

PERFIL DOS LIDERES DA AGROINDÚSTRIA DE SÃO MIGUEL DO OESTE - SC

Claudiomir José Toniolli

Eliane Fatima Strapazon Beduschi

Evelacio Roque Kaufmann

Nilson Renê Silva Visintainer

Resumo

O objetivo geral deste estudo é identificar o perfil e estilos de liderança presente nos colaboradores no cargo de líderes da Agroindústria de São Miguel do Oeste/SC. O método utilizado foi um estudo de delineamento baseado numa pesquisa aplicada, quantitativa e descritiva, por meio de pesquisa de campo e de levantamento. Foi evidenciado que os líderes possuem um perfil de liderança coaching, em que possuem como principais características: trabalho em equipe, persistência, organização, autodisciplina, cumprimento de normas, busca constante de autoconhecimento e especializações profissionais para melhorar seus desempenhos em suas atividades, contribuindo positivamente para o alcance das metas e objetivos organizacionais. Desta forma, a liderança é base principal das organizações, são os líderes que tem o papel de motivar, cobrar, ouvir e ser ouvido, ser referência e estar acima das decisões organizacionais, ter convicção para onde deseja chegar com a equipe e onde está, são os alicerces mais raros e importantes que as empresas necessitam cultivar e desenvolver.

Palavras-chave: Liderança. Perfil de liderança. Gestão de Pessoas.

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de desenvolvimento de lideranças nunca foi tão urgente. Empresas de todos os tipos já sabem que para sobreviver num ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo é preciso ter habilidades de

liderança e competências organizacionais diferentes daquelas que as tornaram bem-sucedidas no passado.

A liderança torna-se fundamental como pilar de sustentação organizacional, visando orientar à equipe, dando suporte e assistência, preocupando-se com o seu desenvolvimento, com a autoestima, planejando e idealizando junto da equipe os melhores caminhos e ações, procurando sempre mantê-las motivadas e acreditando no seu potencial. A liderança não se trata apenas de um cargo, um emprego, e sim de qualidades e atitudes que façam com que as pessoas se destaquem e ganhem, assim, admiradores e reconhecimento (BUNN; FUMAGALLI, 2016).

Assim sendo, o líder de produção dentro da agroindústria de São Miguel do Oeste é um componente de grande importância para o sucesso da organização. Ele age diretamente na linha de frente do processo produtivo e procura alcançar os objetivos e metas almejadas. Além disso, pode-se citar que o líder desempenha outros papéis como: observa e acompanha a equipe, realiza monitoramentos de autocontroles, realiza feedback e verifica as mudanças e atualizações ocorridas nas ferramentas de apoio.

O presente trabalho teve como o objetivo geral: definir o perfil da liderança dos líderes da agroindústria de São Miguel do Oeste e como objetivos específicos: definir o perfil dos entrevistados, investigar junto a literatura os diferentes perfis de liderança e analisar como cada perfil faz a gestão de pessoas.

A pesquisa teve o intuito de agregar e aperfeiçoar conhecimentos sobre os líderes com a finalidade de impulsionar o desenvolvimento de programas de desenvolvimento e autoconhecimento para os mesmos, procurando melhorar sua performance prática e cognitiva. Uma vez que, dentre os atributos de um líder, estão a credibilidade pessoal e a competência técnica para fazer uma transformação no processo de mudança de comportamento e atitude dos colaboradores dentro das organizações, além de realizar um gerenciamento dos perfis verificados, influenciar nos processos operacionais e gerenciais, aumentar a produtividade individual e coletiva da

equipe, realizar tomadas de decisões assertivas e prepará-los para cargos mais almejados.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Revisão da literatura

Conceitua-se liderança como a capacidade de ativar e manter a motivação dos trabalhadores para o alcance dos objetivos propostos pela organização, sendo o líder, responsável em promover o crescimento de seus colaboradores rumo a participação e a criatividade, através de delegação de funções e tarefas (MAXIMIANO, 2010).

A liderança relaciona-se com a motivação dos colaboradores, ou seja, o líder é o alicerce da organização e das pessoas que trabalham com ele e deve proporcionar aos seus liderados o apoio necessário à motivação no trabalho (MAXIMIANO, 2010).

Até meados do século XX, a liderança era exercida por um indivíduo que possuía uma postura de respeito e ordem entre seus liderados, direcionando objetivos, metas e resultados para alinhar a relação com as diretrizes organizacionais, contudo esse contexto vem mudando.

O perfil de liderança corresponde as atitudes de um líder com sua equipe de trabalho. A liderança autoritária é quando o líder toma as decisões sem consultar o grupo, determina as tarefas de cada um e ordena o modo de realizar. Não há espaço para a iniciativa pessoal, sendo este tipo de liderança gerador de conflitos, de atitudes de agressividade, de frustração, de submissão e desinteresse, entre outras. A produtividade é elevada, mas a realização das tarefas não é acompanhada de satisfação (CHIAVENATO, 2009).

É um perfil com atitude diretiva e considerado o mais conservador, pelo fato de que na medida em que dita as normas e estabelece as técnicas para a execução das tarefas não promove aos seus subordinados a espontaneidade, a criatividade e a iniciativa, em tal modelo, a tomada de decisão é realizada sem a orientações e participação das pessoas (SILVA, 2010).

O estilo autoritário é a centralização de poder de decisão apenas para o chefe, o que pode degenerar transformando-se no autoritarismo (MAXIMIANO, 2010).

O estilo democrático é a divisão dos poderes de decisão entre chefe e grupo, quanto mais às decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder (MAXIMIANO, 2010).

Conforme Chiavenato (2011), o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas, onde o líder e o subordinado desenvolvem comunicações espontâneas francas e cordiais.

Já, a liderança liberal parte do princípio de que o grupo atingiu a maturidade e não necessita de supervisão de seu líder, assim, seus liderados ficam livres para pôr seus projetos em prática, sendo delegado pelo líder liberal (CHIAVENATO, 2009).

Em virtude da falta de envolvimento no trabalho de equipe e a livre decisão realizada dada aos subordinados, o estilo de liderança liberal é visto como negativo, pois vigora a descoordenação, a confusão, a falta de respeito e a ausência de um líder que motive o exercício de funções e resolva conflitos (SILVA, 2010).

O líder como coach pode incentivar o progresso do profissional, intensificando os comportamentos aspirados e incentivando cada vez mais a procura da aplicação de seus conhecimentos, retendo os talentos que emergem e que deverão ser mantidos nas organizações para contribuir para as novas formas de produção, favorecendo resultados competitivos no mercado (SILVA, 2010).

Portanto, dependendo do público que compõe sua equipe, o líder irá assumir um estilo de comportamento de liderança, pois, os líderes influenciam as pessoas com o poder obtido no cargo que exerce, mas, sabe-se que o desafio é saber aplicar cada estilo de acordo com a circunstância que será desenvolvida pelos colaboradores (MAXIMIANO, 2010).

O bom líder é aquele que consegue estimular os funcionários, vender os objetivos à equipe e favorecer um bom clima no ambiente de trabalho. Líder, chefe, comandante, e autoridade, são algumas das primeiras palavras que

nos ocorrem quando pensamos em liderança. É comum, também, sermos tentados a entender que liderar é tarefa para aquelas pessoas com quociente de inteligência – (QI) elevado, mais autoconfiantes ou bastante ambiciosas, ou ainda, aquelas que têm sutis habilidades sociais. Contudo, observa-se que atualmente o conceito de liderança representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir (HUNTER, 2014).

Cada líder tem suas características e individualidade no momento de se expressar, colocando um objetivo comum a todos e formar uma equipe de trabalho que os ajude na tomada das decisões (CHIAVENATO, 2009).

Candeloro (2013) relata que um líder pode já nascer com características de liderança, mas uma pessoa pode ser treinada ou desenvolver qualidades e competências para se tornar um, como: desenvolver pessoas (recrutar, treinar e motivar), exercer com clareza e entender todas as limitações e pontos positivos dos seus liderados, assim podendo fortificar o lado bom e sempre tentar melhorar onde a pessoa tende mais a falhar.

Assim, o líder na equipe deve demonstrar os objetivos claramente para terem consistência na entrega dos resultados solicitados, necessita de comunicação simples e objetiva, além de habilidade para mudar rapidamente considerando a adaptação uma característica primordial para o exercício da liderança. Muitos fatos imprevistos acontecem e o líder deve estar preparado para responder às contingências diárias (CANDELORO, 2013).

Portanto, a equipe tem que estar ligada totalmente à empresa e deve saber o que a empresa quer buscar no mercado, como é sua missão, visão, valores e seu planejamento, ser criativo, saber criar processos, estar estruturado e buscar a excelência (CANDELORO, 2013).

Para Candeloro (2013), o líder deve ser perseverante e ter foco em lucratividade, pois, qualquer empresa no mercado, em que pese a sua missão, busca a lucratividade. Deve conseguir mostrar para a equipe que a empresa precisa sobreviver e, para isso, é necessário agregar valores, estar preparado para o futuro e para novas oportunidades. Dentre outras atividades necessárias, necessita fazer antecipações de mercado e buscar soluções criativas.

O exercício da liderança exige o acompanhamento do comportamento dos subordinados, saber conversar, ouvir e ajudar cada liderado, fazendo com que se sinta com vontade de criar e produzir mais, pois grandes líderes são solucionadores de problemas, às vezes até problemas que envolvem questões pessoais dos liderados (CANDELORO, 2013).

Diante disso, McClelland (1961) desenvolveu um questionário sobre dez características empreendedoras e que vem sendo elencado como características essenciais dos líderes atuais, no qual, ao final faz-se a somatória dos pontos. As ideias com pontuação abaixo de 15 precisam ser melhoradas e as que obtêm pontuação superior a 20 representam os pontos fortes. Tais características são as seguintes:

- Busca de oportunidades e iniciativa: é a competência em propor soluções diferenciadas, criando sempre novas oportunidades, desenvolvendo processos e métodos, se antecipando ao que pode acontecer, com coragem para encarar aquilo que não se conhece, identificando quando deve agir, pelo fato de ser proativo e visionário.

- Persistência: os empreendedores procuram concretizar seus objetivos de maneira diferenciada, onde estratégias são mantidas ou alteradas de acordo com a necessidade, são decididos e seguem adiante, mesmo quando a maioria pensa em desistir.

- Correr riscos calculados: antes de agir, todas as alternativas possíveis são avaliadas e busca-se assumir desafios, bem como, riscos moderados, estando dispostos a responder pelos mesmos pessoalmente.

- Exigência de qualidade e eficiência: tudo o que é feito é visto com possibilidades para melhorar cada vez mais, com o intuito de diminuir prazos e custos, ou seja, buscando sempre superar expectativas dos padrões de qualidade.

- Comprometimento: indivíduos com esta característica cumprem com os compromissos assumidos, não se importam em fazer sacrifícios, colocam-se a disposição de seus subordinados, sendo capazes de realizar tarefas para ajudá-los ou para concluir algum trabalho, pois são realmente comprometidos.

- Busca de informações: os empregados, fornecedores, consumidores e concorrentes são ótimas fontes de informações, por isso, ter curiosidade, fazer investigações e interagir são importantes formas para inovar e obter cada vez mais conhecimento.

- Estabelecimento de metas: esta é uma das características mais importantes, onde as metas e objetivos precisam estar definidos claramente, com a necessidade de colocar tudo no papel para melhor acompanhamento e mensuração, a fim de atingir com mais facilidade o que foi proposto.

- Planejamento e monitoramento sistemáticos: é importante manter registros e revisá-los constantemente, utilizando-os como ferramenta para a tomada de decisões. É preciso ainda planejar antes de qualquer escolha, mesmo que seja uma tarefa difícil para os empreendedores que preferem realizar, ao invés de concentrar-se. Porém o planejamento é como um guia que deve ser seguido, pois trará sempre os melhores resultados.

- Persuasão e rede de contatos: a capacidade de persuasão é muito importante e para isso estratégias precisam ser usadas com a finalidade de manter contato com um grande número de pessoas, firmando relações comerciais para garantir maior facilidade no planejamento e no momento de colocar em prática o que se planejou.

- Independência e autoconfiança: É preciso ser confiante e otimista quando algo der errado, acima de tudo acreditar na própria capacidade de realizar aquilo que foi proposto, considerando que esta não é a fonte das demais características, mas sim a consequência.

Além dos profissionais de recursos humanos, dois outros atores são fundamentais na implementação da gestão de pessoas: os funcionários, e os gestores. Neste sentido, a liderança ou mesmo o exercício do papel organizacional do líder/gestor, torna-se um assunto crítico a ser discutido.

Como fruto da mudança acelerada nas organizações, a gestão de pessoas está se tornando cada vez mais estratégica, competitiva e sustentável. Em virtude da globalização, as constantes transformações no mercado de trabalho, modificações nos processos e políticas empresariais nas

organizações, a área de gestão de pessoas ganha destaque como fonte de valor e resultados para as organizações e stakeholders (FREITAS, 2012).

Portanto, a gestão de pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o capital humano, que nada mais é do que as pessoas que compõe a mesma, e cabe à área de gestão de pessoas a nobre função de humanizar as empresas, juntamente da participação de seus gestores e líderes (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

2.2 Metodologia

A delimitação da pesquisa é composta por uma população de 17 líderes/gestores, sendo que destes, 12 ocupam o cargo de monitores da organização.

O delineamento será baseado numa pesquisa aplicada, quantitativa e descritiva, através de pesquisa de campo e de levantamento que será realizada com os monitores da Agroindústria de São Miguel do Oeste/SC.

A técnica de coleta de dados selecionada para este estudo será através de um questionário aplicado à amostra definida, contendo 11 questões fechadas e 3 abertas.

A análise dos dados dos questionários obtidos foi tabulada no Google Formulários, no qual, tem a funcionalidade de coletar e organizar informações em pequena ou grande quantidade, de maneira gratuita, utilizando-se de perguntas e respostas personalizadas, como perguntas de múltipla escolha a listas suspensas e escalas lineares; e as respostas à pesquisa são coletadas de forma organizada e automática, com informações e gráficos em tempo real (GOOGLE FORMULÁRIOS, 2019).

2.3 Caracterização da empresa

A Agroindústria de São Miguel do Oeste é um dos maiores conglomerados industriais do Brasil e referência mundial na tecnologia de processamento de carnes, com 12 cooperativas filiadas, mais de 60 mil associados e mais de 19 mil funcionários. Atua no mercado de carnes suínas,

aves, pizzas e laticínios, com um mix composto por mais de 650 produtos. Foi criada em 1969, em Santa Catarina, e sua matriz localiza-se em Chapecó/SC. Atualmente, conta com 12 cooperativas filiadas, que representam mais de 60 mil produtores rurais e estão presentes em mais de 450 municípios (AURORA ALIMENTOS, 2019).

2.4 Perfil dos pesquisados

Em relação faixa etária, a predominância entre os líderes foi de 25 (vinte e cinco) a 35 (trinta e cinco) anos, totalizando 58,8% respondentes e em seguida foi de 36 (trinta e seis) a 45 (quarenta e cinco) anos com um total de 41,2%. Desta forma, verifica-se que pessoas mais jovens foram a maioria, pois podem estar em busca de maior conhecimento, oportunidades de crescimento e capital financeiro com o propósito de alavancar a carreira profissional e pessoal.

Quanto ao estado civil, a maioria são casados, representando 64,7%, demonstrando que, provavelmente, são pessoas com maturidade que buscam responsabilidade e segurança. Também pode-se constatar que 29,4% preferem a união estável. Relativo à escolaridade, tem-se que 52,9% dos líderes possuem pós-graduação completa.

2.5 Características dos líderes

Podendo responder até 3 alternativas, os entrevistados foram questionados sobre as características que melhor encaixavam-se, 70,6% responderam considerarem-se líderes e 58,8% dizem-se dinâmicos, tal fato talvez se deva ao ambiente de constante atividades, mudanças e grandes aglomerados de pessoas que precisam serem subordinadas. Desta forma, necessitam estar preparados para alterações no planejamento diário, tendem a evoluir e estar preparado para imprevistos e mudanças, conseqüentemente se adaptam com facilidade a diversas situações. Além disso, 35,3% afirmaram ser organizados, ou seja, capazes de planejar bem o seu dia, dedicarem tempo suficiente para cada tarefa a ser executada, além

de evitarem o desperdício de tempo à procura de objetos, e-mails ou documentos que podem ficar perdidos.

Dentre as características enumeradas, se destaca a exigência de qualidade e eficiência, visto com possibilidades para melhorar cada vez mais seus produtos e processos internos na busca constante em satisfazer os padrões exigidos pelo mercado, representado por 81,2% das respostas, seguida pela persistência com 67,5% das respostas.

Verificou-se dentre os entrevistados a postura dos líderes diante de sua equipe, onde 64,7% responderam serem confiáveis, leais e úteis, proporcionam uma força estabilizadora e calmante para os colaboradores, pois talvez eles sejam os que coordenam as atividades de cada empregado no setor, auxiliam nas dúvidas, melhorias e no dia-a-dia para andamento correto dos processos para atingimento das metas diárias, semanais e mensais. E, 17,6% responderam serem empreendedores de alta energia que acreditam no potencial de todos ao seu redor, por estarem sempre em constantes atualizações e mudanças, solucionando problemas e criando métodos de melhorias que favoreça e auxilie no crescimento pessoal e profissional de cada empregado do setor que atuam. Ainda, 17,6% responderam serem competitivos e esperam de seus colaboradores o mesmo, pois talvez acreditem que estar em uma busca constante para dar o melhor de si em suas tarefas diárias, sendo ético e cooperativo, seja uma base principal para o sucesso da equipe.

Dentre as características que possuíam mais habilidades como papel de líder na organização, 88,2% dos respondentes afirmaram ser o trabalho em equipe, por que sabem que uma vez que integra as habilidades dos diversos componentes do grupo, o trabalho em equipe traz resultados muito mais eficientes do que as atividades realizadas individualmente e por conta disso, estimular a união deve ser uma estratégia de todos os setores da agroindústria que deseja aprimorar a efetividade do trabalho e aumentar a satisfação dos colaboradores. Como segunda opção, 52,9% responderam dar feedback, pois acreditam que seja uma ferramenta que auxilia os empregados a corrigir

erros, saberem de suas qualidades e habilidades em seu trabalho, visando assim o crescimento e a melhoria do desempenho de cada um.

2.6 Liderança

Neste item, buscou a opinião dos líderes da agroindústria sobre o que é liderar, os mesmos responderam que é inspirar os liderados a dar o melhor de si, em prol dos objetivos da empresa, ter atitude, ser exemplo, saber lidar com os conflitos e diferentes tipos dos perfis de colaboradores, orientar e estar sempre à frente da equipe, alinhando os resultados com bem-estar, comprometimento, ética e foco nos resultados.

A globalização mudou a mentalidade social em relação à liderança. Antes, tínhamos uma política rígida baseada em “comandos e regras”, neste contexto, explorou a opinião dos líderes sobre quais são os tipos de gestão que o mercado deseja, 58,8% responderam liderança que envolve as pessoas, transforma liderados em seguidores e minimiza erros por meio da informação compartilhada, 23,5% responderam ser liderança que além de bem informada minimiza erros e encoraja os liderados para importantes desafios e 17,6% liderança que minimiza os erros por meio do acompanhamento de mudanças.

Por meio da experiência profissional de cada líder, foi questionado aos entrevistados o que seria imprescindível na realidade de um líder, 41,2% responderam ter capacidade de lidar com pessoas; 35,3% responderam ter conhecimento pleno das atividades e métodos do processo; 23,5% responderam ter capacidade de lidar com problemas.

Neste intuito, verificou-se a opinião de forma descritiva dos mesmos, qual a principal dificuldade encontrada, exercendo o papel de líder, e a maioria respondeu em manter as pessoas engajadas com os objetivos propostos pela organização, saber lidar com diferentes personalidades dos liderados e gerações, capacidade de tomada de decisão, ter uma comunicação clara e objetiva em que todos entendam da mesma forma, fazer gestão de pessoas.

Dentre os entrevistados, verificou-se quais eram os principais tipos de perfis de liderança encontrados entre os líderes da agroindústria, 58,8% responderam serem líderes coach: tem consciência que a imagem que passa e a forma como trata sua equipe influencia na alta performance dos resultados, incentiva a valorização de seus colaboradores, preocupa-se com estado emocional de seus membros para obter resultados melhores; e 41,2% responderam serem líderes democráticos.

2.7 Perfil de Liderança versus Gestão de Pessoas

Averiguou-se a opinião dos gestores, de forma descritiva, sobre quais são as principais dificuldades encontradas por eles para fazer gestão de pessoas. A maioria respondeu: falta de motivação e comprometimento dos empregados, dificuldade de gerações, comportamentos, resistência das pessoas as mudanças, excesso de burocracia e conflitos interpessoais.

Quando o assunto é lidar com o conflito de gerações no ambiente de trabalho, a questão principal deve ser criar um canal aberto de diálogo para toda a equipe, a nova geração não vai se contentar em seguir as regras e tenderá a questionar. A comunicação e conhecer sua equipe de trabalho é essencial, visto que, maior parte de seus dias, as diferentes gerações tendem a conviver juntos no ambiente de trabalho e se conhecerem agindo diretamente no clima organizacional e também em desfavor à produtividade da equipe, contribuindo para o surgimento de conflitos (HALF, 2019).

A participação, o envolvimento e o comprometimento são vistos como três atitudes crescentes, pois, o indivíduo só se envolve em seu trabalho quando participa ativamente dele, identifica-se psicologicamente com ele e considera o seu desempenho como algo valioso para si. Da mesma forma, o indivíduo só está apto a comprometer-se quando se identifica com uma organização e com os seus objetivos, desejando manter-se parte dessa organização (ROBBINS, 2002).

3 CONCLUSÃO

No contexto atual da liderança, verifica-se que os líderes presentes na agroindústria de São Miguel do Oeste/SC possuem muitas habilidades importantes para exercerem a função que exercem, predominando muito o trabalho em equipe, persistência, organização, autodisciplina, cumprimento de normas, busca constante de autoconhecimento e especializações profissionais para melhorar seus desempenhos em suas atividades, contribuindo positivamente para o alcance das metas e objetivos organizacionais.

Quando o assunto é gestão de pessoas, percebe-se que existem muitas dificuldades, como, conflitos entre gerações, falta de comprometimento dos colaboradores, conflitos interpessoais que interferem diretamente no ambiente interno dos setores, sendo necessário saber lidar com as pessoas, ter um líder tranquilo, com um bom conhecimento do trabalho e de sua equipe, sensato, objetivo, que diante de um impasse, dá uma palavra e é respeitado por todos.

Portanto, de todas as características elencadas, percebe-se que os líderes possuem responsabilidade e buscam a melhoria contínua dos processos para o alcance das metas. Procuram também o comprometimento dos subordinados para gerar qualidade e segurança nos produtos.

O objetivo geral definiu-se o perfil da liderança dos líderes da agroindústria de São Miguel do Oeste, verificando que a grande maioria se destacou como líder coaching. Desta forma, salienta-se que o perfil de liderança verificada vem muito ao encontro da necessidade do ser humano atual em buscar seu autoconhecimento, estar em buscar da identificação de suas qualidades, necessidades, anseios e definições de perfil de personalidade.

Confirma-se que a liderança é base principal das organizações. São os líderes que tem o papel de motivar, cobrar, ouvir e ser ouvido, ser referência e estar acima das decisões organizacionais, ter convicção para onde deseja chegar com a equipe e onde está, são os alicerces mais raros e importantes que as empresas necessitam cultivar e desenvolver.

REFERÊNCIAS

- BUNN, F.; FUMAGALLI, L. A. W. A importância do líder na organização: Influenciando pessoas para o atingimento dos resultados. Revista da FAE, Curitiba, v. 19, n. 2, p. 132-147, jul./dez. 2016. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/312900793_A_importancia_do_lider_na_organizacao_influenciando_pessoas_para_o_atingimento_dos_resultados>. Acesso em: 5 mar. 2019.
- CANDELORO, Raúl. 8 características de um líder de vendas de sucesso. Venda Mais, Curitiba, 229. ed., p. 06 - 07, maio 2013.
- CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 8 ed. Rio de Janeiro Elsevier, 2011.
- FREITAS, J. C. T. Estratégia Organizacional: Utilizando a política de Treinamento e Desenvolvimento como Vantagem Competitiva. IX Seget – Simpósio de Excelência em Gestão Tecnologia, 2012.
- GOOGLE FORMULÁRIOS. Crie lindos formulários. 2019. Disponível em: <<https://www.google.com/intl/pt-BR/forms/about/>>. Acesso em: 25 nov. 2019.
- HALF, R. Como lidar com o conflito de gerações no ambiente de trabalho?. 2019. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/como-lidar-com-o-conflito-de-geracoes-no-ambiente-de-trabalho-rc>. Acesso em: 05 fev. 2020.
- HUNTER, J. C. O Monge e o executivo: Uma história sobre a essência da Liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.
- MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MCCLELLAND, D. C. The achieving society. Nova Iorque: Van Nostrand Reinhold, 1961.
- ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SILVA, M. F. P. C.S. Avaliação de Competências de Liderança nos Líderes Intermédios Desempenho/Eficácia Organizacional: Estudo de caso numa Empresa Multinacional do Ramo Farmacêutico. 2010. 147 f. Dissertação

(Mestrado em Estratégia Empresarial) - Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra, 2010.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos humanos x gestão de pessoas. Revista Científica de Administração, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.

Sobre o(s) autor(es)

Claudiomir José Toniolli. Graduado em Administração, Aluno do Curso de Pós-Graduação, em nível de Especialização em Comportamento e Gestão de Pessoas, UNOESC – São Miguel do Oeste/SC, E-mail: claudiomir-toniolli@auroraalimentos.com.br.

Eliane Fatima Strapazon Beduschi. Mestre em Administração. Professor e Coordenador do Curso de Administração da UNOESC - São Miguel do Oeste/SC. eliane.beduschi@unoesc.edu.br.

Evelacio Roque Kaufmann. Mestre em Administração. Professor e Coordenador do Curso de Administração da UNOESC - São Miguel do Oeste/SC. evelacio.kaufmann@unoesc.edu.br.

Nilson Renê Silva Visintainer. Especialista em Marketing. Professor da UNOESC - São Miguel do Oeste/SC. nilson.visintainer@unoesc.edu.br.