacitados. Liderar é um conjunto de habilidades desenvolvidas a fim de conduzir variados tipos de pessoas para um objetivo comum (LACOMBE, 1999). Segundo Bowditch (1999).

Este gráfico evidencia que quando se tem uma área de treinamento e desenvolvimento implementando dentro da empresa, auxilia na formação de líderes, os líderes se sentem cada vez mais preparados para poder exercer seu papel com assertividade e com eficaz, líderes que tem treinamentos e ferramentas de liderança conseguem extrair mais de suas equipes.

2 – Gráfico 02 - Como líder desta empresa, você acredita que para estar mais preparado a liderança precisa de mais?

Fonte: Resultados originais da pesquisa

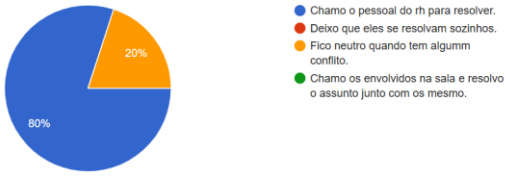
Os elementos que caracterizam a liderança são: influência, situação, processo de comunicação e objetivos a alcançar (CHIAVENATO, 2005). O processo de liderança é construindo e consolidado com a performance e o relacionamento que o líder constrói com seus liderados, tudo isto é gerado através da comunicação. Quando se tem uma boa

comunicação, eficaz de forma clara que todos entendem, é muito mais "leve" o ambiente, gerando segurança, respeito, admiração entre ambos e claro, todos trabalhando de forma engajada. Na Figura 03, perguntamos como você lida com os conflitos dentro da sua equipe?

O resultado é impactante, 80% dos líderes que responderam à pergunta falou que chama o pessoal do RH para a resolução de um problema na equipe.

Este gráfico evidencia o atual cenário da liderança da empresa, uma liderança neutra por ser imatura e a grande maioria desprepada, pois foram alocadas ao cargo por tempo de casa e não por competência.

3 – Gráfico 03 - Como você lidar com os conflitos dentro da sua equipe?



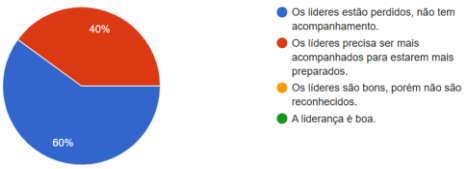
Fonte: Resultados originais da pesquisa

O líder Laissez-faire caracteriza-se pela ênfase no grupo, ausência de controle, oferece pouca ou nenhuma orientação, usa a comunicação de forma verticalizada entre os membros e dispersa por todo o grupo a tomada de decisão (MARQUIS; HUSTON, 2010). Isto reflete no alto número de turnover dentro da empresa, pessoas não se sentem seguras em desenvolver seu trabalho quando o líder não exerce sua função com esperado, causando transtorno e gerando caos dentro da equipe, terceirizando seu papel. Equipes onde um líder terceiriza o seu papel, fica neutro em momentos de conflitos, gera desconforto e insegurança nos demais, afetando o desempenho de toda a equipe.

Na figura 04, perguntamos como você enxerga o quadro de toda a liderança operacional da empresa hoje? 60% respondem que os líderes estão perdidos e por eles estarem perdidos, não são capazes de influenciar, liderar, orientar suas equipes, deixando um grande transtorno dentro delas. Segundo Bowditch (1999), a liderança pode ser entendida com um processo de influência, em que um sujeito ou grupo é orientado para o atendimento de metas estabelecidas pela organização.

Quando se tem um Liderança perdida, se torna impossível conduzir equipes a performance, pois haverá uma grande lacuna para ser preenchida, uma liderança que está perdida requer treinamentos e ferramentas, e além disto, uma verificação para ver se a pessoa está apta para este cargo.

4- Gráfico 04 - Como você enxerga o quadro de toda a liderança Operacional da empresa hoje?



Fonte: Resultados originais da pesquisa

O líder, com pouco ou sem controle, em pouco tempo, o trabalho se demonstrará desorganizado, as pessoas não sabem nem se importam com aquilo que devem fazer (KRON; GRAY, 1998). A desorganização, falta de comunicação, falta de liderança, promove a dispersão e todo o trabalho que precisa ser desenvolvido gera um transtorno enorme no quesito de pessoas. Pessoas que não se enxergam dentro de uma equipe, setor e ou companhia, elas pedem demissão e vão para outro lugar. A liderança precisa ser aqueles que direcionem o restante da equipe e não o contrário, líderes perdidos significa performance em baixa e resultados não atingidos como esperado.

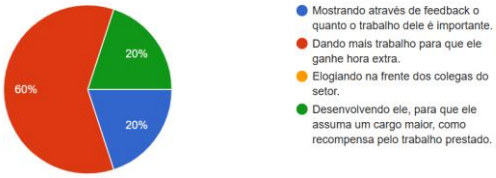
05 -Gráfico 05 - Você como líder, como equilibra as metas do setor e o bem estar da equipe e desenvolvimento deles?

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Segundo Sant'Anna, Paschoal e Gosendo (2012 p.751), "considerando que os líderes podem influenciar experiências positivas ou negativas de seus subordinados, e que os afetos positivos, negativos e realização compõem o bem-estar no trabalho, é possível esperar alguma relação entre os estilos de gerenciamento e o bem-estar" Neste gráfico fica evidente o tamanho da lacuna que temos dentro da empresa, onde 60% afirma que não tem tempo para equilibrar o ambiente/metas e o bem estar da equipe, por mais crítico que seja, infelizmente é uma dura realizada enfrentada no dia a dia de um frigorifico, 20% afirma que realiza conversas de feedback e outros 20% afirma que não existe bem estar.

Infelizmente ao escolher não priorizar o bem-estar da equipe e do setor, se gera um clima tenso, onde os colaboradores são impactados negativamente, e isto afeta, o desempenho, gera insegurança na comunicação, pessoas não permanecem por não se sentir pertecenter ao setor.

06 -Gráfico 06 - Quais são as estratégias que você líder mais utiliza, que são eficaz para motivar a sua equipe?



Fonte: Resultados originais da pesquisa

De Acordo com Graça (1999), "a motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos. Os motivos são, às vezes, definidos como necessidades, desejos ou impulsos, no interior do indivíduo, os motivos são dirigidos para objetivos, e estes podem ser conscientes ou inconscientes". Este gráfico reflete de forma cruel a dura realidade

enfrentada dos colaboradores operacionais dentro da empresa, líderes que através da sua influência sobre os liderados os influenciam a trabalhar 10,12 e dependendo o cargo até 13 horas por dia, muitas vezes, em finais de semana também para que a produção não pare e a meta seja alcançada. Líderes que usam o salário extra como motivo de estratégia de desenvolvimento e esquece que existe um Ser Humano em sua equipe, muitos aceitam por medo de perder o emprego e sendo este a única renda que leva sustento para sua família.

Enquanto os líderes continuarem usando a necessidade financeira e fazendo com que os colabores trabalhem em mais horas extras, teremos colaboradores doentes, taxa de turnover alta e baixa retenção de pessoas na área.

07 -Gráfico 07 - Como você enxerga o quadro de toda a liderança administrativa da empresa hoje?

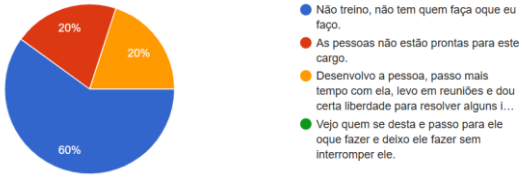
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Segundo Chiavenato (2006), a gestão de pessoas consiste em planejar, organizar, desenvolver, coordenar e controlar técnicas capazes de promover o desempenho eficiente dos funcionários, ao mesmo tempo em que a organização lhes permite alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. Atualmente a nossa liderança não é bem vista pelos colaboradores, infelizmente hoje dentro da liderança existem vários líderes que estão no cargo, mas, nunca foram líderes antes e quando são solicitados, não são capazes de solucionar os problemas e muitas das vezes transferem o problema para o corporativo, isto acaba deixando a desejar e gera um desconforto entre todos, fazendo com que a liderança seja vista muitas das vezes como inútil, pois não consegue desenvolver de fato o que precisa.

A falta de organização, planejamento e acompanhamento do desempenho dos funcionários, faz com que, muitas vezes a própria liderança não seja vista com tal, muitos colaboradores acabam pulando o processo e indo falar diretamente com o pessoal do corporativo. Chiavenato (2009) destaca que gerir pessoas é se responsabilizar por cuidar do capital humano da empresa. Sendo este, o recurso mais importante de uma organização, pois é por meio dele é possível atingir os objetivos e as metas propostas inerentes ao órgão**.**

O Setor de treinamento e desenvolvimento, foi implementado para preparar e moldar a equipe administrativa, para que ela possa dar total suporte para quem está na linha de frente, pois o pessoal que trabalha no operacional, dentro da indústria estão focados 100% em produção e precisam de apoio da liderança administrativa com as situações e conflitos que acontecem dentro das equipes, sendo este suporte para a liderança operacional.

08 -Gráfico 08 - Como é para você líder, treinar um sucessor para o seu cargo?



Fonte: Resultados originais da pesquisa

De acordo com Chiavenato (2008) e Gil (2006), A função gerencial que tem como principal objetivo cuidar dos relacionamentos entre as pessoas que atuam dentro de uma empresa, buscando garantir as metas tanto individuais quanto da coletividade da organização.

Atualmente temos vivenciado um quadro de líderes que muitas das vezes não ensinam os seus sucessores por medo de perder o cargo e ou muitas vezes ninguém deseja assumir o posto por conta do relacionamento que existe dentro da equipe, e a relação entre as lideranças em conjunto. Liderança "é a ação que visa à integração de pessoas, para a obtenção de um objetivo", sendo de um lado o líder e do outro os liderados, na busca de um objetivo comum. (CHIAVENATO, 2000).

Para haver uma sucessão de liderança, precisa haver antes uma integração das pessoas e ter uma visão da meta/equipe e empresa, e é o líder que dissemina isto na sua equipe, a sucessão ela precisa ser leve e clara para quem está na equipe e quem está assumindo a liderança. O líder e o sucessor trabalham juntos com a equipe para que o atingimento da meta seja realizado e que a equipe cresça e evolua cada vez mais.

09 -Gráfico 09 - Qual a estratégia você utiliza para reter pessoas na sua equipe?

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Segundo Mello (2011) quando as organizações veem os colaboradores como um meio de oportunidades e resultados, e não como um custo excessivo, é possível ter uma boa estratégia de pessoas. O foco está em desenvolver competências para respostas positivas de mercado, almejando resultado satisfatórios. Dentro da empresa hoje, não se tem um plano eficaz para reter pessoas e em muitos cargos eles são vistos com custo, pois a empresa entende que cada vez mais ela irá precisar produzir mais quantidade com menos pessoas e isto tem gerado uma discussão internamente, pois, para alguns gestores a contratação de mais colaboradores tem sido a estratégia para reter, pois conseguem redistribuir as funções de acordo com quem fique um equilíbrio para todos sem precisar desgastar um ou outro funcionário.

A grande maioria dos líderes hoje para não perder pessoas acaba dando mais trabalho para ela para que ela queria ficar, porém esta estratégia está afastando as pessoas cada vez mais, por conta da exaustão de horas trabalhadas e o trabalho muitas

das vezes é braçal/operacional. Segundo Chiavenato (2010), toda empresa depende do colaborador, pois sem mão de obra nada poderá ser feito, e assim as organizações não conseguem atingir seus objetivos e alcançar um lugar no mercado no ramo em que atua. O setor de treinamento sugeriu que fosse implementado programas de desenvolvimento dentro da empresa para que os colaboradores se sentissem a vontade para poder participar, os colaboradores iriam ser medidos por performance, porem iriam ter suas recompensas em premiações ou até mesmo e promoções caso o colaborador desejasse um cargo melhor.

O plano de implantação do vem justamente para que a empresa atingia sua meta como esperada, a produção continue avançando de forma ideal e os colabores se sintam confortáveis e ao mesmo tempo sejam desenvolvidos em seus cargos.

CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluímos que diante da análise realizada, constatou-se que a empresa do setor de proteína bovina enfrenta desafios significativos relacionados à gestão de liderança. Identificou-se que a maioria dos gestores ocupa suas posições não com base em competências técnicas e comportamentais adequadas ao cargo, mas sim pelo tempo de serviço na organização. Essa estrutura tem resultado em uma liderança despreparada e imatura, impactando diretamente a performance da empresa, com problemas como alta rotatividade, baixo desempenho, dificuldades de comunicação e metas não alcançadas.
Nesse contexto, o setor de Treinamento e Desenvolvimento assume um papel estratégico na qualificação da liderança organizacional. Iniciativas como a "Academia de Líderes" têm como objetivo proporcionar capacitação contínua, abordando o desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais essenciais para a função. Além disso, busca-se preparar os gestores para lidar com desafios diários, conflitos internos e pressões inerentes ao cargo, promovendo uma liderança mais assertiva e alinhada aos objetivos da empresa.

A pesquisa teve como propósito evidenciar as fragilidades na gestão de pessoas dentro da organização, possibilitando a adoção de medidas eficazes para a sua resolução. Como solução, propõe-se a atuação imediata do setor de Treinamento e Desenvolvimento, por meio de formações, acompanhamento contínuo e disponibilização de ferramentas que contribuam para a qualificação e aprimoramento da liderança empresarial.

REFERÊNCIAS

1. Almeida, M. M. (2012). Gestão & Sociedade, Belford Roxo v. I, Número 1, Julho.
2. Cervo (2007) CERVO, A. L; BERVIAN, P. A; DA SILVA, R. Metodologia Científica. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1620081/mod_resource/content/1/Apostila%20da%20metodologia%20de%20pesquisa.pdf. Acesso em: 14 mar. 2024
3. Charan, R. 2008. O líder criador de líderes. 1ed. Editora Elsevier, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
4. Chiavenato, I. 2002. Recursos humanos. 7ed. Editoras Atlas, São Paulo, SP, Brasil.
5. CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos Novos Tempos. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
6. CHIAVENATO, Idalberto. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS: Como incrementar talentos na empresa. 6ª ed., São Paulo: Editora Atlas S. A. - 2006.

7. CHIAVENTATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. - ed. -- Barueri, SP: Manole, 2015.
8. CHIAVENATO, I. Recursos humanos: o capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010.
9. DUTRA, Joel S.; DUTRA, Tatiana A.; DUTRA, Gabriela A. Gestão de Pessoas: Realidade atual e desafios futuros. Campos Elísios: Grupo GEN, 2017. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013320/.
10. DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva. São Paulo: Atlas, 2009.
11. FREITAS, E.; PRODANOV, C. 2013. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2ed. Editora Feevale, Novo Hamburgo, RS, Brasil.
12. Frohman, Mark A. 1996. Unleash urgency and action, Industry Week, v.245, n.20, 13-23.
13. Gil, A. 2008. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6ed. Editora Atlas, São Paulo, SP, Brasil.
14. Giovanni, G.; Brauer, M.; Oriol, E. 2022. Fatores facilitadores e dificultadores no desenvolvimento de lideranças na administração pública: um estudo de caso do programa
15. Goleman, D. (2015). Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva.
16. Keegal, T. 2013. Poor performance: managing the first informal stages. Primary Health
17. Kouzes, J.M.; Posner, B.Z. 2018. O desafio da liderança: como fazer acontecer em sua empresa. Alta Books.
18. Lakatos, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica 1 Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. - 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.
19. MADRUGA, Roberto. Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa. São Paulo: Editora Saraiva, 2017. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547230401/.
20. MARQUES, J. C. Recursos Humanos. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122516/.
21. Motta, F.C.P.; Vasconcelos, I.F.G. 2008. Teoria geral da administração.3ª ed. Revista Thomson.
22. Oliveira, F.; Santana, A.; Vaz S. 2010. Liderança no contexto da nova Administração Pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de
23. ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall,2005.
24. Sant'Anna, A. S., Campos, M. S. & Lotfi, S. (2012). Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? RAM, Rev. Adm. Mackenzie [online].vol.13, n.6, pp.48-76. ISSN 1678-6971. http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712012000600004.
25. SILVA, Marlene L. da. Administração de Departamento de Pessoal – 15. ed. rev. atual. São Paulo: Editora Saraiva, 2018. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536529967/.
26. Soto, E. (2002). Comportamento Organizacional. São Paulo: Pioneira.
27. Souza, R.; Wood JR, T. 2021. Múltiplas lentes de estudo e abordagem da liderança.
28. Souza, R.; Wood JR, T. 2021. Múltiplas lentes de estudo e abordagem da liderança. Revista de Administração de Empresas FGV EAESP, vol.62, n.6, 01-20.
29. TACHIZAWA, Takeshy. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Takeshy Tachizawa, Victor Claudio Paradula Ferreira e Antônio Alfredo Mello Fortuna. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
30. Versiani, F.; Caeiro, M.; Martins, M.; Carvalho Neto, A. 2019 Características de liderança das mulheres empreendedoras: um estudo de caso no setor de serviços. Revista de Administração da Unimep, vol.17, 188-213.
31. VIEIRA, Anderson Alex de Assis. O Impacto do Desenvolvimento de Liderança no Clima Organizacional.2011.48f. Monografia (Graduação em Administração).
32. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo,2011. organizações. 3.ed.- Rio de Janeiro:Elsevier,2010 – 6ª reimpressão. Revista de Administração Pública – RAP, vol. 44, n. 6, 1453-1475.
33. Revista de Administração de Empresas FGV EAESP, vol. 62, n. 6, 01-20. Care, Middx, v.23, n.4, 32-39.