

**FAT – FACULDADE E ESCOLA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GESTÃO DE PESSOAS:  
Desafios e Impactos dos Estilos de Liderança na Qualidade  
de Vida dos Colaboradores em uma Empresa de Grande  
Porte do Norte Gaúcho**

**SHEILA DE OLIVEIRA**

**TAPEJARA/RS  
2024**

**SHEILA DE OLIVEIRA**

**GESTÃO DE PESSOAS:  
Desafios e Impactos dos Estilos de Liderança na Qualidade  
de Vida dos Colaboradores em uma Empresa de Grande  
Porte do Norte Gaúcho**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
como requisito parcial para obtenção do título  
de Bacharel em Administração da FAT –  
Faculdade e Escola.

Orientadora: Profa. Me. Juciléia Giacomini

**TAPEJARA/RS  
2024**

**SHEILA DE OLIVEIRA**

**GESTÃO DE PESSOAS:  
Desafios e Impactos dos Estilos de Liderança na Qualidade de Vida dos Colaboradores  
em uma Empresa de Grande Porte do Norte Gaúcho**

Este Trabalho de Conclusão de Curso – TCC foi julgado adequado para a obtenção do título de Bacharel em Administração e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração da FAT – Faculdade e Escola.

---

Prof. Esp. Leonardo Caumo Biasotto  
Coordenador do Curso de Administração e Ciências Contábeis da FAT

Apresenta à comissão examinadora integrada pelos seguintes professores:

---

Orientadora: Profa. Me. Juciléia Giacomini

---

Profa. Me. Ravena Lopes Gobi  
Membro da Banca Examinadora

---

Profa. Me. Viviane Gregoletti  
Membro da Banca Examinadora

## **AGRADECIMENTOS**

Ao concluir esta etapa tão significativa da minha trajetória acadêmica, gostaria de expressar minha sincera gratidão. Primeiramente, agradeço a Deus, cuja força e sabedoria me sustentaram e iluminaram ao longo de cada desafio desta jornada.

Aos meus pais, Marilene e Valdir, e meu namorado Everton, meu mais profundo reconhecimento pelo apoio incondicional, paciência e incentivo nos momentos mais difíceis. Vocês são minha base e fonte constante de motivação.

Também sou profundamente grata aos meus professores, que compartilharam seus conhecimentos e me ajudaram a crescer não apenas como estudante, mas também como pessoa. Em especial, à minha orientadora Professora Juciléia Giacomini, que, com dedicação e paciência, me guiou com sabedoria por cada etapa deste trabalho. Suas valiosas orientações e confiança foram fundamentais para o desenvolvimento e a concretização deste projeto.

Por fim, deixo um sincero agradecimento a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste sonho. Cada apoio, conselho e gesto de incentivo foram fundamentais para que eu chegasse até aqui.

## RESUMO

A liderança exerce um papel fundamental no desempenho das organizações e no bem-estar dos colaboradores. Diferentes estilos de liderança podem impactar significativamente o ambiente de trabalho, influenciando a motivação, o engajamento e a produtividade das equipes. No contexto do setor de alimentação, onde a dinâmica organizacional exige eficiência e cooperação, compreender como os estilos de liderança afetam a qualidade de vida dos colaboradores e a eficácia organizacional torna-se essencial. O presente estudo consiste na análise da influência dos diferentes estilos de liderança (autocrático, democrático e liberal) na qualidade de vida dos colaboradores e na eficácia organizacional em uma empresa do setor alimentício. Com o intuito de compreender o impacto desses estilos no ambiente de trabalho, foi realizada uma investigação através de questionários aos gestores e colaboradores dos setores de Balas, Chocolates e Tubos e Mangueiras. A pesquisa é classificada com caráter exploratório e descritivo, uma vez que foram utilizados métodos quantitativos e qualitativos para a obtenção dos dados sobre a percepção dos participantes em relação à liderança, motivação e engajamento. Os resultados indicaram que o estilo de liderança autocrático foi o mais prevalente, especialmente no setor de chocolates, onde há uma forte adesão a estruturas hierárquicas e ao cumprimento rigoroso das atividades solicitadas pelos superiores. Embora esse estilo seja eficiente para a definição clara de tarefas e objetivos, pode acabar limitando a criatividade e a iniciativa individual. Por isso, a implementação de estilos mais participativos, como o democrático, pode fomentar um ambiente de trabalho mais colaborativo e inovador, aumentando a satisfação dos colaboradores. O estudo também identificou desafios críticos na gestão de pessoas, como problemas de comunicação e falta de reconhecimento, sugerindo a necessidade de treinamentos específicos para melhorar essas áreas. Os conflitos interpessoais foram destacados por líderes e gestores como um dos principais desafios, ressaltando a importância de uma mediação eficaz para manter um clima organizacional positivo. Portanto, é possível concluir que adaptar os estilos de liderança às necessidades dos colaboradores e ao contexto organizacional é essencial para criar um ambiente de trabalho satisfatório e produtivo. Assim, o estudo visa apoiar gestores e líderes na implementação de práticas de liderança que equilibrem o bem-estar dos colaboradores com a eficácia organizacional.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho; Estilos de liderança; Gestão de pessoas; Indústria alimentícia; Eficácia organizacional.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Principais estilos de liderança na gestão de pessoas. ....	14
Figura 2. Gráficos relacionados ao grau de escolaridade dos gestores (à esquerda) e ao tempo de serviço na empresa (à direita). ....	25
Figura 3. Características comportamentais mais aplicada pelos gestores. ....	27
Figura 4. Principais desafios enfrentados na gestão de pessoas no ambiente de trabalho. ....	28
Figura 5. Frequência com que os gestores/ líderes fornecem feedback sobre as atividades executadas pela equipe. ....	29
Figura 6. Percepção dos gestores em relação ao impacto do estilo de liderança na qualidade de vida no ambiente de trabalho ( à esquerda) e as principais medidas que podem melhorar a qualidade de vida no trabalho e aumentar a eficácia organizacional ( à direita). ....	30
Figura 7. Estratégias usadas para promover a inovação e a melhoria contínua em equipes. ...	31
Figura 8. Afirmação sobre as tomadas de decisões (à esquerda) e suporte oferecido pela liderança para o desenvolvimento profissional dos membros da equipe (à direita). ....	32
Figura 9. Características comportamentais que mais definem os gerentes dos setores da Bala, Tubos e mangueiras e Chocolate. ....	36
Figura 10. Nível de motivação em relação ao trabalho desempenhado na empresa. ....	39
Figura 11. Percepção dos colaboradores sobre as expectativas da liderança. ....	39
Figura 12. Gráficos relacionados à afirmação: “Não recebo feedback sobre as atividades que realizo, a menos que eu questione meu gestor”. ....	41
Figura 13. Gráficos relacionados à afirmação: “Em minha equipe de trabalho, cada um toma sua decisão de forma individual, sem consultar os colegas/gestores”. ....	42
Figura 14. Gráficos relacionados à afirmação: “Meu gestor sempre procura entender as dificuldades da equipe e causa uma influência positiva na qualidade de vida no trabalho”. ...	43
Figura 15. Desafios enfrentados no ambiente de trabalho relacionados à gestão de pessoas. .	45
Figura 16. Valorização de ideias e sugestões pela liderança na percepção dos colaboradores. ....	46
Figura 17. Percepção de apoio da liderança no desenvolvimento profissional aos colaboradores. ....	47
Figura 18. Hipótese de mudança de empresa/trabalho em caso de oferta. ....	49

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Perfil dos Gestores.....	24
Quadro 2. Perfil dos Colaboradores do setor de Tubos e Mangueiras. ....	33
Quadro 3. Perfil dos Colaboradores do setor de Balas. ....	34
Quadro 4. Perfil dos Colaboradores do setor de Chocolate.....	35
Quadro 5. Características mais importantes que um líder deve possuir no ambiente de trabalho. ....	37
Quadro 6. O que os colaboradores fariam de diferente se fossem os gestores.....	50

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA .....	9
1.2 DELIMITAÇÕES DO PROBLEMA .....	9
1.3 OBJETIVO GERAL.....	10
<b>1.3.1 Objetivos Específicos.....</b>	<b>10</b>
1.4 JUSTIFICATIVA.....	10
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
2.1 CONCEITOS DE GESTÃO E LIDERANÇA .....	12
2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA NA GESTÃO DE PESSOAS.....	13
<b>2.2.1 Estilo Democrático.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2.2 Estilo Autocrático .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.3 Estilo Liberal.....</b>	<b>17</b>
2.3 COMPETÊNCIAS DO GESTOR .....	17
<b>2.3.1 <i>Soft Skills</i> .....</b>	<b>19</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>21</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	21
3.2 UNIDADE DE ESTUDO .....	22
3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	22
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>24</b>
4.1 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES .....	24
4.2 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES .....	32
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>51</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>53</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA LÍDERES/ GESTORES .....</b>	<b>56</b>
<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO PARA COLABORADORES.....</b>	<b>60</b>



## 1 INTRODUÇÃO

No cenário globalizado e competitivo do século XXI, a eficácia da liderança e a gestão de pessoas tornaram-se fatores críticos para o sucesso das organizações. Em um ambiente de negócios caracterizado por rápidas mudanças tecnológicas, econômicas e sociais, a capacidade de um gestor de liderar sua equipe com competência e visão estratégica pode determinar a sobrevivência a longo prazo e o crescimento de uma empresa.

A liderança deixou de ser apenas uma função administrativa, sendo capaz de inspirar e motivar os colaboradores, além de promover um ambiente de trabalho positivo, alinhando os esforços da equipe com os objetivos estratégicos da organização. Uma liderança eficaz contribui para a criação de um ambiente inovador e com excelência operacional, que são aspectos fundamentais para qualquer organização que aspire um crescimento sustentável e competitivo.

Nos últimos anos, os gestores têm enfrentado desafios complexos no mercado global, onde as margens de erro devem ser mínimas, o que requer uma combinação de habilidades técnicas e interpessoais. Dentre as diversas funções do gestor, destaca-se a capacidade de identificar/desenvolver talentos e resolver conflitos, promovendo a colaboração dos membros da equipe, além do alinhamento com a missão e os valores da empresa. Adicionalmente, esse líder deve ser capaz de tomar decisões estratégicas e assertivas, considerando as dinâmicas do mercado e as necessidades dos colaboradores.

Nesse contexto, o presente trabalho consiste em investigar a influência dos diferentes estilos de liderança na qualidade de vida dos colaboradores e na eficácia organizacional, com um foco particular na indústria alimentícia. Compreender como estilos de liderança autocrático, democrático e liberal impactam a gestão de pessoas e os resultados organizacionais é essencial para desenvolver estratégias que promovam um ambiente de trabalho produtivo e satisfatório.

Para atingir resultados positivos, o gestor deve conduzir as atividades dentro da indústria com conhecimento e perspicácia, demonstrando competências individuais que promovam o desempenho de toda a organização. Portanto, o estilo de liderança na gestão de pessoas, por parte dos gestores, deve estar alinhado com os objetivos a serem alcançados junto aos colaboradores.

A importância deste estudo reside na necessidade de compreender e aprimorar as práticas de liderança nas organizações de uma indústria do setor alimentício, visando o bem-estar e a satisfação dos colaboradores, além do sucesso organizacional. Com a análise dos estilos de liderança e suas implicações, espera-se que os resultados possam contribuir para o

desenvolvimento de ambientes de trabalho mais produtivos e satisfatórios para todos os envolvidos.

### 1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA

No contexto dinâmico das organizações, é indispensável que exista uma gestão de qualidade, havendo condução assertiva no gerenciamento do negócio, no alcance de resultados positivos e no desempenho dos colaboradores. O gestor, como líder central, é encarregado de diversas funções que vão além da simples supervisão, devendo personificar atributos como confiança, competência e visão estratégica para garantir o sucesso da empresa. Tais atribuições consistem em estabelecer uma relação positiva e produtiva com a equipe, promovendo um ambiente de trabalho baseado na transparência e na cooperação, além de inspirar respeito e credibilidade para lidar com os desafios do ambiente empresarial.

A visão estratégica de um gestor também é importante para antecipar as necessidades do mercado e identificar oportunidades de melhoria e crescimento. Ao estar atualizado com as tendências e as melhores práticas do setor, o gestor pode formular e implementar estratégias inovadoras que impulsionem o sucesso organizacional. Portanto, investir em conhecimento contínuo pode ser uma estratégia para aprimorar essa visão e adquirir novas perspectivas que possam orientar o desenvolvimento da empresa.

Especificamente no setor de empresas de médio e grande porte da indústria alimentícia, uma gestão eficiente é essencial para guiar a equipe em direção aos objetivos organizacionais, promovendo o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores e incentivando a inovação e a melhoria contínua nos processos e produtos. Sendo assim, esses ambientes requerem profissionais com habilidades técnicas adequadas, assim como, *soft skills* bem desenvolvidas. Nesse contexto, a pesquisa abordará a temática “gestão de pessoas”, explorando os desafios da liderança de equipes, com o intuito de desenvolver estratégias que contribuam para um ambiente organizacional propício ao crescimento, à produtividade, à qualidade dos produtos e serviços, e à satisfação dos clientes e colaboradores.

### 1.2 DELIMITAÇÕES DO PROBLEMA

A pesquisa abordará os desafios enfrentados pelos líderes e gestores na condução de equipes e na promoção do engajamento dos colaboradores, em uma indústria do ramo alimentício. Nesse sentido, poderão ser identificadas e analisadas as práticas de liderança que impactam diretamente na sua satisfação e bem-estar. Sendo assim, destaca-se a seguinte questão-problema: “como os estilos de liderança (autocrático, democrático e liberal) adotados

na indústria alimentícia influenciam na qualidade de vida dos colaboradores e na eficácia organizacional? ”.

### 1.3 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do presente estudo consiste em compreender como os estilos de liderança (autocrático, liberal e democrático) adotados na indústria alimentícia influenciam na qualidade de vida dos colaboradores e na eficácia organizacional.

#### 1.3.1 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar a hierarquia e os cargos de liderança dentro da empresa;
- b) Mapear, com os gestores de diferentes setores, as principais dificuldades enfrentadas no ambiente empresarial, em relação à gestão de pessoas;
- c) Identificar, com os colaboradores, os problemas que dificultam a relação com seus líderes e gestores;
- d) Propor medidas em relação aos estilos de liderança, que possam contribuir para a qualidade de vida dos colaboradores e eficácia organizacional.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

A gestão de pessoas é um desafio enfrentado por empresas de todos os portes, e suas consequências podem ser significativas, afetando o desempenho organizacional e o bem-estar dos colaboradores. Não havendo um trabalho de liderança eficiente do gestor, pode ocorrer um desinteresse e/ou descontentamento por parte dos colaboradores com o local de trabalho, além de possíveis desistências e altas taxas de rotatividade.

Um gestor capacitado e engajado desempenha uma função indispensável na motivação e na retenção de talentos, impactando positivamente o ambiente de trabalho, e influenciando diretamente os resultados alcançados pela empresa. Um ambiente onde os colaboradores se sintam valorizados e apoiados por seus gestores tende a ser mais produtivo e a gerar melhores resultados.

Nesse contexto, a pesquisa se justifica diante da importância de haver gestores eficientes em todos os níveis da organização, ressaltando a necessidade de profissionais qualificados e preparados para liderar as equipes. Desse modo, torna-se possível obter uma gestão de qualidade e, conseqüentemente, contribuir para o bem-estar dos colaboradores.

Por fim, este estudo busca contribuir para o avanço do conhecimento na área de gestão de pessoas, fornecendo informações que possam orientar as práticas organizacionais empresariais em direção à melhoria contínua. É esperado que os resultados obtidos possam oferecer orientações práticas e direcionadas para gestores e líderes, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e satisfatório para todos os envolvidos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONCEITOS DE GESTÃO E LIDERANÇA

A gestão é considerada uma das áreas mais relevantes dentro de uma organização, uma vez que envolve processos e estratégias, com o intuito de atingir as metas organizacionais definidos pelos líderes. Segundo Faissal (2024), a gestão está relacionada a priorizar os objetivos de uma organização, através da utilização de diversas funções e conhecimentos, impactando, assim, o ambiente de forma positiva.

Demonstrar uma gestão eficaz está se tornando o elemento-chave para o sucesso das empresas, uma vez que, de acordo com Vicentini, Pizzuttio e Carvalho (2018), a maioria das organizações, além de visarem lucratividade, procuram métodos cada vez mais eficazes para diminuir as despesas. Desse modo, os gestores são responsabilizados pelo alcance das metas estabelecidas na empresa.

Para Amorim, Maia e Santos (2023), a gestão está diretamente relacionada com a arte e a ciência, sendo a arte associada à forma como os colaboradores se tornariam mais eficientes (mesmo sem o apoio do gestor), e a ciência, ao modo que o gestor poderá contribuir à essa questão. Além disso, o autor destaca que o ato de planejar, organizar, dirigir e controlar podem ser considerados os pilares básicos para uma gestão eficaz.

A performance e eficiência de uma organização estão intrinsecamente ligadas à cooperação e colaboração das pessoas que a compõem, bem como à forma como são organizadas, incentivadas, preparadas, capacitadas, instruídas e valorizadas no exercício de suas funções, das técnicas e práticas adotadas, com o propósito de contribuir para o crescimento institucional e individual dos funcionários (TIEZZI, 2021). Portanto, a gestão de pessoas torna-se essencial, uma vez que as instituições são compostas por seres humanos e dependem deles para alcançar os objetivos propostos.

Além de implementar práticas e técnicas para o desenvolvimento dos membros da equipe, é fundamental que as organizações também desenvolvam lideranças que estejam alinhadas com os objetivos institucionais e capazes de promover um ambiente colaborativo e produtivo (FAISSAL, 2024). Enquanto a gestão de pessoas se concentra em estratégias e processos para o crescimento individual e coletivo dos funcionários, a liderança desempenha sua função inspirando, motivando e direcionamento as equipes rumo ao alcance dos objetivos organizacionais (MOTTA, 2023). Nesse sentido, ambas se complementam, visto que possuem como objetivo principal o aproveitamento máximo do potencial humano dos colaboradores.

É válido ressaltar que, dentro das organizações, um autêntico líder não é apenas aquele que se destaca em todas as áreas; mas também, aquele que possui conhecimento e habilidade para conduzir os subordinados, demonstrando os processos necessários para alcançar os objetivos estabelecidos (FAISSAL, 2024). Tal fato é confirmado por Vicentini, Pizzuttio e Carvalho (2018), que destacam que uma gestão eficaz de pessoas não pode prescindir de líderes autênticos que reconheçam e valorizem as capacidades únicas de cada membro da equipe, pois é através dessa integração entre gestão e liderança que se constrói uma cultura organizacional sólida e orientada para o sucesso.

Nogueira (2022) ressalta que o papel da liderança em uma empresa consiste em influenciar e motivar os subordinados, orientando-os na execução de suas atividades para contribuir com o crescimento organizacional. Isso envolve traçar estratégias de alinhamento da equipe, de modo a conduzir ao cumprimento dos objetivos estabelecidos, alcançando resultados positivos (NOGUEIRA, 2022). Portanto, compreender como o líder pode estimular a satisfação e motivação dos colaboradores é de suma importância para o ambiente de trabalho

De maneira geral, gestão de pessoas engloba todas as atividades relacionadas ao gerenciamento e desenvolvimento dos colaboradores dentro de uma organização, enquanto a liderança está centrada na capacidade de influenciar e inspirar outros a alcançar objetivos comuns (SANTANA e SOUSA, 2021). Um gestor de pessoas eficaz é capaz de administrar as tarefas e processos relacionados aos recursos humanos, além de assumir a função de líder ao motivar, orientar e desenvolver sua equipe (TRAVASSOS, 2019). Portanto, ambos conceitos possibilitam o desenvolvimento da confiança entre todos, de modo a cultivar um ambiente de trabalho positivo.

A compreensão da dinâmica entre gestão e liderança também é fundamental para o desenvolvimento e implementação eficaz dos modelos de gestão de pessoas adotados pelas empresas (OLEIAS, 2016). Desse modo, a análise e aplicação dos diferentes métodos são capazes de refletir as estruturas organizacionais, direcionando as abordagens mais eficazes para lidar com os desafios e oportunidades presentes no ambiente empresarial.

## 2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA NA GESTÃO DE PESSOAS

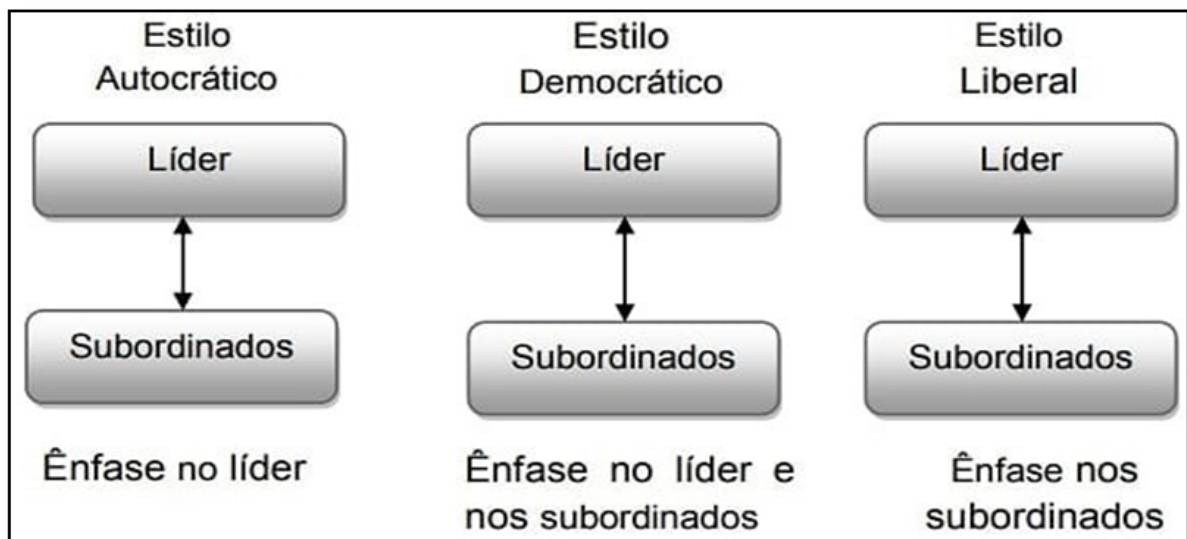
O sistema de gestão é a soma de ideias e métodos que, guiados por uma filosofia principal, possibilitam que uma empresa execute todas as suas operações, tanto internas quanto externas (PEREIRA, 1995). Cada indivíduo possui atributos únicos e distintos que

influenciam seu rendimento pessoal, o que também se aplica às organizações, que são formadas por singularidades que as diferenciam entre si (CROZATTI, 1998).

Crozatti (1998) ressaltou que um modelo de gestão eficaz é capaz de estabelecer os principais aspectos de diferenciação de uma empresa; enquanto para Oleias (2016), a presença de um modelo sugere que a forma prevaleça sobre as vontades, intenções, razões, funções e metas, as quais tendem a ser subjugados pelo padrão estabelecido.

Adicionalmente, Araújo-Batista (2021) demonstrou que a evolução dos modelos de gestão foi impulsionada por transformações políticas, econômicas e sociais, as quais começaram a influir de maneira significativa a realidade das organizações. Desse modo, modelos de gestão são adotados pelas empresas, mesmo que de forma implícita, buscando alinhar-se com os próprios objetivos propostos.

Para compreender a liderança, é importante examinar os diferentes estilos de comportamento adotados pelo líder em relação aos seus subordinados, os quais se concentram em características individuais e ações específicas, conforme Chiavenato (2009). Esse autor apresenta os três estilos principais de liderança (autocrático, liberal e democrático), os quais impactam de maneira individual o ambiente e o desempenho da equipe, conforme a Figura 1.



**Figura 1. Principais estilos de liderança na gestão de pessoas.**  
Fonte: Chiavenato (2009, p. 309).

### 2.2.1 Estilo Democrático

O Estilo Democrático é caracterizado pela natureza participativa, possibilitando que os colaboradores sejam envolvidos em praticamente todas as tomadas de decisão da empresa.

Para Maximiano (2010), esse estilo de liderança está relacionado às relações humanas e à democracia, podendo destacar-se os seguintes benefícios:

- a) Criação de um clima confortável;
- b) Foco nas pessoas e no grupo;
- c) Estímulo à sugestão e opinião;
- d) Orientação constante; e
- e) Apoio e defesa dos funcionários.

Ao permitir que os liderados participem e influenciem as decisões, o líder democrático promove um senso de pertencimento, responsabilidade compartilhada e comprometimento com os objetivos organizacionais. Isso também contribui para o desenvolvimento de uma cultura de confiança e colaboração dentro da equipe (MAXIAMIANO, 2010).

No estilo democrático de liderança, o líder se concentra no desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores, estabelecendo uma relação de apoio e confiança. Esse líder está aberto ao diálogo e à colaboração, buscando entender as necessidades individuais de cada membro da equipe, e incentivando a participação de todos nas discussões e na resolução de problemas (ROBBINS, DECENZO e WOLTER, 2014).

Outro fator importante a ser destacado, refere-se à ênfase na participação dos colaboradores, promovendo a interação entre os membros da equipe. Sendo assim, ao permitir que todos participem ativamente das decisões e contribuam com suas ideias, é fortalecido o senso de pertencimento e engajamento dos colaboradores, criando um ambiente propício ao desenvolvimento coletivo (ANDRADE *et al.*, 2020).

Por outro lado, deve-se ressaltar que um dos principais desafios do estilo de liderança democrático está relacionado ao potencial para tornar o processo decisório mais lento, uma vez que a busca pela participação de todos os membros da equipe pode causar discussões mais longas (ANDRADE *et al.*, 2020). Tal fato não ocorre em estilos de liderança mais autoritários, onde as decisões são tomadas diretamente, e de forma mais rápida, pelo gestor.

Os líderes democráticos estão atentos às opiniões de todos os membros da equipe antes das tomadas de decisão, o que pode levar a soluções mais criativas e inclusivas (LIMA, 2020). Portanto, esse é considerado um dos modelos mais interessantes quando as situações do ambiente de trabalho alteram-se com frequência, visando a flexibilidade necessária para se adaptar às melhores maneiras de realizar as tarefas. Ao aplicar a liderança democrática, é importante que o líder saiba atuar sem arrogância e superioridade, devendo mostrar-se



acessível e interessado ao bom desempenho dos colaboradores, de modo a participar e cooperar no desenvolvimento como um todo (ANDRADE *et al.*, 2020).

### **2.2.2 Estilo Autocrático**

O líder autocrático tende a definir com precisão as responsabilidades individuais dos membros da equipe, atribuindo tarefas de forma clara e específica. Esse comportamento pode proporcionar clareza na execução das atividades, mas também pode limitar a autonomia e a criatividade dos colaboradores (MAXIMIANO, 2011).

Os líderes autocráticos também precisam desenvolver outras competências, como habilidades de comunicação, empatia, capacidade de motivar e inspirar a equipe, além de demonstrar habilidades técnicas relacionadas ao trabalho em questão (MAXIMIANO, 2011). Nesse estilo, o líder toma decisões de forma unilateral, sem consultar ou considerar as opiniões da equipe, e fixando regras e diretrizes, sem abrir espaço para contribuições ou sugestões dos membros do grupo (ROBBINS, DECENZO e WOLTER, 2014).

O estilo de liderança autocrático enfatiza os resultados, sem considerar o bem-estar da equipe ou valorizar suas contribuições. Portanto, esse tipo de liderança pode criar um ambiente tóxico, que afasta os talentos e prejudica a produtividade a longo prazo (ANDRADE *et al.*, 2020). Nesse sentido, torna-se essencial que os líderes reconheçam a importância de cultivar um ambiente de trabalho colaborativo e respeitoso, onde as ideias e preocupações dos membros da equipe sejam valorizadas.

O diálogo aberto e a empatia também são características fundamentais para construir relacionamentos saudáveis e promover o crescimento individual e coletivo (LIMA, 2020). Desse modo, os líderes autocráticos devem ser capazes de comunicar claramente as expectativas, metas e diretrizes para toda a equipe, uma vez que a transparência entre gestores e colaboradores pode promover o alinhamento com os objetivos organizacionais (ANDRADE *et al.*, 2020).

Por outro lado, deve-se destacar que a centralização das atividades e decisões na figura do líder autocrático pode sobrecarregá-lo, especialmente se ele for responsável por todas as tomadas de decisão, além da supervisão direta das tarefas. Consequentemente, isso pode levar a um esgotamento mental, que afetará negativamente sua capacidade de liderar, de modo eficaz, a sua equipe (LIMA, 2020).

### 2.2.3 Estilo Liberal

No estilo liberal de liderança, os colaboradores têm a autonomia de tomar suas próprias decisões sem a interferência direta do líder. Este modelo pressupõe que os liderados possuem maturidade suficiente e as habilidades necessárias para conduzir suas atividades de forma independente, alcançando, assim, suas metas e objetivos (ROBBINS, DECENZO e WOLTER, 2014).

O estilo de liderança liberal também está conectado ao conceito de “deixar fazer” (*laissez-faire*, em francês), onde o líder adota uma abordagem de “mãos livres”, permitindo que os membros da equipe hajam de acordo com sua própria vontade e julgamento (ESCORSIN e WALGER, 2017). Nesse contexto, esse modelo pode ser eficaz em equipes altamente competentes e autônomas, onde os membros possuem o conhecimento e habilidades necessárias para realizar suas tarefas de forma independente. No entanto, pode não ser adequado em situações onde a equipe ainda está em desenvolvimento ou quando há necessidade de orientação mais direta por parte do líder (ANJOS-BARBOZA, CAMPOS e MELO-BONINI, 2022).

Andrade *et al.* (2020) descreve o estilo liberal de liderança como provedor de autonomia e responsabilidades, ressaltando a importância de que o líder esteja atento aos possíveis desafios e limitações desse modelo. Além disso, esses autores destacaram que o gestor deve ser capaz de ajustar sua abordagem, conforme as necessidades da equipe, de modo a garantir a eficácia das atividades, e o respeito entre todos os indivíduos.

No estilo liberal, o líder tem uma intervenção mínima nas atividades diárias da equipe, tendendo a atuar somente quando é solicitado - ou estritamente – necessário. Desse modo, os liderados possuem autonomia para tomar decisões de acordo com sua própria compreensão da situação, dentro dos limites e regras estabelecidos pela organização (SOUSA, 2020).

A abordagem liberal funciona adequadamente em equipes altamente capacitadas, onde os membros têm experiência e habilidades para tomar decisões assertivas (SOUSA, 2020). Apesar disso, em certas situações ou em equipes menos maduras, pode haver a necessidade de uma supervisão mais direta ou orientação por parte do líder. Portanto, a aplicação desse estilo pode variar dependendo das circunstâncias e das necessidades específicas de determinada situação (MEDEIROS, 2022).

## 2.3 COMPETÊNCIAS DO GESTOR

As responsabilidades atribuídas a um gestor de pessoas não se limitam às habilidades técnicas e de liderança, envolvendo também sua capacidade de mobilizar recursos, promover

o engajamento da equipe e compreender a cultura e os objetivos da empresa (AMORIM, MAIA e SANTOS, 2023). Essas competências são capazes de fortalecer a relação entre líder e equipe, agregando valor a todo o cenário empresarial, que atualmente é consideravelmente competitivo.

De acordo com Chiavenato (2009), a percepção, fundamental para um bom gestor, não é apenas uma competência, mas uma habilidade a ser cada vez mais desenvolvida. Compreender o comportamento das pessoas dentro da organização proporciona uma melhora nos relacionamentos sociais, possibilitando que os líderes de cada setor consigam trabalhar de maneira eficaz, delegando tarefas e resolvendo conflitos.

A comunicação é outra competência que deve ser constantemente desenvolvida pelo gestor, uma vez que a simples transmissão de informações é capaz de unir indivíduos, facilitar a colaboração entre todos e contribuir diretamente para o funcionamento de grupos e organizações (CHIAVENATO, 2009). Ampliar essa visão para reconhecer a singularidade das perspectivas, experiências e valores de cada pessoa dentro da equipe pode aprimorar ainda mais essa habilidade, resultando em uma comunicação mais efetiva e inclusiva.

A habilidade de “saber lidar” fortalece a capacidade de realizar interações pessoais, implicando no estabelecimento de conexões genuínas, sendo compreendidas as necessidades e perspectivas dos membros da equipe (ANJOS-BARBOZA, CAMPOS e MELO-BONINI, 2022). O ato de inspirar é outro atributo relevante para gestores, podendo estar relacionado às pessoas, ideias, projetos e situações, conforme destacado por Cortella (2014).

Para Terra (2021), compartilhar e buscar conhecimento, assim como, ser humilde e empático, são qualidades que ajudam a construir um líder que busca o sucesso pessoal. Enquanto um chefe pode se apoiar na autoridade formal para direcionar os outros, um líder busca influenciar e inspirar por meio de sua visão, ações e comportamento, sendo fundamental para motivar e engajar a equipe, gerando entusiasmo e comprometimento em direção aos objetivos organizacionais (AMORIM, MAIA e SANTOS, 2023).

Para Travassos (2019), um profissional qualificado não é apenas aquele com um alto nível de conhecimento técnico, mas também alguém que possui habilidades interpessoais sólidas. Desse modo, as *soft skills* têm ganhado cada vez mais destaque no mercado de trabalho, uma vez que as empresas perceberam que os colaboradores com essas habilidades como comunicação eficaz, facilidade para trabalhar em equipe e resolver problemas, e que possuem empatia, podem tornar o ambiente mais produtivo, colaborativo e inovador (SILVA *et al.*, 2023).

### 2.3.1 *Soft Skills*

*Soft skills* são habilidades interpessoais e comportamentais que, muitas vezes, são intangíveis e não facilmente mensuráveis, mas que podem desempenhar uma função relevante para o sucesso pessoal e profissional (SANTANA e SOUSA, 2021). Essas características também são frequentemente definidas como competências não-técnicas que podem ser adquiridas por meio de treinamento, educação formal, experiência prática ou certificação, diferentemente das *hard skills*, as quais são associadas a funções ou cargos específicos (TERRA, 2021).

O desenvolvimento das *soft skills* pode ocorrer pelo treinamento formal, que oferece uma estrutura e orientação mais direta, enquanto pelo treinamento individual ocorre uma personalização maior, além da possibilidade de explorar uma variedade de recursos disponíveis (GUERLINGUER *et al.*, 2023). A combinação dessas abordagens pode se o método mais eficiente para um desenvolvimento completo e eficaz dessas habilidades.

As *soft skills* são muitas vezes consideradas mais difíceis de identificar e avaliar em comparação às *hard skills*, uma vez que exigem observação e interação para determinar sua existência real em um indivíduo (SANTANA e SOUSA, 2021). Portanto, este tem sido um dos principais motivos que as tornaram cada vez mais importantes e valorizadas.

É importante ressaltar que as *soft* e *hard skills* são fundamentais para o desenvolvimento das capacidades pessoais de um gestor, e para o seu sucesso no mercado de trabalho atual, conforme Silva *et al.* (2023). As organizações que reconhecem e investem no desenvolvimento de ambas habilidades estão melhor posicionadas para se destacarem em um ambiente competitivo.

A relação entre as *soft skills* e o papel do gestor é intrínseca e fundamental para o sucesso da liderança dentro de uma organização. Enquanto as *hard skills* estão mais relacionadas às competências técnicas e específicas da função, as *soft skills* influenciam na forma como um gestor interage, motiva e inspira sua equipe.

Um gestor eficaz não se refere apenas àquele profissional que possui conhecimento técnico, mas também, que demonstra habilidades interpessoais consistentes (TERRA, 2021). Por exemplo, a capacidade de uma comunicação bem desenvolvida, permite que o gestor transmita claramente expectativas, objetivos e feedbacks à equipe, enquanto a empatia possibilita uma compreensão mais profunda das necessidades e preocupações dos colaboradores. Além disso, habilidades como trabalho em equipe, resolução de conflitos e liderança situacional são essenciais para que o gestor possa coordenar efetivamente os

esforços da equipe, adaptando seu estilo de liderança às necessidades específicas de cada situação e membro da equipe (TRAVASSOS, 2019).

O gestor que possui *soft skills* bem desenvolvidas é capaz de criar um ambiente de trabalho positivo, colaborativo e inclusivo, onde os membros da equipe se sintam valorizados e motivados a alcançar os objetivos organizacionais (GUERLINGUER *et al.*, 2023). Portanto, investir no desenvolvimento dessas habilidades é essencial para o sucesso do gestor em sua função de liderança e para o alcance dos resultados desejados pela organização.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa científica é um procedimento sistemático que visa responder a questões ou problemas específicos, a partir de fontes confiáveis. Esse processo passa por várias etapas, desde a formulação adequada do problema de pesquisa, a definição de objetivos, a coleta e análise de dados, até a apresentação dos resultados (GIL, 2017).

Em relação à abordagem, as pesquisas podem ser classificadas em dois tipos, de acordo com Gil (2017): qualitativa e quantitativa. Na pesquisa quantitativa, os resultados são apresentados em termos numéricos e, geralmente, são utilizados para quantificar fenômenos e identificar relações entre variáveis. Já na pesquisa qualitativa, os resultados são apresentados mediante descrições verbais, sendo utilizados para explorar significados, experiências e perspectivas dos participantes. Desse modo, a presente pesquisa envolve ambas classificações, podendo ser enquadrada como mista (quantitativa e qualitativa).

As pesquisas também podem ser classificadas, conforme sua natureza, em básicas e/ou aplicadas. Nascimento e Sousa (2015, p. 2) distinguem essas categorias, ao citar que:

A pesquisa básica objetiva gerar conhecimento novo para o avanço da ciência, busca gerar verdades, ainda que temporárias e relativas, de interesses mais amplos (universalidade), não localizados. Não tem, todavia, compromisso de aplicação prática do resultado. (...) A pesquisa aplicada é dedicada à geração de conhecimento para solução de problemas específicos, é dirigida à busca da verdade para determinada aplicação prática em situação particular (NASCIMENTO e SOUSA, 2015, p. 2)

Nesse contexto, o presente estudo se enquadra como uma pesquisa aplicada, uma vez que envolve a investigação do estilo de liderança em uma empresa específica, de modo a melhorar as relações interpessoais do ambiente de trabalho.

Quanto aos objetivos, a pesquisa se enquadra como exploratória, uma vez que esse tipo de estudo envolve o desenvolvimento, esclarecimento e a modificação de conceitos, contribuindo para o aprimoramento de ideias, conforme Gil (2017). Normalmente, recorre-se a um estudo exploratório quando há um conhecimento limitado sobre o tema a ser abordado. Além disso, também é caracterizado como descritivo, consistindo em descrever fenômenos, eventos, situações ou características, sem manipulá-los ou interferir diretamente neles (GIL, 2017).

Em relação aos procedimentos, a pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso, pois investiga um fenômeno dentro de um contexto específico e real. Essa abordagem permite a utilização de diferentes métodos de coleta, incluindo também observações diretas, entrevistas e análise documental.

### 3.2 UNIDADE DE ESTUDO

O presente estudo foi realizado em uma empresa de grande porte, que possui uma trajetória sólida e diversificada, atuando há mais de cinco décadas no setor alimentício de Balas e Chocolates, e há três décadas na divisão de plásticos, Tubos e Mangueiras. A sede dessa organização está localizada estrategicamente na região nordeste do Rio Grande do Sul, e sua filial no Paraná, possuindo uma infraestrutura robusta para atender às demandas dos clientes.

Os produtos comercializados pela empresa estão presentes no mercado nacional e internacional, atingindo mais de 50 países, o que demonstra sua capacidade de competir e se destacar globalmente. O sucesso de todos os setores da empresa tem sido reflexo da dedicação e comprometimento dos mais de 500 colaboradores, que estão alinhados com os valores e metas organizacionais.

### 3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para a coleta de dados, foram utilizados dois questionários: um direcionado aos líderes e gestores da empresa (Apêndice 1) e outro aos colaboradores (Apêndice 2). O questionário destinado aos líderes e gestores contém 19 perguntas objetivas, enquanto o dos colaboradores apresenta 19 questões objetivas e 1 descritiva. Ambos os questionários têm como finalidade investigar a influência dos estilos de liderança adotados na indústria sobre a qualidade de vida dos colaboradores e a eficácia organizacional.

Desse modo, todos os questionários foram impressos e aplicados presencialmente aos gestores e aos colaboradores nos setores de Bala, Chocolate e Tubos e Mangueiras, nas datas de 4 de setembro até 18 de setembro onde foram obtidas 13 respostas de gestores e 78 de colaboradores. Após a coleta das informações sobre o objeto da pesquisa, os dados foram passados para o Google Forms para serem classificados e tabelados para, posteriormente, serem analisados e interpretados.

Para garantir a privacidade dos gestores e colaboradores, os mesmos não foram identificados. Essa abordagem envolveu uma interação mais fluida e aberta, já que, ao manter o anonimato, evitou-se que os participantes fossem rotulados, o que poderia influenciar suas

respostas. Dessa forma, foi possível captar opiniões garantindo que os entrevistados se sentissem à vontade para compartilhar suas percepções.



## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este estudo tem como objetivo analisar a influência dos diferentes estilos de liderança (autocrático, liberal e democrático) adotados na indústria alimentícia sobre a qualidade de vida dos colaboradores e a eficácia organizacional. Para tanto, foram aplicados questionários direcionados a líderes, gestores e colaboradores dessa indústria, buscando compreender as percepções e impactos dessas abordagens de liderança no ambiente de trabalho.

Na empresa objeto deste estudo, foram alocados um gerente principal e seis coordenadores responsáveis pelos setores de Balas e plásticos, organizados em três turnos distintos mais 3 supervisores e 1 líder. Além disso, no setor de Chocolates, destaca-se outro gestor principal, compondo um total de treze profissionais. Todos, sem exceção, foram participantes desta pesquisa

Em relação aos colaboradores, há 187 no setor de Balas, 12 no setor do Chocolate e 40 no setor de Tubos e Mangueiras, totalizando 239 funcionários. Destes, 78 participaram da pesquisa, sendo 40 do setor de Balas, 8 do setor de Chocolates e 30 do setor de Tubos e Mangueiras. É importante destacar que os funcionários que não aceitaram participar da pesquisa relataram não sentirem interesse e/ou receio quanto à confidencialidade das respostas, também há um grande número de venezuelanos na empresa sem total fluência na língua portuguesa, o que dificultou para que pudessem responder.

### 4.1 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES

Foi realizado um levantamento onde buscou-se identificar o perfil individual dos gestores de cada setor. As respostas dos entrevistados dos três setores (Bala, Tubos e Mangueiras e Chocolate) estão apresentadas no Quadro 1.

<b>PARTICIPANTE</b>	Gerente 23,1%	Supervisor 23,1	Coordenador 46,2%	Líder 7,7%
<b>FAIXA ETÁRIA</b>	De 31 a 40 anos 7,7%		De 41 a 50 anos 53,8%	De 50 a 65 anos 38,5%
<b>GÊNERO</b>	Feminino 23,1%		Masculino 76,9%	

**Quadro 1. Perfil dos Gestores.**

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

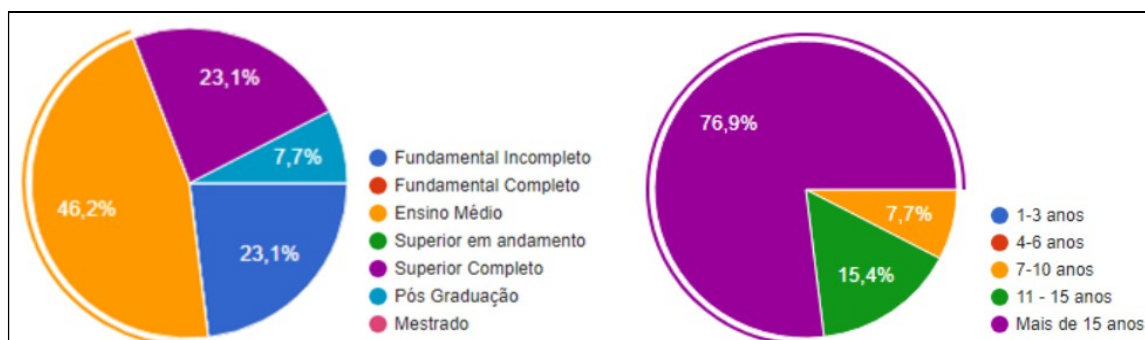
Destes, maior parte ocupa o cargo de Coordenador (46,2%), acompanhado por Gerentes e Supervisores, cada um representando 23,1% do total. Apenas 7,7% dos

participantes estão na função de Líder. Essa distribuição sugere que a função de Coordenador é a mais comum entre os cargos de liderança, possivelmente refletindo a necessidade de coordenação e supervisão direta das equipes. A menor presença de Líderes pode indicar uma estrutura hierárquica onde as funções mais amplas de coordenação e gerenciamento são priorizadas sobre as lideranças entregues.

No que diz respeito à idade, a maioria dos líderes se encontra na faixa etária de 41 a 50 anos (53,8%), indicando que as cargas de liderança são, em sua maioria, ocupadas por profissionais em uma fase mais madura de suas carreiras. Gestores na faixa etária de 50 a 65 anos representam 38,5% do total, o que reforça a presença significativa de profissionais experientes em cargos de liderança. Apenas 7,7% dos líderes estão na faixa de 31 a 40 anos, o que sugere uma menor presença de líderes mais jovens.

A análise de gênero apresentada no Quadro 1 destaca uma significativa predominância de participantes do sexo masculino em relação ao feminino. Dos respondentes 76,9% são do gênero masculino, o que indica que a grande maioria dos participantes da pesquisa é composta por homens e apenas 23,1% dos participantes são do gênero feminino, mostrando que a representatividade das mulheres é bastante limitada no grupo avaliado.

Na Figura 2 os gráficos apresentam informações sobre o nível de escolaridade dos participantes e o tempo de experiência no cargo, ambos relacionados aos gestores dos três setores.



**Figura 2. Gráficos relacionados ao grau de escolaridade dos gestores (à esquerda) e ao tempo de serviço na empresa (à direita).**

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

No que diz respeito ao grau de escolaridade, seis participantes (aproximadamente 46%) declararam ter concluído o Ensino Médio, enquanto três possuem o Ensino Fundamental incompleto e outros três completaram o Ensino Superior. Apenas um dos treze entrevistados informou ter avançado para a pós-graduação. Esses resultados evidenciam uma predominância de indivíduos com Ensino Médio, seguidos pelos que possuem o Ensino

Fundamental incompleto e o Ensino Superior completo, com um número reduzido alcançando níveis mais elevados, como a pós-graduação. Não foram registradas respostas indicando Ensino Superior em andamento ou a conclusão de Mestrado, o que sugere um perfil educacional concentrado em formações iniciais, com poucas pessoas buscando ou completando níveis superiores de educação.

A predominância de colaboradores com mais de uma década de serviço sinaliza um perfil de força de trabalho consolidado, com pouca rotatividade. Tal cenário pode ser vantajoso, no sentido de preservar o conhecimento institucional e garantir a continuidade operacional. No entanto, também pode indicar desafios em relação à renovação e inovação, sugerindo a necessidade de estratégias que incentivem a contratação de novos talentos.

Os participantes foram questionados sobre seu papel no apoio ao desenvolvimento de suas equipes, e o resultado foi unânime: 100% responderam “sim, sempre”. Isso revela um forte comprometimento dos líderes com o crescimento profissional e a capacitação contínua de seus colaboradores. Esse dado é especialmente relevante, pois indica que os gestores reconhecem a importância de promover o aprimoramento das habilidades de suas equipes, o que pode impactar diretamente na produtividade e na retenção de talentos dentro da organização.

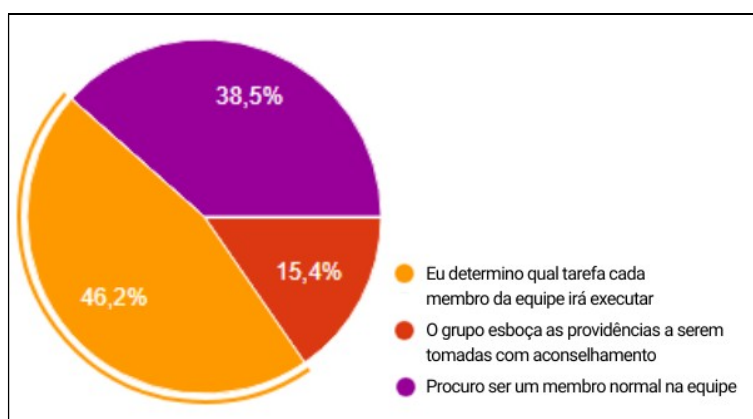
Além disso, os participantes foram solicitados a classificar o ambiente de trabalho que promovem, avaliando-o em termos de transparência e cooperação. A maioria, 84,6%, classificou o ambiente como “Transparente e Cooperativo”, enquanto 15,4% o consideraram “Muito Transparente e Cooperativo”. Esses números refletem a percepção de que a comunicação clara e a colaboração mútua são valores presentes e incentivados na organização.

Ambientes de trabalho transparentes e cooperativos são essenciais para o fortalecimento das relações interpessoais e para a construção de um clima organizacional positivo (SAUSEN *et al.*, 2019). A transparência permite que as informações fluam de maneira adequada entre os diferentes níveis hierárquicos, evitando mal-entendidos e promovendo uma cultura de confiança. A cooperação, por sua vez, estimula a troca de ideias, a solução conjunta de problemas e o suporte mútuo entre os colaboradores, elementos que favorecem o alcance de resultados mais eficazes.

Essas características também têm impacto direto na qualidade de vida dos colaboradores. Em ambientes onde há transparência e cooperação, as pessoas tendem a se sentir mais valorizadas e seguras, o que contribui para a redução do estresse e para a melhora da satisfação no trabalho, conforme afirmado por Sausen *et al.* (2019). Além disso, a criação

de um ambiente positivo pode influenciar o desempenho da equipe, uma vez que colaboradores mais satisfeitos e engajados têm maior probabilidade de entregar resultados superiores.

Para compreender melhor as características comportamentais mais utilizadas na gestão no ambiente industrial, foi aplicada uma questão específica. Esse levantamento permitiu identificar as habilidades e competências comportamentais que se destacam entre os gestores, fornecendo uma visão mais ampla sobre como essas características impactam a eficiência operacional e o ambiente de trabalho (Figura 3).



**Figura 3. Características comportamentais mais aplicada pelos gestores.**

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

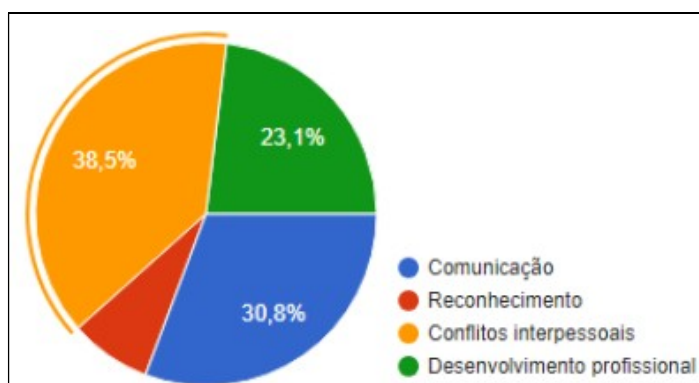
Dos respondentes, 46,2% afirmaram que os gestores determinam qual tarefa cada membro da equipe deve executar. Esse resultado pode estar relacionado a um estilo de liderança autocrático, no qual o gestor desempenha um papel central na distribuição das atividades e no controle da execução das tarefas. Para Maximiano (2011) essa postura pode trazer benefícios ao proporcionar maior clareza na realização das atividades, garantindo que todos saibam exatamente o que deve ser feito. No entanto, essa prática também pode restringir a liberdade e a capacidade dos colaboradores de tomar iniciativas e propor ideias criativas.

Por outro lado, 38,5% dos entrevistados mencionaram que os gestores procuram ser membros normais da equipe. Isso indica uma tendência para um estilo de liderança mais participativo, onde o gestor se coloca como parte integrante do grupo, trabalhando lado a lado com os colaboradores. Essa forma de gestão pode promover uma maior colaboração e envolvimento da equipe, ao mesmo tempo que incentiva a troca de ideias e a criação de um ambiente de trabalho mais igualitário.

Além disso, 15,4% dos respondentes destacaram que o grupo esboça as providências a serem tomadas com o aconselhamento do gestor. Nesse caso, o papel do gestor é mais

consultivo, oferecendo suporte e orientação, mas deixando espaço para que a equipe sugira e discuta as ações a serem implementadas. Esse estilo de liderança estimula a autonomia dos colaboradores e promove uma maior responsabilidade compartilhada nas decisões.

Também foi abordado sobre os principais desafios enfrentados na gestão de pessoas no ambiente de trabalho. Os respondentes puderam escolher entre as seguintes opções: Comunicação, Reconhecimento, Conflitos Interpessoais, Desenvolvimento Profissional e Outro (Figura 4).



**Figura 4. Principais desafios enfrentados na gestão de pessoas no ambiente de trabalho.**

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

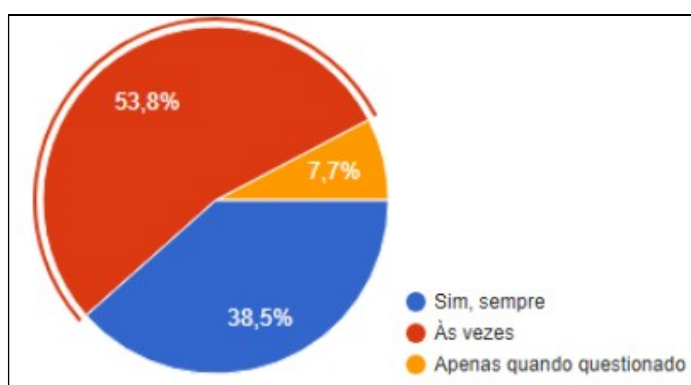
De acordo com os resultados, 38,5% dos participantes identificaram os Conflitos Interpessoais como o maior desafio na gestão de equipes. Esse dado reforça a importância de gerenciar e mediar divergências entre colaboradores, que, quando não resolvidas adequadamente, podem impactar negativamente o clima organizacional e a produtividade.

Em segundo lugar, com 30,8%, aparece a Comunicação. A clareza nas instruções e a eficácia nos fluxos de informação são essenciais para garantir que os objetivos da equipe sejam alcançados sem mal-entendidos. A comunicação ineficiente pode gerar retrabalho, desmotivação e falhas nos processos.

Já o Desenvolvimento Profissional foi citado por 23,1% dos respondentes. Esse dado destaca a relevância de se investir em capacitação e no crescimento dos colaboradores, proporcionando oportunidades de aprimoramento e ascensão dentro da empresa. Por fim, 7,7% dos participantes consideraram o Reconhecimento como o maior desafio. A valorização do trabalho desempenhado por cada colaborador é um fator fundamental para manter a motivação e o engajamento, sendo uma área que pode demandar mais atenção por parte das lideranças.

Quando os líderes foram questionados sobre se procuram entender as dificuldades enfrentadas por suas equipes e se buscam exercer uma influência positiva na qualidade de vida no ambiente de trabalho dos colaboradores, 100% responderam afirmativamente, declarando que “sim, sempre” adotam essas práticas. Isso demonstra um alto nível de preocupação e comprometimento dos gestores em relação ao bem-estar e às necessidades dos membros de suas equipes.

No entanto, ao serem questionados sobre a frequência com que fornecem feedback regular sobre as atividades executadas pela equipe, os resultados mostram uma realidade um pouco diferentes (Figura 5).



**Figura 5. Frequência com que os gestores/ líderes fornecem feedback sobre as atividades executadas pela equipe.**

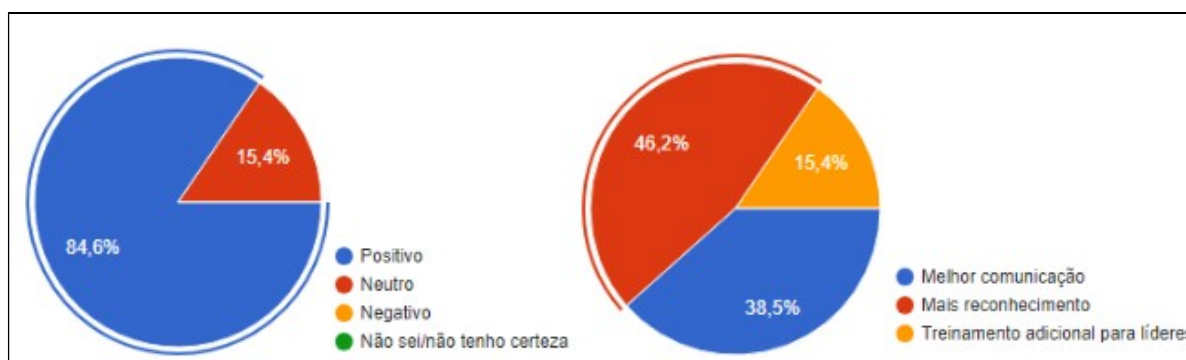
Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Apenas 38,5% dos gestores afirmaram que oferecem retorno frequente e constante, respondendo “sim, sempre”. A maioria, 53,8%, indicou que o fazem “às vezes”, o que pode revelar uma abordagem mais ocasional ou reativa em relação ao feedback. Além disso, 7,7% afirmaram que só fornecem retorno quando são solicitados diretamente. Isso sugere que, embora haja um grande esforço para entender e apoiar os colaboradores em termos de qualidade de vida no trabalho, a prática de feedback contínuo e regular ainda não é uma realidade consolidada para todos os líderes. A ausência de retorno frequente pode impactar a comunicação interna, o desenvolvimento profissional e até a motivação das equipes, ressaltando a importância de fortalecer essa prática para promover um ambiente de trabalho mais dinâmico e colaborativo.

Os participantes da pesquisa foram questionados se incentivam o desenvolvimento de suas equipes, e todos, 100%, responderam afirmativamente com “sim, sempre”, demonstrando um forte compromisso com o crescimento e aprimoramento profissional de seus subordinados. Essa unanimidade revela uma prática sólida de liderança focada no

desenvolvimento contínuo de habilidades e no apoio ao progresso das carreiras dentro da organização.

Quando questionados sobre as principais medidas que podem melhorar a qualidade de vida no trabalho e, ao mesmo tempo, aumentar a eficácia organizacional, os participantes destacaram algumas prioridades. Também responderam sobre a percepção dos gestores em relação ao impacto do estilo de liderança na qualidade de vida no ambiente de trabalho (Figura 6).



**Figura 6. Percepção dos gestores em relação ao impacto do estilo de liderança na qualidade de vida no ambiente de trabalho (à esquerda) e principais medidas para melhorar a qualidade de vida no trabalho e aumentar a eficácia organizacional (à direita).**

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

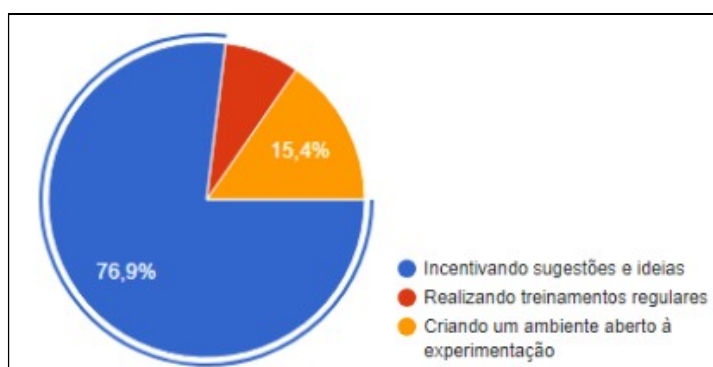
Reconhecimento foi apontado como o fator mais relevante, citado por 46,2% dos entrevistados. Essa escolha reflete a importância de valorizar e reconhecer os esforços e conquistas individuais e coletivas, o que pode contribuir para uma maior satisfação no trabalho e retenção de talentos.

Em segundo lugar, melhor comunicação foi considerada fundamental por 38,5% dos respondentes. A comunicação eficaz, tanto entre líderes e equipes quanto entre departamentos, é essencial para o alinhamento de objetivos, redução de conflitos e fortalecimento da coesão organizacional.

Por fim, treinamento adicional para líderes foi mencionado por 15,4% dos participantes. Esse dado sugere que, embora uma parcela menor, ainda há a percepção de que investir no desenvolvimento de habilidades de liderança pode aprimorar a capacidade dos gestores em conduzir equipes de forma mais eficiente, criando um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Esses resultados indicam que o reconhecimento e a comunicação são os pontos mais críticos a serem trabalhados pelas organizações, seguidos da qualificação contínua dos líderes, para promover um ambiente de trabalho que equilibre bem-estar e desempenho.

O levantamento sobre a percepção dos gestores em relação ao impacto do estilo de liderança na qualidade de vida no ambiente de trabalho revela que a maioria, (84,6%) enxerga esse impacto de forma positiva, enquanto 15,4% consideram o efeito neutro. Esses números sugerem que a liderança desempenha um papel significativo no bem-estar geral dos funcionários, influenciando não apenas a motivação, mas também o engajamento no dia a dia.

Questionados sobre as estratégias adotadas para promover a inovação e contribuir para a melhoria contínua em suas equipes, os gestores destacaram uma série de práticas que combinam metodologias ágeis incentivo à colaboração (Figura 7).



**Figura 7. Estratégias usadas para promover a inovação e a melhoria contínua em equipes.**

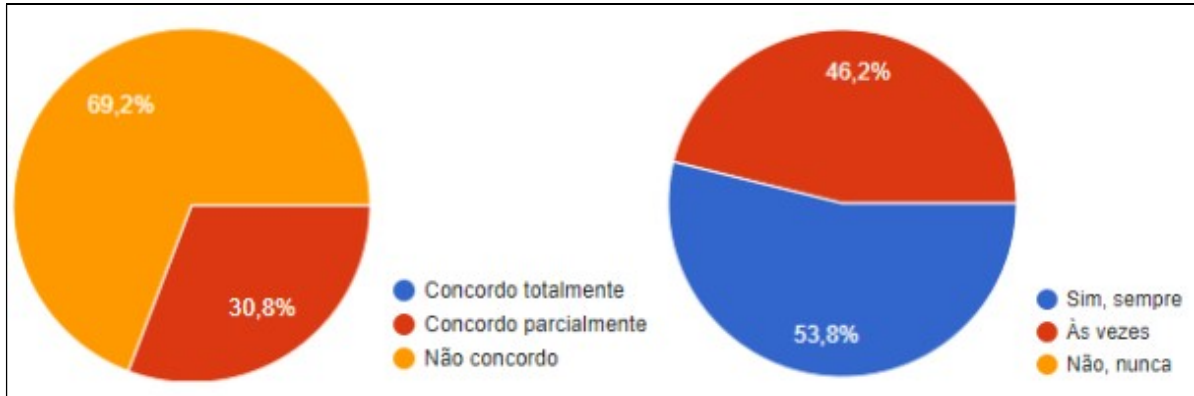
Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Dos participantes, 76,9%, afirmaram incentivar sugestões e ideias dos colaboradores como principal abordagem. Outros 15,4% destacaram a importância de criar um ambiente aberto à experimentação, onde os membros da equipe se sintam à vontade para testar novas ideias sem medo de falhar. Por fim, 8% dos respondentes mencionaram a realização de treinamentos regulares como uma forma de capacitar continuamente a equipe, garantindo a atualização de conhecimentos e habilidades para sustentar a inovação ao longo do tempo.

Essa distribuição de respostas reflete a ênfase das organizações na criação de uma cultura colaborativa, em que a participação ativa dos colaboradores e a liberdade para experimentar são vistas como pilares fundamentais para o desenvolvimento de soluções inovadoras e a melhoria dos processos internos.

Foi apresentada a seguinte afirmação aos participantes: “Em minha equipe de trabalho, as decisões são tomadas de forma individual por cada membro, sem consultar a mim ou aos colegas”. A partir dessa declaração, os participantes foram questionados se concordavam ou não com essa prática (Figura 8).





**Figura 8. Afirmação sobre as tomadas de decisões (à esquerda) e suporte oferecido pela liderança para o desenvolvimento profissional dos membros da equipe (à direita).**

Fonte: Elaborados pela autora (2024).

Os resultados mostraram que 69,2% dos participantes discordam dessa afirmação, sugerindo que a maioria dos membros percebe que, na prática, as decisões não são tomadas individualmente, mas sim com algum nível de consulta ou colaboração entre os membros da equipe e o líder. Por outro lado, 30,8% dos respondentes concordam parcialmente, indicando que há ocasiões em que decisões podem ser tomadas de forma mais isolada, sem o envolvimento direto de outros membros da equipe ou da liderança.

Outro ponto abordado na pesquisa foi o suporte oferecido pela liderança para o desenvolvimento profissional dos membros da equipe. Quando perguntados se acreditam que oferecem suporte adequado nesse aspecto, as respostas se dividiram entre duas categorias: 53,8% dos participantes afirmaram que sempre oferecem suporte ao desenvolvimento dos membros da equipe, demonstrando um compromisso constante com o crescimento profissional dos subordinados. Já 46,2% responderam que às vezes oferecem esse suporte, o que pode indicar que, embora reconheçam a importância do desenvolvimento profissional, fatores como limitações de tempo, recursos ou outras prioridades podem impedir uma atuação mais contínua e consistente.

#### 4.2 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES

Assim como na análise dos gestores, foi realizado um levantamento dos perfis individuais dos colaboradores de cada setor. As respostas dos entrevistados que operam no setor de Tubos e Mangueiras, estão apresentadas no Quadro 2.

<b>COLABORADORES</b>	<b>TUBOS E MANGUEIRAS</b>				
<b>FAIXA ETÁRIA</b>	Até 20 anos 10%	De 21 a 26 anos 24%	<b>De 27 a 35 anos</b> 33%	<b>Acima de 35 anos</b> 33%	
<b>GÊNERO</b>	<b>Feminino</b> 50%			<b>Masculino</b> 50%	
<b>GRAU DE ESCOLARIDADE</b>	Ens. Fund. Incompleto 20%	Ens. Fund. Completo 27%	<b>Ens. Médio</b> 50%	Ens. Sup. Em andamento 3%	
<b>TEMPO DE SERVIÇO NA EMPRESA</b>	Até 1 ano 20%	<b>De 1 a 3 anos</b> 30%	De 4 a 6 anos 10%	De 7 a 10 anos 13%	Mais de 10 anos 27%

**Quadro 2. Perfil dos Colaboradores do setor de Tubos e Mangueiras.**

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Observou-se uma variação etária semelhante, com a maioria dos colaboradores situando-se na faixa etária a partir dos 27 anos, o que corresponde a 66% do total. A compreensão desse perfil etário é importante para adaptar práticas de liderança que levem em conta as necessidades e expectativas de colaboradores em diferentes estágios de vida, buscando equilibrar a satisfação pessoal e a eficácia organizacional.

A distribuição de gênero é equilibrada, com 50% de colaboradores do sexo feminino e 50% do sexo masculino. Essa paridade de gênero pode ser um fator positivo para a cultura organizacional, em setores técnicos, como o de Tubos e Mangueiras, a diversidade de gênero é essencial para uma abordagem mais ampla e inovadora nas soluções de problemas.

A escolaridade dos colaboradores é diversificada, com 20% tendo o Ensino Fundamental incompleto, 27% o Ensino Fundamental completo, 50% o Ensino Médio e 3% cursando o Ensino Superior. A predominância de colaboradores com Ensino Médio (50%) indica que o setor conta majoritariamente com profissionais que possuem uma formação básica sólida. No entanto, o número reduzido de colaboradores com Ensino Superior em andamento (3%) aponta uma oportunidade para incentivar o desenvolvimento acadêmico e a capacitação dos funcionários, o que pode ser vantajoso tanto para o crescimento individual quanto para o desempenho do setor.

Em relação ao tempo de serviço, 27% dos colaboradores possuem mais de 10 anos de empresa, o que reflete uma significativa retenção de talentos e indica estabilidade na equipe. Além disso, 30% estão na faixa de 1 a 3 anos, sugerindo uma renovação constante de profissionais que estão se adaptando à cultura organizacional. As outras faixas incluem 20% com até 1 ano de empresa, 10% entre 4 e 6 anos, e 13% entre 7 e 10 anos.

O mesmo questionário foi aplicado aos colaboradores do setor de Balas, e as devidas respostas estão apresentadas no Quadro 3.

<b>COLABORADORES</b>	<b>BALAS</b>				
<b>FAIXA ETÁRIA</b>	Até 20 anos 7%	De 21 a 26 anos 5%	De 27 a 35 anos 18%	<b>Acima de 35 anos 70%</b>	
<b>GÊNERO</b>	<b>Feminino 75%</b>			<b>Masculino 25%</b>	
<b>GRAU DE ESCOLARIDADE</b>	Ens. Fund. Incomp. 25%	Ens. Fund. Completo 20%	<b>Ens. Médio 43%</b>	Ens. Sup. em andamento 5%	Ens. Superior Comp. 8%
<b>TEMPO DE SERVIÇO NA EMPRESA</b>	<b>Até 1 ano 37%</b>	De 1 a 3 anos 20%	De 4 a 6 anos 12%	De 7 a 10 anos 8%	Mais de 10 anos 23%

**Quadro 3. Perfil dos Colaboradores do setor de Balas.**

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

No setor de Balas, a maior parte dos colaboradores tem mais de 35 anos (70%), o que sugere uma equipe com um perfil mais experiente e, possivelmente, mais estável no emprego. Apenas 18% estão na faixa de 27 a 35 anos, e uma parcela menor ainda de 7% tem até 20 anos, enquanto 5% estão na faixa de 21 a 26 anos. Essa predominância de colaboradores mais maduros pode influenciar aspectos como estabilidade e uma valorização por um ambiente de trabalho seguro e favorável ao desenvolvimento contínuo.

Este setor é majoritariamente feminino, com 75% dos colaboradores sendo mulheres e 25% homens. Em termos de escolaridade, 43% dos colaboradores têm Ensino Médio completo, outros 25% possuem apenas o Ensino Fundamental incompleto, e 20% possuem o Ensino Fundamental completo. O percentual de colaboradores do Ensino Superior em andamento é de 5%, enquanto 8% concluíram o Ensino Superior. Essa diversidade no nível de escolaridade indica que há diferentes níveis de preparo acadêmico, o que pode impactar o treinamento e o desenvolvimento das equipes.

Quanto ao tempo de serviço, 37% dos colaboradores estão há até 1 ano na empresa, o que demonstra um ingresso recente de novos membros. Outros 20% têm entre 1 e 3 anos de casa, 12% estão na faixa de 4 a 6 anos, enquanto 8% têm entre 7 e 10 anos de empresa e 23% possuem mais de 10 anos de experiência na organização. Essa distribuição sugere uma combinação de colaboradores novos e veteranos, o que pode ser vantajoso para a troca de conhecimentos e para a construção de uma cultura organizacional que valorize tanto a inovação quanto a tradição.

No que se refere ao setor do Chocolate, também foi aplicado o questionário para colaboradores, conforme demonstrado no Quadro 4.

COLABORADORES	CHOCOLATE			
FAIXA ETÁRIA	De 21 a 26 anos 25%	De 27 a 35 anos 13%		<b>Acima de 35 anos</b> <b>63%</b>
GÊNERO	<b>Feminino</b> <b>75%</b>		Masculino 25%	
GRAU DE ESCOLARIDADE	Ens. Fund. Incompleto 25%	<b>Ens. Fund. Completo</b> <b>50%</b>		Ensino Médio 25%
TEMPO DE SERVIÇO NA EMPRESA	Até 1 ano 13,5%	De 1 a 3 anos 13,5%	De 4 a 6 anos 25%	<b>Mais de 10 anos</b> <b>50%</b>

**Quadro 4. Perfil dos Colaboradores do setor de Chocolate.**

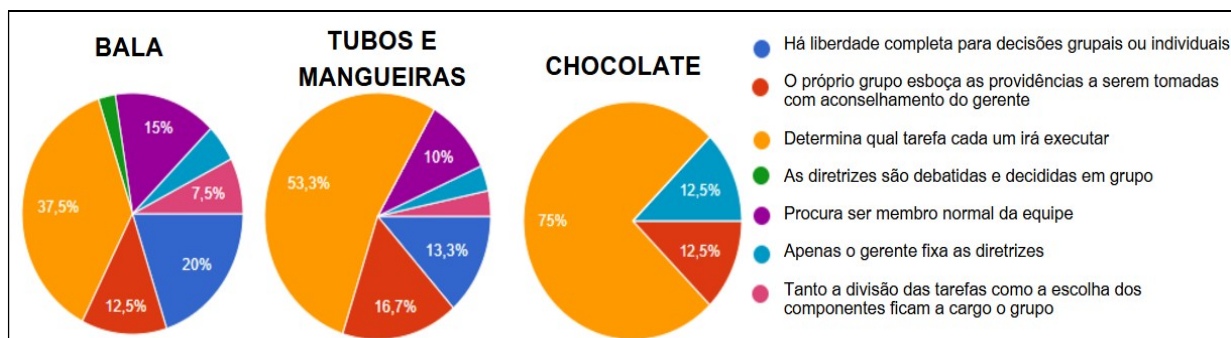
Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A maioria dos funcionários, 63%, está na faixa etária acima de 35 anos. Em contrapartida, 25% dos colaboradores têm entre 21 e 26 anos e uma parcela menor, 13%, encontra-se entre 27 e 35 anos. Em termos de gênero, observa-se que a equipe é predominantemente feminina, com 75% das pessoas identificadas como mulheres. Esse dado evidencia que as mulheres ocupam a maioria dos cargos, enquanto os homens representam apenas 25%.

Quando se analisa o grau de escolaridade dos colaboradores, verifica-se que 50% completaram o ensino fundamental. Já 25% possuem o ensino fundamental incompleto, outros 25% concluíram o ensino médio, o que demonstra certa variação no nível de formação.

Quanto ao tempo de serviço na empresa, metade dos colaboradores 50% está na empresa há mais de 10 anos, indicando uma forte retenção de talentos e uma provável estabilidade no ambiente de trabalho. Além disso, 25% dos funcionários estão na empresa de 4 a 6 anos e apenas 13,5% têm até 1 ano de casa, enquanto outros 13,5% estão no intervalo de 1 a 3 anos.

Os colaboradores foram questionados sobre quais as características comportamentais mais definem seu gerente, comparando os três setores da indústria: Bala, Tubos e Mangueiras, e Chocolate. Cada gráfico representa a forma como as diretrizes são definidas e as decisões são tomadas, com base em sete categorias, cujas cores são representadas na legenda ao lado (Figura 9).



**Figura 9. Características comportamentais que mais definem os gerentes dos setores da Bala, Tubos e mangueiras e Chocolate.**

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

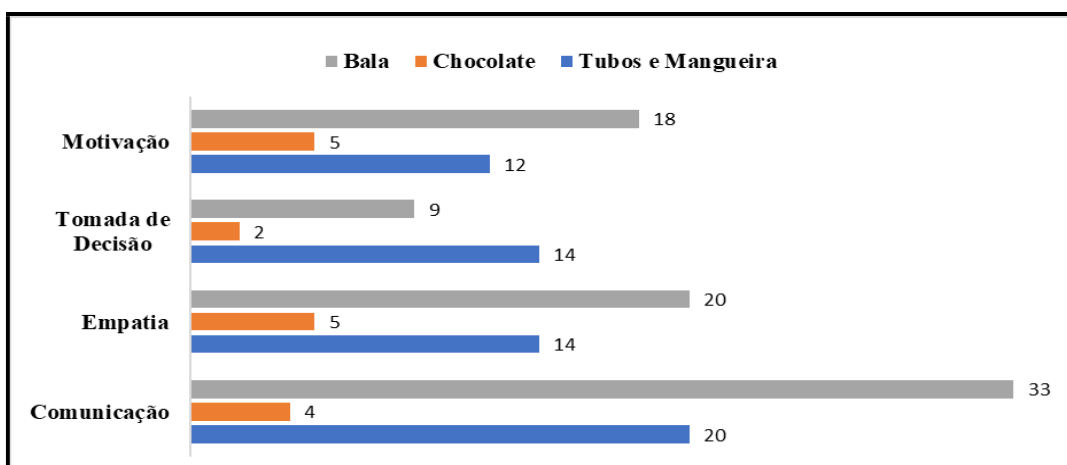
No setor da Bala 37,5% dos gerentes determinam diretamente quais tarefas cada membro da equipe deve executar, caracterizando uma liderança onde o poder de decisão é concentrado no gestor, 20% indicam que apenas o gerente define as diretrizes, sem consultas ao grupo. Isso reforça uma estrutura de liderança em que o controle estratégico e a definição de objetivos ficam exclusivamente nas mãos do gestor. 15% dos casos mostram que o próprio grupo esboça as providências a serem tomadas, com o aconselhamento do gerente. Esse dado sugere uma certa flexibilidade gerencial, onde o grupo participa ativamente, embora sob orientação do líder. 12,5% dos gerentes permitem que a divisão de tarefas e a escolha dos membros para cada atividade fiquem a cargo do grupo, indicando uma abordagem mais colaborativa e autônoma, com um alto nível de confiança na equipe. 7,5% tentam atuar como membros normais da equipe, uma postura que sugere uma liderança mais democrática e igualitária, na qual o gerente tenta se integrar ao grupo sem assumir um papel superior. 7,5% das decisões e diretrizes são debatidas e definidas em conjunto com o grupo, refletindo uma cultura de gestão participativa

Já no setor de Tubos e Mangueiras: 53,3% dos gerentes determinam quais tarefas cada pessoa deve executar, uma porcentagem ainda maior do que no setor Bala. Esse dado demonstra uma ênfase muito forte na liderança autocrática, onde o gerente exerce grande controle sobre as operações diárias, 16,7% dos gerentes são os únicos responsáveis por definir as diretrizes, o que reflete uma abordagem tradicional de comando e controle. 13,3% permitem que o grupo divida as tarefas e escolha os componentes, indicando uma certa abertura para a participação do grupo, mas em menor grau comparado ao setor Bala. 10% relatam que o grupo esboça as ações com o aconselhamento do gerente, mostrando uma leve inclinação para a consulta participativa. 6,7% das diretrizes são debatidas e decididas em grupo, sugerindo que as práticas de tomada de decisão democrática são menos frequentes neste setor.

Ao que se refere ao setor do Chocolate 75% dos gerentes determinam diretamente as tarefas a serem executadas, onde praticamente todas as decisões operacionais são tomadas exclusivamente pelo gestor. Este é o setor com o maior índice de centralização. 12,5% dos gerentes delegam a divisão de tarefas e a escolha de componentes ao grupo, permitindo certa autonomia, embora em um grau muito menor do que os outros setores. 12,5% das diretrizes são debatidas e decididas em grupo, o que representa um pequeno espaço para a participação dos membros da equipe nas decisões.

O gráfico revela um padrão de liderança predominantemente centralizadora em todos os setores analisados, com a maior parte dos gerentes assumindo o controle direto das tarefas e das diretrizes. O setor Chocolate destaca-se como o mais autocrático, com 75% dos gerentes definindo as tarefas sem consultas ao grupo, enquanto o setor Bala apresenta um equilíbrio um pouco maior entre centralização e participação, com 12,5% das decisões sendo feitas em grupo e 15% de colaboração com aconselhamento do gerente. O setor Tubos e Mangueiras também se caracteriza por uma liderança centralizadora, embora com uma abertura levemente maior para a participação do grupo na escolha de tarefas.

Ao serem questionados sobre as características mais importantes que um líder deve possuir, os colaboradores tinham as seguintes opções: Comunicação Eficaz, Empatia, Tomada de Decisão e Motivação, podendo assim escolher mais que uma opção (Quadro 5).



**Quadro 5. Características mais importantes que um líder deve possuir no ambiente de trabalho.**

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A pesquisa realizada revelou que, segundo a percepção dos colaboradores, as qualidades fundamentais que um líder deve possuir são a Comunicação, destacada 57 vezes, e a Empatia, destacada 39 vezes. Essas duas competências estão interligadas e refletem a necessidade de um líder ser capaz de compreender emocionalmente sua equipe, ao mesmo tempo em para garantir que a equipe compreenda seus objetivos e saiba como alcançá-los,

oferecendo estímulo para que todos mantenham seu nível de engajamento e comprometimento elevados

Uma comunicação clara previne mal-entendidos e reduz retrabalhos, além de fortalecer o relacionamento entre o líder e seus colaboradores. Líderes com boa comunicação são capazes de criar uma visão compartilhada e engajar todos em torno dela, o que é vital para o sucesso organizacional. Conforme Chiavenato (2009), a comunicação é uma das competências que os gestores precisam desenvolver frequentemente, visando transmitir as informações de maneira adequada e assertiva, resultando na união dos colaboradores.

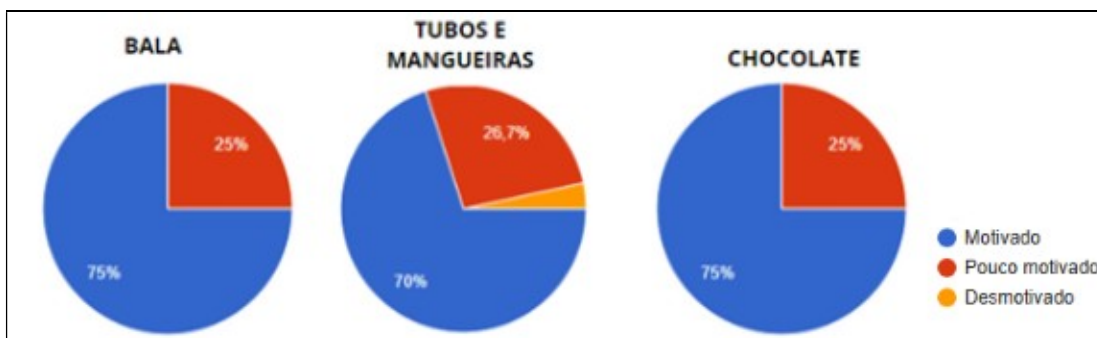
A empatia é essencial para a construção de um ambiente de trabalho saudável, onde os colaboradores se sintam ouvidos e compreendidos. Um líder empático é aquele que consegue se colocar no lugar de seus colegas, compreendendo suas perspectivas e necessidades, o que favorece a criação de um clima organizacional positivo e colaborativo. Isso, por sua vez, resulta em maior satisfação no trabalho e, conseqüentemente, em melhor desempenho da equipe.

Já a Motivação, mencionada 35 vezes é a força que move a equipe em direção ao sucesso. Um líder motivador não apenas mantém seus colaboradores focados nas metas, mas também os inspira a ir além, superando desafios com entusiasmo e comprometimento. Líderes motivadores tendem a ser ótimos em reconhecer os esforços de seus subordinados e em criar um ambiente em que cada pessoa se sinta valorizada.

Por fim, a Tomada de Decisão, mencionada 25 vezes, também é um atributo relevante, embora tenha sido menos mencionada em comparação com as outras características. Essa competência envolve a habilidade de analisar situações de forma estratégica e escolher os melhores caminhos a seguir, levando em consideração tanto os dados objetivos quanto o impacto nas pessoas envolvidas. A menor ênfase nessa habilidade pode refletir que, para muitos, o lado humano da liderança -como a comunicação e a empatia- tem mais impacto no dia a dia da equipe do que a pura capacidade de tomar decisões. No entanto, um líder eficaz precisa equilibrar essas habilidades emocionais com a capacidade de tomar decisões rápidas e assertivas, especialmente em situações críticas.

Esses resultados reforçam a ideia de que a liderança moderna é multifacetada e vai além de competências técnicas. Ser um bom líder envolve ser capaz de conectar-se com as pessoas, inspirá-las e manter uma comunicação aberta, além de, claro, tomar decisões que alinhem os objetivos da equipe com os da organização.

Na Figura 10, os gráficos estão representando a motivação dos funcionários em relação ao trabalho nos três setores, tendo as opções: Motivado, Pouco Motivado e Desmotivado.

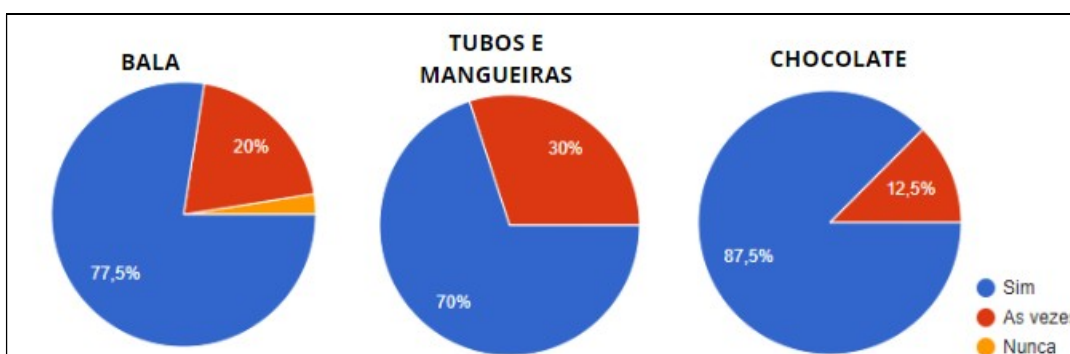


**Figura 10. Nível de motivação em relação ao trabalho desempenhado na empresa.**  
Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O setor de Bala e o setor de Chocolate apresentam comportamentos semelhantes, com a grande maioria dos funcionários demonstrando um nível de motivação elevado (75%) e um percentual relevante de funcionários pouco motivados (25%). Esses dados sugerem que, embora a maioria dos trabalhadores nesses setores esteja satisfeita, ainda há um grupo significativo que pode precisar de mais incentivos para melhorar sua motivação.

Já o setor de Tubos e Mangueiras tem uma distribuição um pouco mais diversa. Embora a maioria dos trabalhadores também esteja motivada (70%), o percentual de funcionários pouco motivados é maior (26,7%) e uma pequena porcentagem (3,3%) se considera desmotivada. Esses números indicam que este setor pode precisar de maior atenção no que se refere à motivação dos colaboradores, visto que há uma insatisfação mais visível, em comparação com os outros dois setores.

A percepção dos funcionários quanto às expectativas dos líderes, nos três diferentes setores da empresa, está apresentada na Figura 11.



**Figura 11. Percepção dos colaboradores sobre as expectativas da liderança.**  
Fonte: Elaborado pela autora (2024).



No que diz respeito ao setor de Balas, os resultados da pesquisa revelam um cenário predominantemente positivo em relação à clareza das expectativas de liderança. Uma expressiva maioria de 77,5% dos colaboradores afirmou que sabe o que o líder espera deles, indicando uma comunicação eficaz e objetivos bem definidos neste setor. Por outro lado, 20% dos respondentes indicaram que apenas “às vezes” têm clareza sobre essas expectativas, sugerindo que ainda há espaço para melhorias na comunicação entre líderes e liderados. Os demais participantes, representando 2,5% do total, responderam que não sabem o que é esperado deles, um percentual relativamente baixo, mas que merece atenção.

No setor de Tubos e Mangueiras, os resultados da pesquisa revelam uma situação predominantemente positiva, embora com espaço para melhorias, visto que 70% dos colaboradores afirmaram saber o que o líder espera deles. Essa porcentagem elevada indica que a maioria dos funcionários tem uma compreensão clara de suas responsabilidades e dos objetivos estabelecidos pela liderança. No entanto, uma parcela de 30% respondeu que apenas “às vezes” tem essa clareza, sugerindo que há uma oportunidade considerável para aprimorar a comunicação entre líderes e liderados neste setor.

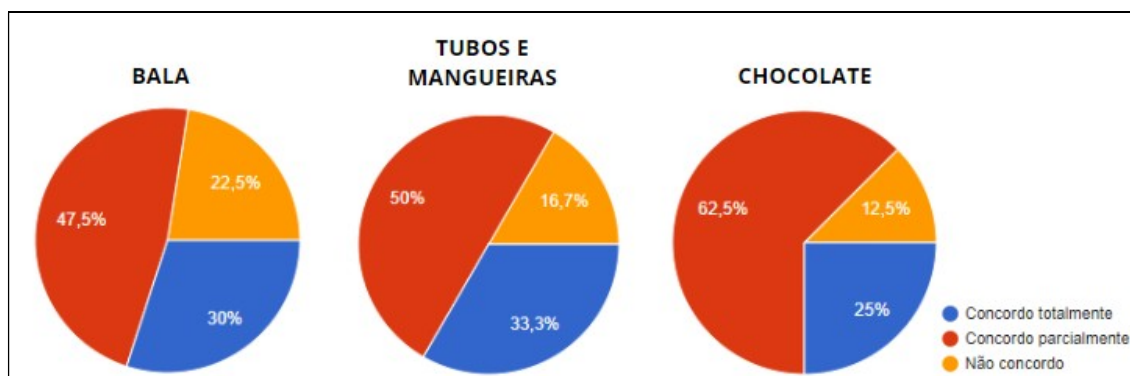
Quanto ao setor de Chocolate, os resultados demonstram um cenário bastante positivo em termos de clareza nas expectativas de liderança. Uma expressiva maioria de 87,5% dos colaboradores respondeu afirmativamente à questão, indicando que sabem o que o líder espera deles. Este alto percentual sugere uma comunicação eficaz e objetivos bem definidos no setor. Os 12,5% restantes, que responderam “às vezes”, representam uma pequena parcela que ocasionalmente enfrenta incertezas quanto às expectativas da liderança.

Os números apresentados apontam para um ambiente de trabalho onde a maioria dos colaboradores está alinhada com as expectativas da liderança, embora exista uma parcela significativa que poderia se beneficiar de uma comunicação mais consistente e clara por parte dos gestores. Considerando os dados apresentados, o estilo de liderança com maior possibilidade de estar sendo aplicado nessa situação é o democrático, com uma tendência mais forte no setor de Chocolate. Nesse estilo de liderança, o líder envolve os membros da equipe no processo de tomada de decisão, comunica expectativas claramente e fornece orientação, mas também valoriza a opinião e a participação dos colaboradores (ROBBINS, DECENZO e WOLTER, 2014).

Quando questionados se sentem orgulho da empresa em que trabalham, em todos os setores os dados revelam que a maior parte dos entrevistados tende a concordar parcialmente. O setor do Chocolate gerou o maior índice de concordância parcial (75%), enquanto os Tubos

e Mangueiras apresentaram uma das menores taxas de concordância total (37,5%). O número de colaboradores que “não concordam” é baixo em todas as categorias.

Também foi proposta a seguinte afirmação para análise dos colaboradores: “Não recebo feedback sobre as atividades que realizo, a menos que eu questione meu gestor” (Figura 12).



**Figura 12. Gráficos relacionados à afirmação: “Não recebo feedback sobre as atividades que realizo, a menos que eu questione meu gestor”.**

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

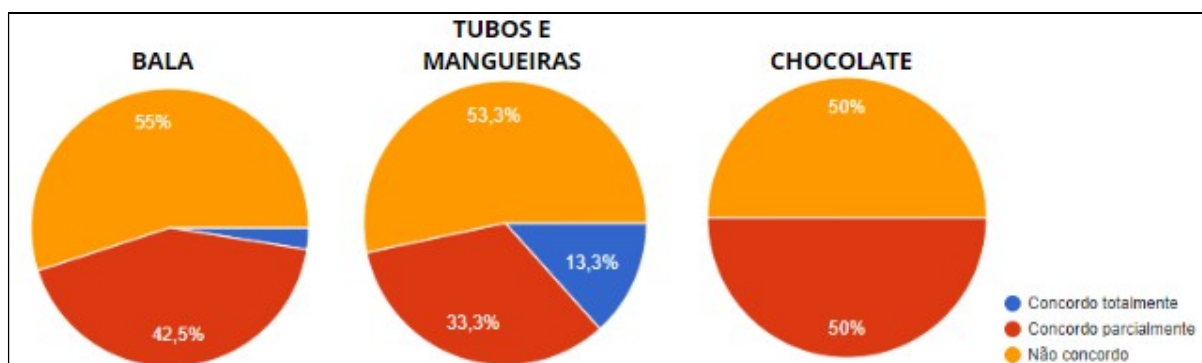
No setor da Bala, 30% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação, ou seja, sentem que só recebem retorno ao questionar o gestor. Outros 22,5% concordam parcialmente, sugerindo que o feedback é ocasional, mas nem sempre automático. Por outro lado, 47,5% discordam, indicando que para quase metade dos colaboradores da área, o retorno acontece regularmente, sem a necessidade de solicitar.

Já no setor de Tubos e Mangueiras, 33,3% dos colaboradores concordam totalmente, o que demonstra que um terço dos trabalhadores sente que o retorno só é dado após questionamento. Cerca de 16,7% concordam parcialmente, sinalizando que o feedback é inconsistente. No entanto, metade dos respondentes (50%) discordam da afirmação, o que indica que, para esse grupo, o retorno ocorre de maneira proativa e sem a necessidade de pedir.

Por fim, no setor de Chocolate, 25% concordam totalmente com a afirmação, o que mostra que um quarto dos colaboradores precisa questionar para receber feedback. Outros 12,5% concordam parcialmente, apontando que o retorno nem sempre é espontâneo, mas acontece em algumas ocasiões. Já 62,5% dos colaboradores discordam da afirmação, revelando que a maioria nessa área considera que o feedback vem naturalmente, sem a necessidade de questionar.

Esses resultados refletem uma variação nas práticas de feedback entre os setores. No segmento de Chocolate, há uma predominância de respostas indicando que o feedback é dado proativamente. Já nas áreas de Bala e Tubos e Mangueiras, há uma percepção mais equilibrada entre aqueles que recebem retorno sem questionar e aqueles que precisam solicitá-lo. Essa análise pode guiar os gestores no aprimoramento das estratégias de comunicação e de retorno aos colaboradores, garantindo um alinhamento mais eficiente entre expectativas e práticas.

A Figura 13 apresentada refere-se à afirmação: “Na minha equipe de trabalho, cada membro toma decisões de forma individual, sem consultar colegas ou gestores”. Essa questão avalia o nível de autonomia e descentralização na tomada de decisões dentro da equipe, podendo assim ser observada a cultura organizacional.



**Figura 13.** Gráficos relacionados à afirmação: “Em minha equipe de trabalho, cada um toma sua decisão de forma individual, sem consultar os colegas/gestores”.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

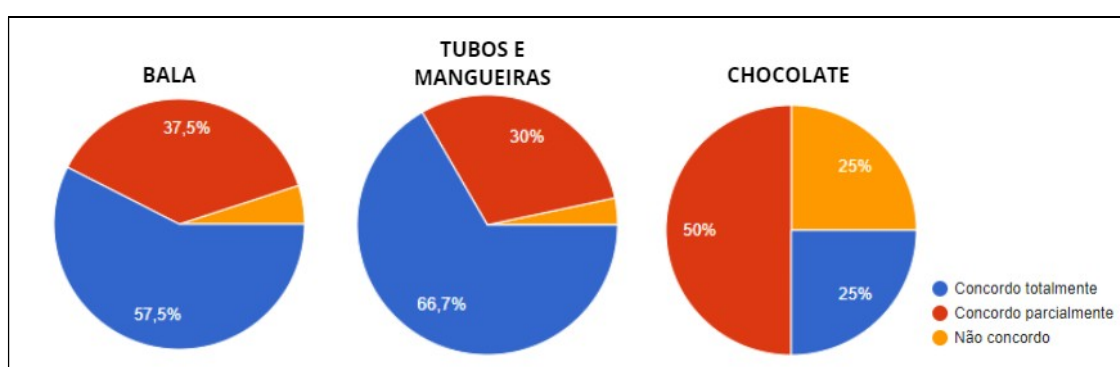
No setor da bala a maioria dos entrevistados, representando 55%, não concorda com os aspectos avaliados, enquanto 42,5% concordam parcialmente, indicando um nível moderado de aceitação. Apenas uma pequena parcela demonstrou concordância total, evidenciando um baixo índice de satisfação geral.

No setor de tubos e mangueiras, a situação é semelhante. A maioria dos participantes, equivalente a 53,3%, não concorda. Outros 33,3% expressaram concordância parcial, enquanto apenas 13,3% concordaram totalmente. Isso demonstra uma predominância de insatisfação neste setor, com um nível ainda menor de concordância total comparado ao setor de bala.

Por outro lado, o setor de chocolate apresenta um equilíbrio nas respostas. Metade dos entrevistados, ou 50%, não concorda, enquanto a outra metade concorda parcialmente. Não houve registros de concordância total, o que aponta para uma divisão de opiniões, mas ainda com espaço significativo para melhorias.

De maneira geral, os dados revelam que os três setores apresentam baixos níveis de concordância total, sugerindo a necessidade de ajustes para melhorar a percepção e satisfação dos entrevistados. A predominância de discordância ou concordância parcial indica insatisfação ou avaliações moderadas dos aspectos analisados.

A análise apresentada na Figura 14 refere-se à seguinte afirmação: “Meu gestor sempre procura entender as dificuldades da equipe e causa uma influência positiva na qualidade de vida no trabalho”, onde os colaboradores tinham as opções: Concordo, Concordo Parcialmente e Não Concordo.



**Figura 14.** Gráficos relacionados à afirmação: “Meu gestor sempre procura entender as dificuldades da equipe e causa uma influência positiva na qualidade de vida no trabalho”.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

No setor de Bala, a maioria dos colaboradores (57,5%) concorda totalmente com a afirmação, indicando uma percepção forte de que o gestor é proativo em entender as dificuldades enfrentadas pela equipe e tem uma influência positiva no ambiente de trabalho. Outros 37,5% concordam parcialmente, o que sugere que, embora reconheçam os esforços do gestor, pode haver momentos em que essa atuação não é tão constante ou eficaz. Apenas uma minoria de 5% não concorda com a afirmação, indicando que para uma pequena parcela de colaboradores, a liderança não exerce esse papel de forma significativa.

Na área de Tubos e Mangueiras, o cenário é ainda mais favorável à liderança, com 66,7% dos colaboradores concordando totalmente que o gestor procura entender as dificuldades da equipe e causa uma influência positiva na qualidade de vida no trabalho. Esse alto percentual destaca uma percepção muito positiva em relação à proatividade e ao impacto do gestor. Além disso, 30% concordam parcialmente, o que sugere que, embora a maioria dos colaboradores reconheça os esforços do gestor, há ainda espaço para melhorias em termos de consistência ou impacto percebido. Apenas 3,3% dos respondentes não concordam com a afirmação, demonstrando que essa percepção negativa é mínima no setor.

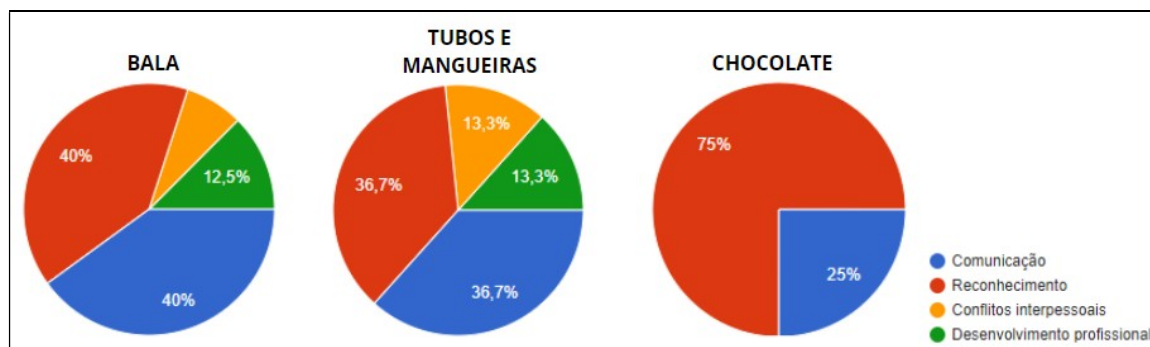
Os resultados no setor do Chocolate são mais equilibrados. 25% dos colaboradores concordam totalmente, o que indica que apenas um quarto dos respondentes vê o gestor como uma figura que realmente compreende as dificuldades da equipe e exerce uma influência positiva. A metade dos colaboradores (50%) concorda parcialmente, sugerindo que há um reconhecimento parcial dos esforços do gestor, mas que pode haver inconsistências ou áreas que ainda precisam de atenção. Por outro lado, 25% dos respondentes não concordam com a afirmação, o que revela uma percepção mais crítica em relação à atuação do gestor neste setor, indicando que, para uma parte significativa dos colaboradores, o gestor não tem atendido às expectativas nesse aspecto.

Os colaboradores também foram questionados sobre seu grau de concordância com a seguinte afirmação: “O gestor possui influência na qualidade de vida no trabalho”. As respostas foram divididas em três opções: Concordo Totalmente, Concordo Parcialmente, e Não Concordo. No setor de Bala, 50% dos colaboradores concordam totalmente com a afirmação, indicando que metade dos respondentes acredita que a atuação do gestor tem um impacto significativo na sua qualidade de vida no trabalho. Outros 45% concordam parcialmente, sugerindo que, embora reconheçam a influência do gestor, há outros fatores que também afetam o bem-estar no ambiente de trabalho. Apenas 5% dos colaboradores afirmam não concordar com a afirmação, revelando que para uma pequena parcela o papel do gestor não interfere diretamente na qualidade de vida no trabalho.

Já no setor de Tubos e Mangueiras, os resultados demonstram uma percepção ainda mais forte sobre a influência do gestor, onde 57% dos colaboradores concordam totalmente, reforçando a ideia de que a liderança tem um papel essencial no ambiente de trabalho e no bem-estar dos funcionários e 33% concordam parcialmente, o que indica que, para esse grupo, a atuação do gestor é importante, mas outros fatores também são levados em consideração. Por outro lado, 10% não concordam com a afirmação, demonstrando que para uma parcela, o gestor não desempenha um papel tão relevante nesse aspecto.

No setor de Chocolate, a percepção é um pouco diferente. Apenas 25% dos colaboradores concordam totalmente que o gestor influencia a qualidade de vida no trabalho, o que pode sugerir que outros fatores têm mais peso para esse grupo. No entanto, a maioria (75%) concorda parcialmente, o que indica que, embora o gestor tenha alguma influência, o impacto percebido não é tão forte quanto nos outros setores. Neste caso, é possível que a dinâmica de trabalho ou outros elementos do ambiente tenham uma maior contribuição para o bem-estar dos funcionários.

Ao serem questionados sobre os maiores desafios enfrentados no ambiente de trabalho relacionados à gestão de pessoas, os colaboradores dos três setores apresentaram respostas variadas, conforme Figura 15.



**Figura 15. Desafios enfrentados no ambiente de trabalho relacionados à gestão de pessoas.**

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

No setor de Balas, as dificuldades mais mencionadas foram comunicação (40%) e reconhecimento (40%), seguidas por desenvolvimento profissional (12,5%) e conflitos pessoais (7,5%). Enquanto no setor de Tubos e mangueiras, os principais desafios foram igualmente distribuídos entre comunicação e reconhecimento, ambos com 36,7%. Além disso, 13,3% dos participantes apontaram conflitos interpessoais, enquanto desenvolvimento profissional também foi citado por 13,3% dos respondentes.

Por fim, no setor de Chocolates, os dados revelam uma concentração ainda maior no quesito reconhecimento, com 75% dos participantes destacando este ponto como o maior desafio, e os 25% restantes mencionando comunicação.

Esses resultados revelam a predominância da comunicação e o reconhecimento nos três setores analisados, sugerindo que essas são áreas prioritárias para melhorias na gestão de pessoas. Ao mesmo tempo, o desenvolvimento profissional e a gestão de conflitos interpessoais também merecem atenção, especialmente em setores específicos onde esses desafios foram mencionados de forma mais expressiva.

Os colaboradores foram questionados sobre como descreveriam o ambiente de trabalho em termos de transparência e cooperação, sendo apresentadas cinco opções de resposta: “Muito Transparente e Cooperativo”, “Transparente e Cooperativo”, “Neutro”, “Pouco Transparente e Cooperativo” e “Nada Transparente e Cooperativo”.

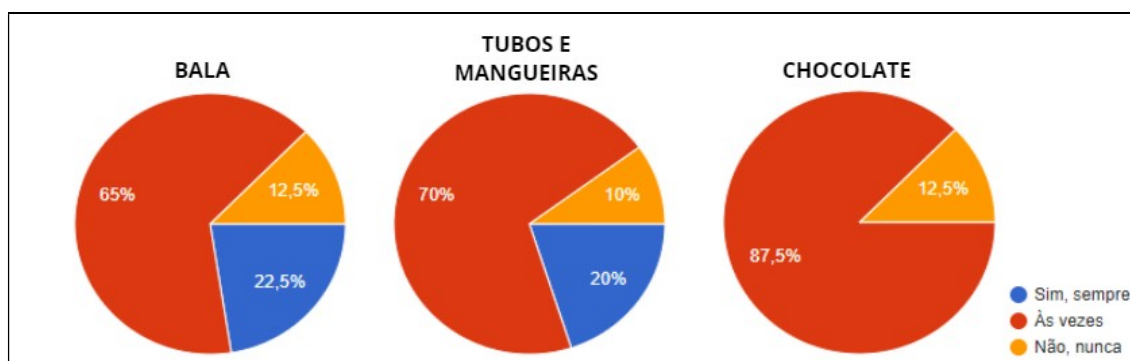
No setor de Balas, 35% dos funcionários classificaram o ambiente como “Neutro”, enquanto 25% o descreveram como “Transparente e Cooperativo”. Um total de 22,5% considerou o ambiente “Muito Transparente e Cooperativo”, enquanto 17,5% apontaram que

o ambiente é “Pouco Transparente e Cooperativo”. Esses dados sugerem que, embora uma parcela significativa veja o ambiente de maneira positiva, ainda há uma percepção relevante de neutralidade e alguma insatisfação quanto à transparência e cooperação.

Por outro lado, no setor de Tubos e mangueiras, a maioria, com 37,6%, também optou pela descrição “Neutro”, seguida por 26,7% que afirmaram que o ambiente é “Transparente e Cooperativo”. Cerca de 20% dos colaboradores desse setor consideraram o ambiente “Pouco Transparente e Cooperativo”, e 16,7% o classificaram como “Muito Transparente e Cooperativo”. Esses números indicam uma visão mais equilibrada, com uma leve predominância de opiniões neutras e uma distribuição mais significativa entre as percepções positivas e negativas.

Já no setor de Chocolates, 50% dos funcionários descreveram o ambiente como “Transparente e Cooperativo”, o que reflete um cenário mais positivo em relação aos outros setores. Além disso, 37,5% classificou o ambiente como “Neutro”, e 12,5% o avaliaram como “Muito Transparente e Cooperativo”. Não houve registros de respostas nas categorias “Pouco Transparente e Cooperativo” ou “Nada Transparente e Cooperativo”, o que sugere um ambiente de trabalho mais coeso e harmonioso nesse setor.

Quando questionados se sentem que suas ideias e sugestões são valorizadas pela liderança, os entrevistados demonstraram uma variedade de percepções, conforme a Figura 16. Esse tipo de questionamento é fundamental para medir o nível de engajamento e satisfação dos colaboradores, pois a valorização de suas contribuições está diretamente ligada à motivação e a qualidade de vida dentro da indústria.



**Figura 16. Valorização de ideias e sugestões pela liderança na percepção dos colaboradores.**

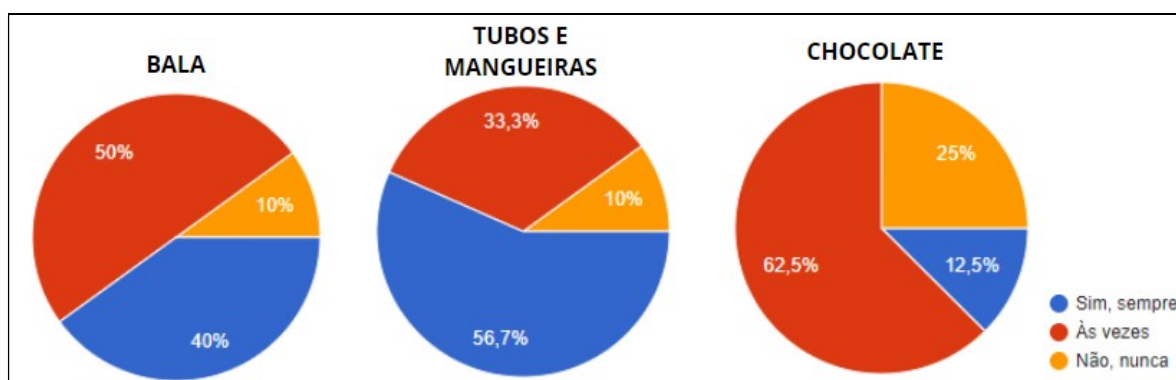
Fonte: Elaborado pela autora (2024).

No setor da Bala a maioria dos funcionários (65%) acredita que suas ideias e sugestões são valorizadas apenas “às vezes”. Uma menor parte (22,5%) sente que sempre são valorizadas, e 12,5% relatam que nunca são valorizadas.

Já no setor de Tubos e mangueiras, 70% dos funcionários sentem que suas ideias são valorizadas “às vezes”, enquanto 20% sentem que sempre são valorizadas. Apenas 10% acham que nunca são valorizadas. O setor do Chocolate, a grande maioria dos funcionários (87,5%) acredita que suas ideias são valorizadas “às vezes”. Ninguém relatou que suas ideias são sempre valorizadas, e 12,5% dizem que nunca são valorizadas.

Nos três setores, a percepção predominante é de que as ideias dos colaboradores são valorizadas apenas ocasionalmente. Essa tendência é particularmente preocupante no setor Chocolate, onde a falta total de reconhecimento contínuo sugere uma possível desconexão entre a liderança e os funcionários. Embora exista algum nível de valorização em cada setor, esses dados revelam um potencial para a liderança reforçar uma cultura de feedback mais robusta e consistente. Fortalecer essa valorização pode ajudar a melhorar o engajamento, a satisfação e, potencialmente, a produtividade dos colaboradores.

Quando se trata da percepção de apoio da liderança no desenvolvimento profissional, os dados do setor de Bala mostram que a opinião dos funcionários é mista, conforme apresentado na Figura 17.



**Figura 17. Percepção de apoio da liderança no desenvolvimento profissional aos colaboradores.**

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Metade dos colaboradores (50%) da Bala acredita que o apoio da liderança ocorre de forma ocasional, indicando que, embora exista respaldo, ele não é constante. Uma proporção significativa, de 40%, se sente sempre apoiada, o que demonstra que há uma boa parcela de funcionários que confiam na liderança e se sentem constantemente respaldados em suas jornadas profissionais. Além disso, apenas 10% dos colaboradores afirmam que nunca recebem apoio da liderança, um número relativamente baixo.

O setor de Tubos e Mangueiras se destaca com a maior taxa de apoio contínuo da liderança, com 56,7% dos colaboradores relatando que sempre recebem suporte. Esse alto percentual pode ser um reflexo de uma gestão mais eficaz, com líderes presentes e



comprometidos com o desenvolvimento profissional das equipes. Esse apoio consistente provavelmente cria um ambiente de trabalho mais positivo, onde os colaboradores se sentem valorizados e direcionados. No entanto, é importante notar que, assim como nos outros setores, 10% dos funcionários ainda afirmam não receber nenhum tipo de apoio, o que sugere que, apesar da liderança ser predominantemente ativa, há oportunidades para melhorias no atendimento de todos os colaboradores.

Por outro lado, o setor de Chocolate apresenta os dados mais preocupantes em termos de suporte da liderança. Apenas 12,5% dos funcionários se sentem sempre apoiados, e um quarto dos colaboradores (25%) afirmam nunca receber suporte. Esses números indicam uma carência significativa de acompanhamento e orientação, o que pode gerar impactos negativos no desenvolvimento profissional, na motivação e até mesmo no desempenho dos colaboradores. A grande maioria, 62,5%, relata receber apoio de forma esporádica, o que aponta para uma liderança inconsistente e possivelmente desorganizada. Essa inconstância no apoio pode criar um ambiente de incertezas e frustração, comprometendo a coesão da equipe e o engajamento no trabalho. Esses dados reforçam a importância de uma liderança ativa e consistente, especialmente em setores que mostram dificuldades.

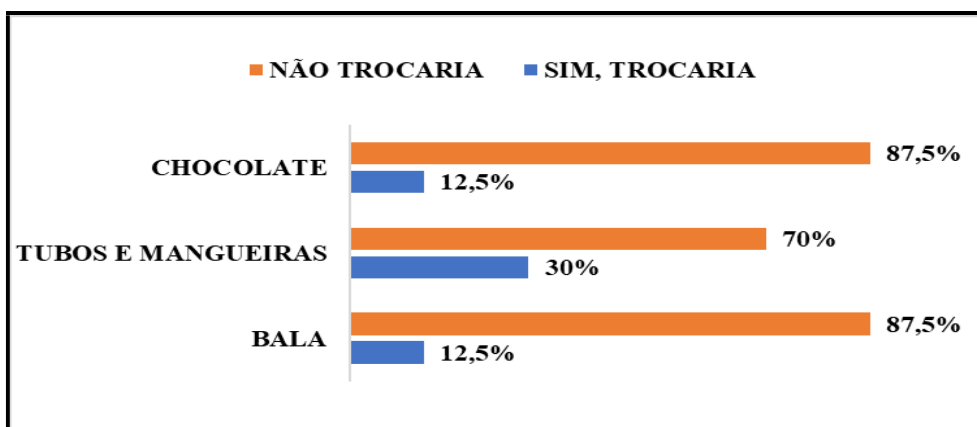
Ao que se refere se sentem que recebem suporte adequado da liderança para o desenvolvimento profissional, dos colaboradores da Bala, 32,5% responderam “sim, sempre”, afirmando que recebem apoio, indicando uma parcela significativa que reconhece a presença de suporte contínuo por parte da liderança. Por outro lado, a maior parte, 50%, relatou que recebe apoio “às vezes”, sugerindo que, embora existam momentos de suporte, este não é garantido ou consistente. Além disso, 17,5% dos funcionários afirmaram que “nunca” se sentem apoiados pela liderança.

Já os colaboradores dos Tubos e Mangueiras 40% afirmaram que recebem suporte adequado da liderança “sim, sempre”, o que indica uma base sólida de funcionários que se sentem apoiados em seu crescimento profissional. Por outro lado, 53% dos colaboradores relataram que recebem apoio “às vezes” e apenas 7% dos entrevistados afirmaram que “nunca” recebem suporte da liderança. Embora esse número seja relativamente baixo, ainda é um sinal de que há um pequeno grupo de funcionários que não se sente apoiado, o que pode impactar sua motivação e desenvolvimento.

A percepção de receber suporte adequado da liderança para o desenvolvimento profissional no setor de Chocolate está distribuída de forma bastante equilibrada entre as três opções. 25% dos colaboradores afirmaram que “sim, sempre” recebem o apoio necessário para seu crescimento profissional, o que sugere que uma parte dos funcionários se sente bem

amparada pela gestão. No entanto, 50% responderam que apenas “às vezes” recebem esse suporte, o que indica uma falta de consistência no acompanhamento por parte da liderança. Além disso, 25% afirmaram que “não, nunca” se sentem apoiados pela liderança, o que é um dado preocupante. A ausência completa de suporte pode ter sérias implicações na motivação, desempenho e retenção de talentos no setor, além de afetar negativamente o progresso profissional dos colaboradores.

Considerando o clima do ambiente organizacional, os colaboradores foram questionados se trocariam de empresa/trabalho se recebessem uma proposta com o mesmo salário e a mesma função, conforme a Figura 18.



**Figura 18. Hipótese de mudança de empresa/trabalho em caso de oferta.**

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Os dados coletados revelam percepções interessantes em relação à fidelidade dos funcionários em três setores distintos. A grande maioria dos colaboradores da Bala, 87,5%, afirmou que não trocariam de empresa, essa alta taxa de lealdade pode indicar um ambiente de trabalho positivo, onde os funcionários se sentem satisfeitos com sua atual posição e a cultura organizacional. Apenas 12,5% dos funcionários mostraram interesse em considerar uma nova oportunidade.

No setor de Tubos e Mangueiras, 70% dos colaboradores afirmaram que não trocariam de emprego, enquanto 30% indicaram que sim, estariam dispostos a aceitar uma nova proposta. Semelhante ao setor de Bala, 87,5% dos colaboradores do setor de Chocolate também disseram que não trocariam de empresa, revelando um forte comprometimento com a organização. Assim como em Bala, apenas 12,5% expressaram a disposição de considerar uma mudança.

Após a avaliação das práticas de gestão observadas na organização, é relevante considerar as perspectivas dos colaboradores em relação às possíveis melhorias nos processos de liderança, onde os colaboradores foram questionados sobre o que fariam de diferente se fossem gestores (Quadro 6). As respostas apresentadas se referem aos setores da Bala e de Tubos e mangueiras, no setor do Chocolate não houve respostas

a) "Mais comunicação, empatia e igualdade".
b) "Acompanhar melhor o trabalho de cada funcionário/ saber delegar as funções da equipe/ dar suporte aos funcionários".
c) "Dialogar mais e ser mais preciso nas decisões".
d) "Conversaria mais abertamente com os funcionários, procurando ouvir críticas, necessidades ou até mesmo recomendações para um melhor ambiente de trabalho".
e) "Colocar pessoas mais comunicativas para ensinar novatos as suas devidas funções e procurar saber diariamente o que ocorre no ambiente de trabalho".
f) "Impor mais limites, ser mais pulso firme, tratar todos da mesma maneira".

**Quadro 6. O que os colaboradores fariam de diferente se fossem os gestores.**

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo investigou os diferentes estilos de liderança (autocrático, democrático e liberal) e seus impactos na qualidade de vida dos colaboradores, além de sua eficácia dentro de uma indústria do setor alimentício. Por meio da aplicação direta de questionários a líderes, gestores e colaboradores, foi possível avaliar a percepção de cada entrevistado sobre diversos aspectos do ambiente de trabalho.

Os resultados mostraram que, embora algumas questões favorecessem um estilo mais democrático, o estilo de liderança autocrático predominou na percepção de líderes, gestores e colaboradores dos setores de Balas, Chocolates, e Tubos e Mangueiras. Os questionários dos gestores revelaram que, mesmo em posições hierárquicas superiores, a estrutura organizacional é respeitada, e as atividades solicitadas pelos superiores são cumpridas. Em contrapartida, o estilo de liderança liberal, que confere autonomia para que todos definam suas atividades e tomem decisões sem a supervisão direta de um líder ou gestor, não foi identificado em nenhum dos setores.

Vale ressaltar que o estilo autocrático é eficaz para a definição clara de tarefas e objetivos, pois mantém a organização da empresa, mas também pode limitar a criatividade e iniciativa individual. Assim, implementar estilos de liderança mais participativos, como o democrático, poderia tornar o ambiente de trabalho mais engajado e colaborativo, promovendo a inovação de produtos, serviços e processos e aumentando a satisfação dos colaboradores.

Além disso, a pesquisa destacou alguns desafios críticos enfrentados na gestão de pessoas, que devem ser tratados como áreas prioritárias para intervenção. Na percepção dos colaboradores, estes foram a comunicação e o reconhecimento, o que demonstra a necessidade de investimentos em treinamentos que contribuam para o desenvolvimento das habilidades de comunicação, e na implementação de práticas de reconhecimento para incentivar a equipe, aumentando a eficácia organizacional.

Outro ponto importante é que, na percepção de líderes e gestores, os principais desafios na gestão de pessoas são os conflitos interpessoais, decorrentes de divergências de opiniões e desentendimentos entre colaboradores. Este dado sublinha a importância de gerenciar e mediar essas questões, pois, se não resolvidas adequadamente, podem impactar negativamente o clima organizacional e a produtividade. Embora a comunicação também seja vista como um desafio pelos gestores, poucos relacionaram a falta de reconhecimento a esse problema, o que indica uma discrepância entre as percepções dos diferentes grupos (líderes e colaboradores). Todavia, os gestores demonstraram estar cientes sobre a necessidade do

reconhecimento para melhorar a qualidade de vida no trabalho e aumentar a eficácia organizacional.

A diversidade cultural, evidenciada pela presença de colaboradores de diferentes origens, como venezuelanos, foi identificada como um fator enriquecedor para o ambiente de trabalho. No entanto, essa diversidade também traz desafios, especialmente em termos de comunicação e integração cultural, que precisam ser abordados para maximizar o potencial de inovação e coesão organizacional. Este aspecto limitou os resultados do estudo, já que não foram disponibilizados questionários traduzidos para outras línguas. Portanto, sugere-se que estudos futuros analisem outros setores industriais e incluam colaboradores estrangeiros na amostra.

Por fim, conclui-se que adaptar os estilos de liderança às necessidades específicas dos colaboradores e ao contexto organizacional é importante para criar um ambiente de trabalho mais satisfatório e produtivo. Espera-se que este estudo ajude gestores e líderes a implementar práticas de liderança que promovam um equilíbrio saudável entre o bem-estar dos colaboradores e o desempenho organizacional.

## REFERÊNCIAS

- AMORIM, Dênia Aparecida de; MAIA, Junio Souza; SANTOS, Maria Gabriela Amorim. Gestão de equipes e liderança: uma revisão na literatura. **Revista GeTeC**, v. 12, n. 37, 2023.
- ANDRADE, Débora Maria Alves Martins de *et al.* **Líderes do Futuro: Tendências e desafios sob a ótica de um grupo de profissionais de recursos humanos.** In: *XVII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Resende-RJ, 2020.
- ANJOS-BARBOZA, Roseli Nascimento dos; CAMPOS, Stefany Cristina de; MELO-BONINI, Luci Mendes de. Gestão por competência em empresas familiares: uma revisão de literatura. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 9, p. 112-124, 2022.
- ARAÚJO-BATISTA, Priscila Pierazoli de. **Gestão de pessoas em organização hospitalar: a sua importância.** Especialização (Pós-Graduação em Gestão Estratégica em Saúde), Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2021. 30p.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** 9a. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CORTELLA, Mário Sérgio. **Educação, Escola e Docência: novos tempos, novas atitudes.** São Paulo: Cortez, 2014.
- CROZATTI, Jaime. Modelo de Gestão e Cultura Organizacional - Conceitos e Interações. **Caderno de Estudos**, v. 10, n. 18, p 1-20, 1998.
- ESCORSIN, E.; WALGER, S. P. **Comportamento organizacional.** 9a. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2017.
- FAISSAL, Reinaldo. Gestão Contemporânea de Pessoas: Mix de Atuação da Liderança Híbrida, Remota e Presencial. **Revista de Administração Municipal**, v. 317, n. 1, p. 28, 2024.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6a ed. Editora Atlas SA, 2017.
- GUERLINGUER, Thaianie Karine *et al.* Competências relacionadas à adaptação/flexibilidade necessárias para a Indústria 4.0: uma revisão de literatura. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 9, p. 15290-15307, 2023.
- LIMA, Eduardo da Silva. **Estilos de liderança na gestão: estudo de caso em uma importadora de luminárias situada em Fortaleza/CE.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Universitário Fametro -UNIFAMETRO. Fortaleza, 2020. 32p.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital.** 6ª ed. Atlas, 2010.
- MEDEIROS, Wemyly Vitoria Lopes. **Liderança nas Organizações: O trabalho e importância do líder.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Pitágoras Faculdades, São Luís, 2022. 28p.

MOTTA, Felipe André. **O Papel da Liderança na Construção de uma Cultura de Feedback Efetivo**. In: *Encontro de Iniciação Científica - Gestão de Recursos Humanos*. Centro Universitário Antônio Eufrásio de Toledo, Presidente Prudente, v. 19, n. 19, 2023. ISSN: 21-76-8498.

NASCIMENTO, Francisco Paulo do; SOUSA, Flávio Luís Leite. **Classificação da Pesquisa. Natureza, método ou abordagem metodológica, objetivos e procedimentos**. Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática - como elaborar TCC. Brasília: Thesaurus, 2016.

NOGUEIRA, Larissa. **Estilos de Liderança: Estilos de liderança e sua efetividade nas empresas**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração), Pitágoras, Belo Horizonte, 2022. 26 p.

OLEIAS, Valmir José. Modelos de Gestão Esportiva em Clubes e Academias de Florianópolis - SC. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 6, n. 1, p. 83-102, 2016.

PEREIRA, Heitor José **Os Novos Modelos de Gestão: Análise e Algumas Práticas em Empresas Brasileiras**. Tese (Doutorado em Administração), Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. 1995. 297 p.

ROBBINS, S.; DECENZO, D.; WOLTER, R. **A Nova Administração**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SANTANA, Luana de; SOUSA, Milena Nunes Alves. Percepção de gestores e *soft skills*: relevância, competências valorizadas, lacunas e sugestões. **Bioethics Archives, Management and Health**, v. 1, n. 1, p. 41-51, 2021.

SAUSEN, Juliana da Fonseca Capssa Lima et al. Gestão humanizada aplicada aos princípios e práticas cooperativistas: estudo de caso em uma agência SICREDI. **DRd-Desenvolvimento Regional em debate**, v. 9, p. 563-582, 2019.

SILVA, Lucimeire da *et al.* *Soft skills* e sua demanda no mercado de trabalho. **Cadernos UniFOA**, v. 18, n. 51, 2023.

SOUSA, Francisco Igor Araújo de. **Gestão de liderança e o comportamento pessoal no ambiente organizacional em setores industriais: uma revisão de literatura**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade Unifametro Maracanaú, Maracanaú, 2020. 26f.

TERRA, Ana Lúcia. Hard skills e *soft skills* para gestores de informação: entre foco e flexibilidade profissional. **Encontros da Licenciatura em Ciências e Tecnologias da Documentação e Informação**, 2021.

TIEZZI, Karolline. **A Relevância da Gestão de Pessoas no Crescimento Empresarial**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Anhanguera. Santo André, 2021. 39p.

TRAVASSOS, Vasco Daniel Cordeiro. **A importância das Soft Skills nas competências profissionais**. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, 2019.

VICENTINI, Diego Henrique; PIZZUTTI, Jorge Henrique; CARVALHO, Marcia Roberta de. A influência da liderança em tempos de crise. **Revista Científica**, São José do Rio Preto - SP, v. 1, n. 1, 2018. ISSN: 2318-244X.



**APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA LÍDERES/ GESTORES**

1. Qual é o seu cargo dentro da empresa?

- a) Gerente
- b) Supervisor
- c) Coordenador
- d) Outro (especificar)

2. Seu gênero é:

- a) Feminino
- b) Masculino
- c) Outro (especificar)

3. Qual é sua idade?

- a) De 21 a 30 anos
- b) De 31 a 40 anos
- c) De 41 a 50 anos
- d) De 51 a 65 anos

4. Qual o tempo de serviço na empresa?

- a) 1-3 anos
- b) 4-6 anos
- c) 7-10 anos
- d) 11-15 anos
- e) Mais de 15 anos

5. Grau de escolaridade

- a) Fundamental Incompleto
- b) Fundamental Completo
- c) Ensino Médio
- d) Superior em andamento
- e) Superior Completo
- f) Pós-Graduação

6. Quais das seguintes características comportamentais você mais aplica em sua gestão?
- a) Dou liberdade completa para decisões grupais ou individuais.
  - b) O grupo esboça as providências a serem tomadas com meu aconselhamento.
  - c) Eu determino qual tarefa cada membro da equipe irá executar.
  - d) As diretrizes são debatidas e decididas em grupo.
  - e) Procuro ser um membro normal da equipe.
  - f) Apenas eu fixo as diretrizes.
  - g) Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos componentes ficam a cargo do grupo.
  - h) Sou dominante e pessoal nos elogios e críticas.
7. Em sua opinião, qual é o maior desafio que você enfrenta na gestão de pessoas no ambiente de trabalho?
- a) Comunicação
  - b) Reconhecimento
  - c) Conflitos interpessoais
  - d) Desenvolvimento profissional
  - e) Outro (especificar)
8. Você procura entender as dificuldades da sua equipe e busca causar uma influência positiva na qualidade de vida no trabalho?
- a) Sim, sempre
  - b) Às vezes
  - c) Não, nunca
9. Você oferece retorno regular às atividades executadas pela sua equipe ou isso ocorre apenas quando os colaboradores o questionam?
- a) Sim, sempre
  - b) Às vezes
  - c) Apenas quando questionado
10. Você apoia o desenvolvimento profissional de sua equipe?
- a) Sim, sempre
  - b) Às vezes
  - c) Não, nunca

11. Como você descreveria o ambiente de trabalho que promove em termos de transparência e cooperação?
- a) Muito transparente e cooperativo
  - b) Transparente e cooperativo
  - c) Neutro
  - d) Pouco transparente e cooperativo
  - e) Nada transparente e cooperativo
12. Você acredita que há espaço para melhorias na forma como lida com sua equipe?
- a) Sim, sempre há espaço para melhorias
  - b) Talvez, em algumas áreas específicas
  - c) Não, estou satisfeito com minha abordagem atual
13. Como você percebe o impacto do estilo de liderança na qualidade de vida dos colaboradores?
- a) Positivo
  - b) Neutro
  - c) Negativo
  - d) Não sei/não tenho certeza
14. Que medidas você considera importantes para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores e a eficácia organizacional?
- a) Melhor comunicação
  - b) Mais reconhecimento
  - c) Treinamento adicional para líderes
  - d) Outro (especificar)
15. Como você percebe a eficácia da sua abordagem de liderança em sua equipe, em termos de alcançar os objetivos organizacionais e promover o bem-estar dos colaboradores?
- a) Muito eficaz
  - b) Neutra
  - c) Muito ineficaz

16. Como você lida com feedback negativo dos colaboradores?

- a) Aberto para discussão e resolução de problemas
- b) Aceitação sem questionamentos
- c) Ignora
- d) Outro (especificar)

17. Como você promove a inovação e a melhoria contínua em sua equipe?

- a) Incentivando sugestões e ideias
- b) Realizando treinamentos regulares
- c) Criando um ambiente aberto à experimentação
- d) Outro (especificar)

18. Sobre a seguinte afirmação: “Em minha equipe de trabalho, as decisões são tomadas de forma individual por cada membro, sem consultar a mim ou aos colegas”.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo parcialmente
- c) Não concordo

19. Você acredita que oferece suporte adequado à sua equipe para o desenvolvimento profissional de cada membro?

- a) Sim, sempre
- b) Às vezes
- c) Não, nunca

**APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO PARA COLABORADORES**

1. Seu gênero é:

- a)Feminino
- b)Masculino
- c)Outro (especificar)

2. Qual é sua idade?

- a)Até 20 anos
- b)De 21 a 26 anos
- c)De 27 a 35 anos
- d)Acima de 35 anos

3. Grau de escolaridade:

- a)Fundamental Incompleto
- b)Fundamental Completo
- c)Ensino Médio
- d)Superior em andamento
- e)Superior Completo

4. Qual o tempo de serviço na empresa?

- a)Até 1 ano
- b)1-3 anos
- c)4-6 anos
- d)7-10 anos
- e)Mais de 10 anos

5. Qual das seguintes características comportamentais mais define seu gerente?

Há liberdade completa para decisões grupais ou individuais

- a)O próprio grupo esboça as providências a serem tomadas com aconselhamento do gerente
- b)Determina qual tarefa cada um irá executar
- c)As diretrizes são debatidas e decididas em grupo
- d)Procura ser membro normal da equipe

- e) Apenas o gerente fixa as diretrizes
  - f) Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos componentes ficam a cargo o grupo
6. Em sua opinião, quais são as características mais importantes que um líder deve possuir?
- a) Comunicação eficaz
  - b) Empatia
  - c) Tomada de decisão
  - d) Motivação
  - e) Outro:
7. Como se sente em relação ao trabalho que desempenha na empresa?
- a) Motivado
  - b) Pouco motivado
  - c) Desmotivado
8. Você sabe o que o líder espera de você?
- a) Sim
  - b) Às vezes
  - c) Nunca
9. Possui orgulho da organização e equipe em que está integrado (a) atualmente?
- a) Concordo totalmente
  - b) Concordo parcialmente
  - c) Não concordo
10. Sobre a seguinte afirmação: “Não tenho um retorno referente às atividades que executo através do meu gestor, somente quando vou questiona-lo”.
- a) Concordo totalmente
  - b) Concordo parcialmente
  - c) Não concordo
11. Sobre a seguinte afirmação: “Em minha equipe de trabalho, cada um toma sua decisão de forma individual, sem consultar os colegas/gestores”.
- a) Concordo totalmente
  - b) Concordo parcialmente

- c) Não concordo
12. Sobre a seguinte afirmação: “Meu gestor sempre procura entender as dificuldades da equipe e causa uma influência positiva na qualidade de vida no trabalho”.
- a) Concordo totalmente
  - b) Concordo parcialmente
  - c) Não concordo
13. Sobre a seguinte afirmação: “O gestor possui influência na qualidade de vida do trabalho”.
- a) Concordo totalmente
  - b) Concordo parcialmente
  - c) Não concordo
14. Em sua opinião, qual é o maior desafio enfrentado no ambiente de trabalho em relação à gestão de pessoas?
- a) Comunicação
  - b) Reconhecimento
  - c) Conflitos interpessoais
  - d) Desenvolvimento profissional
  - e) Outro (especificar)
15. Como você descreveria o ambiente de trabalho em termos de transparência e cooperação?
- a) Muito transparente e cooperativo
  - b) Transparente e cooperativo
  - c) Neutro
  - d) Pouco transparente e cooperativo
  - e) Nada transparente e cooperativo
16. Você sente que suas ideias e sugestões são valorizadas por sua liderança?
- a) Sim, sempre
  - b) Às vezes
  - c) Não, nunca
17. Você se sente apoiado pela liderança em seu desenvolvimento profissional?

- a) Sim, sempre
- b) Às vezes
- c) Não, nunca

18. Você sente que recebe suporte adequado da liderança para seu desenvolvimento profissional?

- a) Sim, sempre
- b) Às vezes
- c) Não, nunca

19. Considerando o clima do ambiente organizacional, se você recebesse uma proposta para trocar de empresa/trabalho, com o mesmo salário e a mesma função, trocaria?

- a) Sim
- b) Não

20. Se você fosse o gestor/líder, o que faria de diferente?