

**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE  
INSTITUTO ENSINAR BRASIL – REDE DOCTUM DE ENSINO**

**ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NO DESEMPENHO DOS  
FUNCIONÁRIOS ATRAVÉS DO PERFIL DO LÍDER EM UMA MINERADORA DO  
MÉDIO PIRACICABA**

**Márcio Luiz de Barros\***

**Ana Paula Cota Moreira\*\***

**RESUMO**

A busca pelo desenvolvimento de gestores dentro de uma empresa é de suma importância para alcançar os resultados. Os diversos tipos de treinamentos o qual eles são capacitados facilitam para lidar com seus liderados, trazendo-lhes a percepção de como cada funcionário age perante a uma adversidade ou no desenvolvimento de tarefas dentro da empresa. Os diversos temas pesquisados como: decisões organizacionais, competência, impacto da geração x e y na organização, estilo de liderança, psicologia e sociologia na formação de líderes é a base para uma orientação de como um líder deve se propor diante de seus liderados. Mediante o exposto, se tem como objetivo geral: Analisar a influência da gestão de pessoas no desempenho dos funcionários através do perfil do líder em uma empresa mineradora situada no Médio Piracicaba. Desmembrando o objetivo geral, se encontrará os específicos que são: compreender os estilos de liderança através da literatura; identificar o perfil do líder da empresa estudada; verificar a influência da gestão de pessoas no desempenho dos funcionários através do perfil da liderança da empresa estudada; propor estratégias para melhorias no

---

\*Graduando em Administração na Faculdade Doctum de João Monlevade;  
marcio213barros@gmail.com

\*\*Professora orientadora. Mestre em Administração; apaulacmoreira@yahoo.com.br

desempenho dos funcionários. A metodologia utilizada foi através de pesquisa aplicada a operadores e supervisores com o objetivo de entender a influência da gestão de pessoas no desempenho dos funcionários através do perfil do líder. Sendo assim seu resultado possibilitou em fazer um diagnóstico para propor melhorias dentro da empresa mineradora situada no Médio Piracicaba.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Liderança. Desempenho.

## 1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que todas as empresas traçam uma disputa acirrada em busca de fornecer o melhor produto e com um preço compatível no mercado. Uma maior produção com redução de custos pode ser comprometida com erros cometidos dentro da empresa onde a influência de gestores dentro de uma equipe, pode ser o fator preponderante para evitar tal malefício.

O presente trabalho tem por objetivo geral: Analisar a influência da gestão de pessoas no desempenho dos funcionários através do perfil do líder em uma empresa mineradora situada no Médio Piracicaba. Desmembrando o objetivo geral, podemos encontrar os objetivos específicos, tais como:

- a) Compreender os estilos de liderança através da literatura;
- b) Identificar o perfil do líder da empresa estudada;
- c) Verificar a influência da gestão de pessoas no desempenho dos funcionários através do perfil da liderança da empresa estudada;
- d) Propor estratégias para melhorias no desempenho dos funcionários;

Buscando o melhor entendimento da influência na gestão de pessoas no desempenho dos funcionários através do perfil do líder, de forma a entender como seus líderes definirão dentro da sua equipe qual de seus subordinados evoluíram no decorrer dos anos, se o mesmo será o melhor para o desenvolvimento e crescimento da organização.

Mediante o exposto a pergunta norteadora foi: Qual é a influência da gestão de pessoas no desempenho dos funcionários através do perfil do líder em uma mineradora situada no Médio Piracicaba?

Além de ter a finalidade de entender se no decorrer do tempo ao estarem trabalhando juntos houve uma mudança de relação profissional para uma relação de amizade com os líderes.

A questão não é se esse tipo de relacionamento é possível ou impossível, ou contradiz aos anseios da empresa. O fato é que ao estarem trabalhando no mesmo ambiente, com o passar do tempo seria impossível conviver sem uma aproximação e deixar de conversar sobre seus anseios dentro e fora da empresa.

Também não se pode afirmar que com o tempo aquele funcionário evoluiu e se destaca na equipe diante dos demais.

A finalidade desse trabalho foi realizar uma pesquisa de autores como Robbins (2005) e Ribeiro (2006) que abordam temas relacionados a gestão de pessoas, em busca de outros temas como gestão de competência abordados por Oliveira (2012), estilo de liderança conforme Chiavenato (2007), afim de realizar uma pesquisa qualitativa, descritiva, um estudo de caso, dentro de uma empresa mineradora situada no Médio Piracicaba.

Os sujeitos escolhidos são operadores e supervisores alocados dentro da gerência de tratamento de minério, tendo foco para melhor entendimento de como se deve conduzir ou realizar uma promoção sem beneficiar A ou B de determinada equipe. Ciente que o gestor não tem a pretensão de prejudicar a corporação por suas decisões, mas por motivo do ser humano ser paternalista acaba cometendo erros.

A decisão do desenvolvimento deste trabalho, propiciou a uma abordagem técnica favorecendo uma percepção mais ampla do respectivo setor de atuação. Os gestores foram entrevistados e responderam aos questionários, após os dados serem coletados, houve a avaliação de seus feedbacks.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Pode-se considerar que existe várias formas de liderar uma equipe em busca de resultados. Os vários estilos de lideranças podem contribuir ou até mesmo prejudicar dependendo da forma que é utilizada.

O convívio de pessoas dentro de uma equipe com o passar do tempo acarretará em afinidade entre alguns, e essa proximidade do supervisor com o operador acontecerá o apadrinhamento no que diz respeito á sucessão de cargos,

assim, o supervisor poderá não utilizar de ferramentas para avaliar se o comportamento foi adequado para tal atitude.

Levando em consideração tal fato, foi realizado uma pesquisa em uma empresa de mineração situada no Médio Piracicaba, buscando analisar como o supervisor tem desenvolvido sua habilidade de liderança perante seus operadores.

A carreira de sucessão se dá a partir de análises de supervisores para identificar qual empregado está se destacando nas respectivas áreas de atuação. Com uma avaliação inconsistente, os colaboradores que não foram “favorecidos”, podem se sentir frustrados e assim, resultar em perda de confiança e resultado em perda de posição no que diz respeito á carreira de sucessão.

Segundo Enriquez (1999) apud Alvez, Chagas e Lemos (2010) descreve que a ineficiência trabalhista que incide sobre o comportamento do sujeito acarreta uma degradação de seu caráter.

Desta forma, ao perceberem que foram injustiçados com decisões de ignorância decisória acabam por perecer em seus valores.

## **2.1 Gestão de pessoas**

Carvalho (2014) considera que a gestão de pessoas é um conjunto de práticas e políticas definidas em uma organização de modo a orientar o comportamento humano.

A concentração em mecanismos para desenvolver os colaboradores em realizar suas atividades de forma produtiva e satisfatória, entre ambas a partes. Nesse contexto a relação entre funcionário e empresa deve-se estar em harmonia.

A empresa deve considera e propor que um bom ambiente de trabalho irá melhorar o desempenho dos seus funcionários, levando ganhos e harmonia para aqueles que estão trabalhando juntos conforme descreve Carvalho (2014).

## **2.2 Decisões organizacionais**

O processo de decidir envolve muito mais que apenas definir aspectos, mas também podem englobar mudança de comportamento, mudança de posição e assim, mudança de gestores que é a principal palavra-chave. A decisão de definir qual gestor é capaz de atuar na área é de grande impacto setorial, assim, ao

estipular as diretrizes que serão seguidas acabam por beneficiar “A” e ignorar potencialidade de “B”.

Segundo Oliveira (2004) apud Port e Bandeira (2006) a má gestão dentro da organização é um malefício que afeta toda estrutura da organização gerando um atraso na tomada de decisão, algo muito crítico nesse processo que requer maior assertividade para melhor gerenciamento.

Assim sendo, Ribeiro (2006) descreve que a decisão deve-se passar por um processo no qual um deles é o feedback. Os passos primordiais para um feedback assertivo concentram no conhecimento adquirido a longo do tempo e no foco do desempenho e não na personalidade de seus liderados.

### **2.3 Competência**

A décadas diversos psicólogos e administradores discutem sobre esse tema e tentam melhor entender como melhor estrutura-lo dentro das organizações. O desenvolvimento, sua gestão passou a ter várias compreensões tanto para o individuo liderado e para as organizações em seu dia a dia.

Para Fleury e Fleury (2001) competência e um conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades que estão fundamentadas na inteligência e personalidade das pessoas, acrescenta também que deve fazer um alinhamento da competência as necessidades de um cargo em uma organização. Nos dias de hoje as empresas reconhecem que o talento humano e um ativo precioso.

Segundo Lawler (2004) apud Menai (2010) os grandes talentos estão voltados para áreas de ativos onde foram treinados e se sentem mais confortável do que lidar com aspecto de capital humano.

“Qual o incentivo que o senhor considera hoje mais eficaz para manter um talento dentro de uma empresa? É só uma questão salarial ou existem outras variáveis importantes? ” (MENAI, 2010).

Há quatro aspectos mais comuns que contam na hora de reter profissionais, apesar das variáveis de aspirações pessoais. A relação social com o chefe imediato pesa bastante, o salário que recebem em comparação com o mercado, o trabalho em si – se ele apresenta desafios -, e a mobilidade para crescer na empresa. Para atrair profissionais, estes quatro tópicos são igualmente relevantes, mas adicione aí

a reputação da empresa. Leva-se em consideração se o nome daquela empresa pode ser um passo para algo maior. (MENAI, 2010).

## **2.4 O impacto das gerações x, y na organização**

Ao se falar dessas gerações estamos dizendo o quanto mudou o comportamento dentro de uma organização. Quais foram as influências obtidas de geração a geração e como ocorreu a mudança dos líderes e liderados dentro da organização. Entre diversos fatores que influenciou essa mudança a evolução tecnológica foi um dos pilares que mais modificou o comportamento dos liderados gerando conflito entre líderes e liderados. Compreender as características de cada uma facilita a interação das pessoas de diferentes idades e ajuda a definir como será a orientação das que estão por vir.

Para Santos, Ariento, Diniz e Dovigo (2011) a geração X, cresce convivendo entre conflitos de uma aceitação da sociedade e da normalidade de filhos de pais separadas em que a mulher sai para trabalhar se tornando a responsável do lar, no qual se torna difícil colocar limites e estruturar a disciplina.

Ribeiro (2012) destaca que essa geração por falta de estrutura familiar começou a repensar sobre o casamento com entendimento de que não é mais uma união indissolúvel, levando a sociedade repensar sobre o divórcio e quebrando conceitos preestabelecidos da época.

Santos, Ariento, Diniz e Dovigo (2011) pontua que a geração Y é uma geração que veio no momento de estabilidade da economia deixando a eles uma condição melhor para seu desenvolvimento, sem falar no avanço tecnológico. Mas essa geração é marcada pelo seu individualismo, ambiciosa e instáveis, mas por outro lado são esperançosas, decididas e com um bom nível de formação.

Ribeiro (2012) entende que essa geração foi criada com modos diferentes da geração anterior devido à quebra de resistência familiar e da sociedade onde se torna normal conviver entre famílias com irmãos de pais diferentes acabando com aquela aberração passada. É certo que a estrutura familiar teve outros pilares onde tios, avós, pais a construíram com várias referências educacionais.

## 2.5 Estilos de lideranças

As lideranças existentes nas organizações são propulsoras para melhor desenvolvimento dos liderados e rapidez no processo de ganho de resultados. Pereira (2016) descreve que o impacto exercido pelo supervisor de turno afeta o colaborador da equipe, afetando assim a organização. O desconhecimento com os tipos de personalidade dentro da equipe o faz agir de forma permanente com o mesmo tratamento a todos, por não conseguir identificar qual diferença existe entre os seus colaboradores.

Campos (1994) considera que um líder é a chave de mudança dentro da organização e o seu trabalho vai além da liderança, é preciso entender bem a missão e a visão da empresa para conseguir conduzir as pessoas as mudanças necessárias para garantir a sobrevivência da empresa e dos empregados.

Destaca também Campos (1994) que liderança, educação e treinamento são vetores que conduzem o bom líder a ser um agente transmissor de mudança, pois toda mudança requer resistência daqueles que terão que mudar ou implementar um novo modelo de trabalho ou apenas algumas mudanças no seu dia a dia. Ainda que acha resistência na organização o líder sabe que as mudanças são o único caminho para a sobrevivência da empresa.

Chiavenato (1999) entende que lidar com pessoas deixou de ser problema e sim solução para organização desde que o gestor utilize dos conhecimentos para distinguir os tipos de pessoas e da geração que está lidando. E um líder que queira obter sucesso e preciso buscar esse conhecimento.

Para melhor entender os estilos de liderança é preciso falar dos pilares que cada qual se identifica. Dentre os principais se destaca o autoritário, carismático, motivador, especialista, liberal e democrático que para Marques (2014) o desenvolvimento de um líder dependerá mais de suas características pessoal e alguns terão total facilidade em absorver o conhecimento e a pratica enquanto outros sofrerão para fazer o básico.

Líder autoridade para Marques (2014) é aquele que manda e desmanda nos seus subordinados, a sua decisão tem que ser acatada e a opinião dos outros não tem fundamentos para ele. Geralmente os funcionários falam mal pela costa dele por não o respeitarem.

Marques (2014) descreve que um líder carismático consegue fazer com que os subordinados se apaixonem pelo o que está fazendo e trazem maior resultado para a organização. É um motivador nato que consegue o melhor de cada um dentro da empresa.

O líder motivador também consegue chegar ao sucesso através de sua motivação, e mesmo que sua equipe seja limitada ele transforma aquilo em uma atmosfera fazendo com que cada um se doe ao máximo.

Líder especialista o próprio nome já diz que é aquela que tem conhecimento técnico da área conhece todo o processo e pode auxiliar seus subordinados a alcançar resultados bons para empresa. Mas precisa trabalhar suas relações interpessoais.

Líder liberal procura deixar seus subordinados livres para criar, desenvolver e ter ideias inovadoras. Mas isso pode ser perigoso no caso se a equipe não for madura o suficiente para desenvolver suas tarefas e colocar em risco o seu trabalho.

O líder democrático se faz aquele que permite liberdade para seus colaboradores opinar fazendo que o colaborador se sinta motivado e antes de decidir algo, procura fazer uma votação com a participação de todos.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Esta etapa trata-se de um estudo de caso, por meio de desdobramento da pesquisa e coleta de dados. Na forma quanti-qualitativa este trabalho se propôs através de um questionário de autoria de Leandro (2016) sendo aplicado com os operadores da área operacional e entrevista semiestruturada com supervisores da área de gestão.

Os meses da realização da pesquisa ocorreu entre os meses de julho a outubro de 2017. Por fim, os dados foram analisados e trabalhados até o mês de outubro de 2017.

#### **3.1 Delineamento da pesquisa**

O estudo foi realizado em uma empresa do ramo de mineração do Médio Piracicaba. A empresa produz aproximadamente 30 milhões de toneladas de minério



de ferro por ano. Hoje, a empresa conta com, em média, 2000 funcionários diretos e indiretos em cargos efetivos.

A empresa mineradora trabalha com revezamento de turno com 5 letras de turno de 6 horas, sendo a gerência dividida por 5 supervisores e 18 operadores na britagem e 5 supervisores e 18 operadores na usina de tratamento de minério

A pesquisa ocorreu na gerência de tratamento de minério, sendo aplicada para os supervisores e seus operadores. Seis equipes constam nos gráficos.

### 3.1.1 Pesquisa operacional

Nesta etapa foram aplicados questionários a 80 operadores da gerência de tratamento de minério da em empresa de mineração do Médio Piracicaba, sendo o questionário contendo 14 perguntas objetivas.

Com o propósito de obter informações no que diz respeito a opiniões voltada ao comportamento do gestor quanto a sua atuação, contudo, foi possível identificar se o funcionário entende a forma no qual o gestor o está avaliando, ou seja realizando o feedback.

Assim sendo, o questionário elaborado por Pereira (2016), no qual os funcionários da área operacional foram submetidos, conforme Anexo A.

### 3.1.2 Pesquisa para gestores

Foi aplicada uma entrevista semiestruturada aos 6 supervisores da gerência de tratamento de minério em uma mineradora situada no Médio Piracicaba, com o intuito de conhecer a gestão, conforme Apêndice A.

## 3.2 Análise dos dados

Após a aplicação dos questionários, os dados colhidos estarão sujeitos a análise descritiva expondo em quantidade o entendimento em qual cada funcionário avaliou o gestor.

Sobre o gestor, a descrição dos dados será possível entender em qual perfil ele se enquadra pela entrevista ser semiestruturada descritiva interpretativa. Com o

resultado da pesquisa poderá obter dados relevantes para verificar se o gestor gera algum impacto na empresa.

A entrevista com os gestores ocorreu na empresa mineradora situada no Médio Piracicaba, sendo realizada com cada gestor em dias alternado, realizando as perguntas conforme descrito no Apêndice A.

#### **4 PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS**

Diante da pesquisa realizada entre os funcionários da mineradora do Médio Piracicaba teve o intuito de reconhecer o comportamento do gestor diante das atividades empenhadas por seus subordinados.

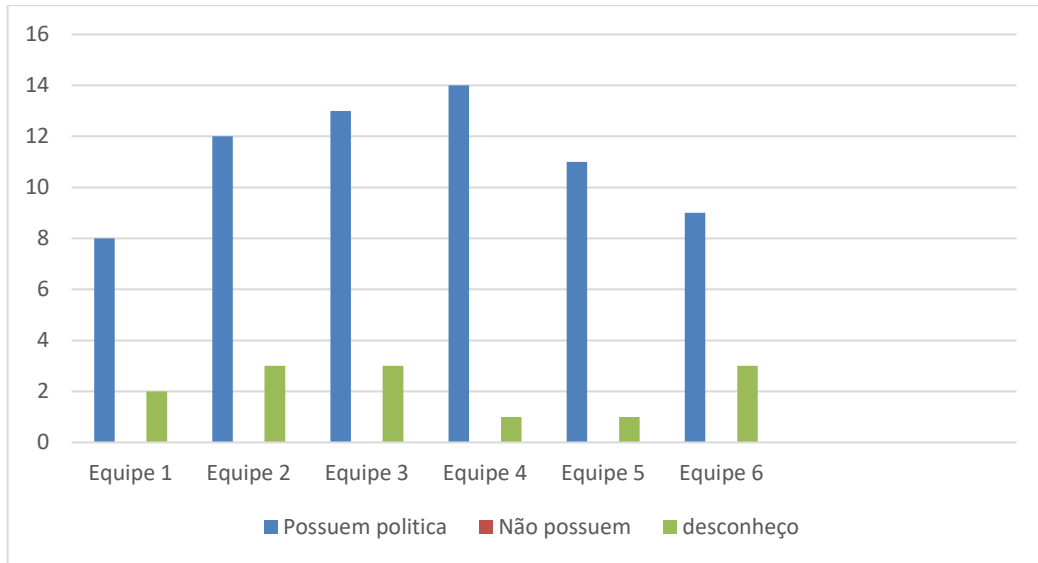
Foram aplicados questionários a 80 operadores da gerência de tratamento de minério da empresa de mineração do Médio Piracicaba, sendo o questionário contendo 14 perguntas objetivas. E um questionário aos supervisores contendo 7 perguntas.

A empresa mineradora trabalha com revezamento de turno com 5 letras de turno de 6 horas, sendo a gerência dividida por 5 supervisores e 18 operadores na britagem e 5 supervisores e 18 operadores na usina de tratamento de minério

##### **4.1 Resultados da pesquisa realizada com operadores da usina de beneficiamento**

- a) Existe na empresa em que você trabalha uma política que na forma de treinamento dos líderes para que possa conduzir um clima mais harmonioso?

Gráfico 1 - Clima e satisfação na empresa exercida pelo líder

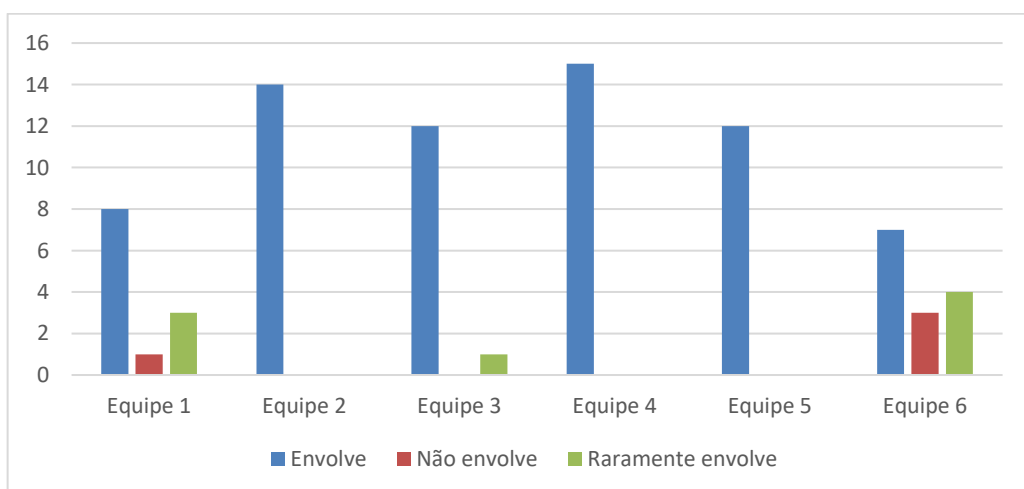


Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Podemos observar no gráfico 1 que, 84% operadores da usina de beneficiamento expuseram que há uma política que possibilita a condução de um clima harmonioso e 16% colocaram como desconhecem.

b) O seu supervisor envolve os operadores na tomada de decisão e solução para os problemas que surgem?

Gráfico 2 - Tomada de decisão

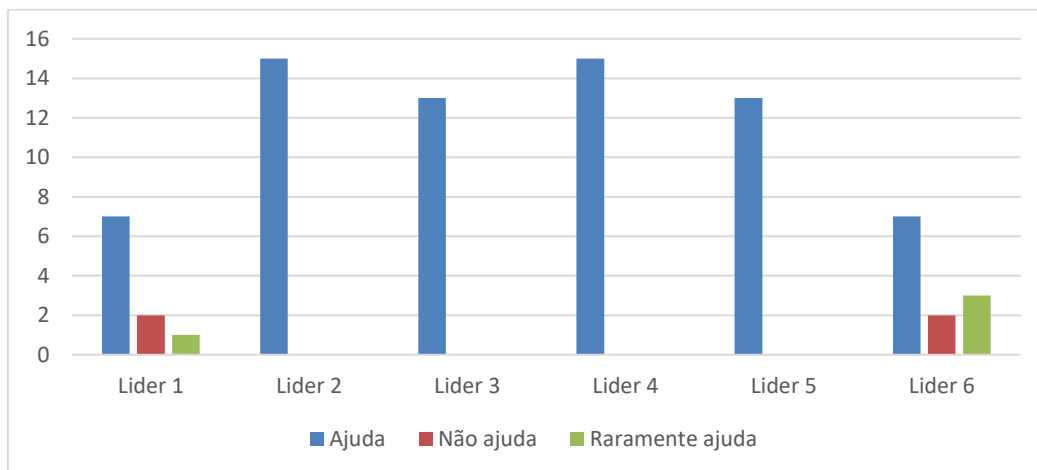


Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

No gráfico 2, define-se que, 85% dos operadores consideram que o supervisor envolve os seus funcionários na tomada de decisão. 5% deles, não envolvem no processo de tomada de decisão e 10% raramente. Assim, podemos defender a ideia de Marques (2014) no qual o mesmo descreve que o líder democrático se faz aquele que permite liberdade para seus colaboradores opinar fazendo que o colaborador se sinta motivado e antes de decidir algo, procura fazer uma votação com a participação de todos.

- c) O supervisor está disposto a ajudar quando se depara com um problema que e de difícil resolver?

Gráfico 3 - Disposição para ajudar

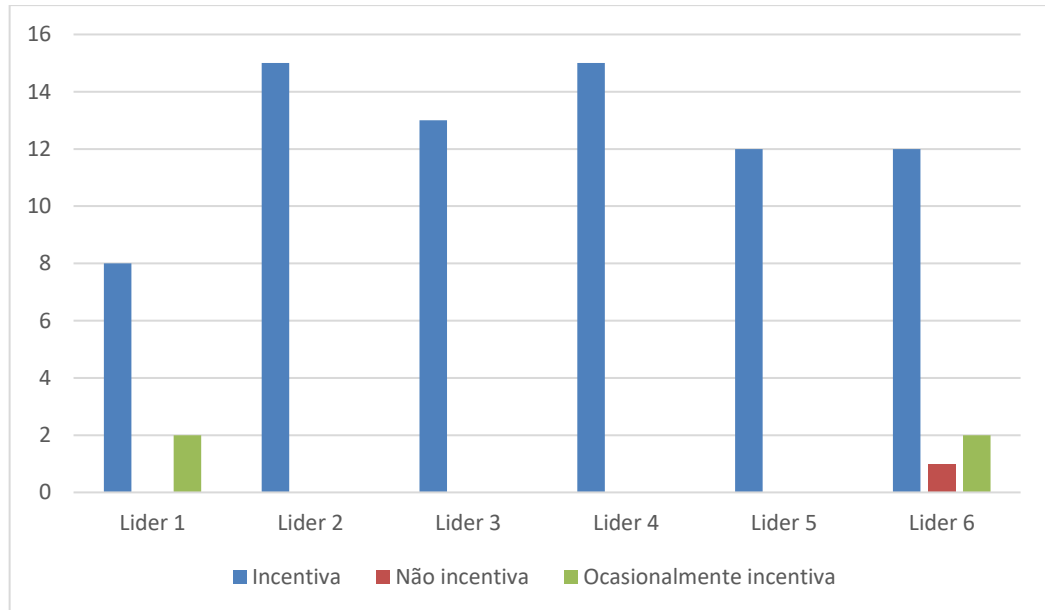


Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

No gráfico acima, define que 90% operadores entendem que o supervisor está disposto a ajuda-los diante dos problemas. 5% operadores descreveram que não ajudam e 5% descreveram como raramente.

- d) O supervisor incentiva a participação em programas corporativos de solução de problemas?

Gráfico 4 – Programas corporativos de solução



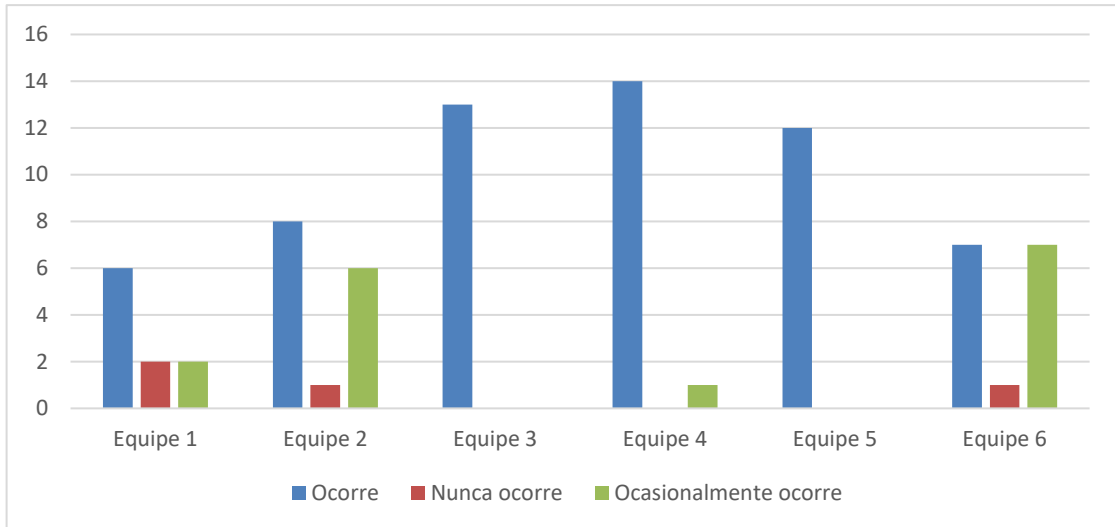
Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

No gráfico acima, 94% operadores incentivam a participação para solução de problemas. Apenas 1% operador disse que não incentivam e 5% ocasionalmente.

Assim, a quantidade que incentivam a participação sabe que é fundamental termos estrutura em sintonia, defendendo a ideia de Oliveira (2004) apud Port e Bandeira (2006), no qual descreve que a má gestão dentro da organização é um malefício que afeta toda estrutura da organização gerando um atraso na tomada de decisão, algo muito crítico nesse processo que requer maior assertividade para melhor gerenciamento.

e) O supervisor reconhece e valoriza quando desempenho um bom trabalho?

Gráfico 5 - Reconhecimento e valorização

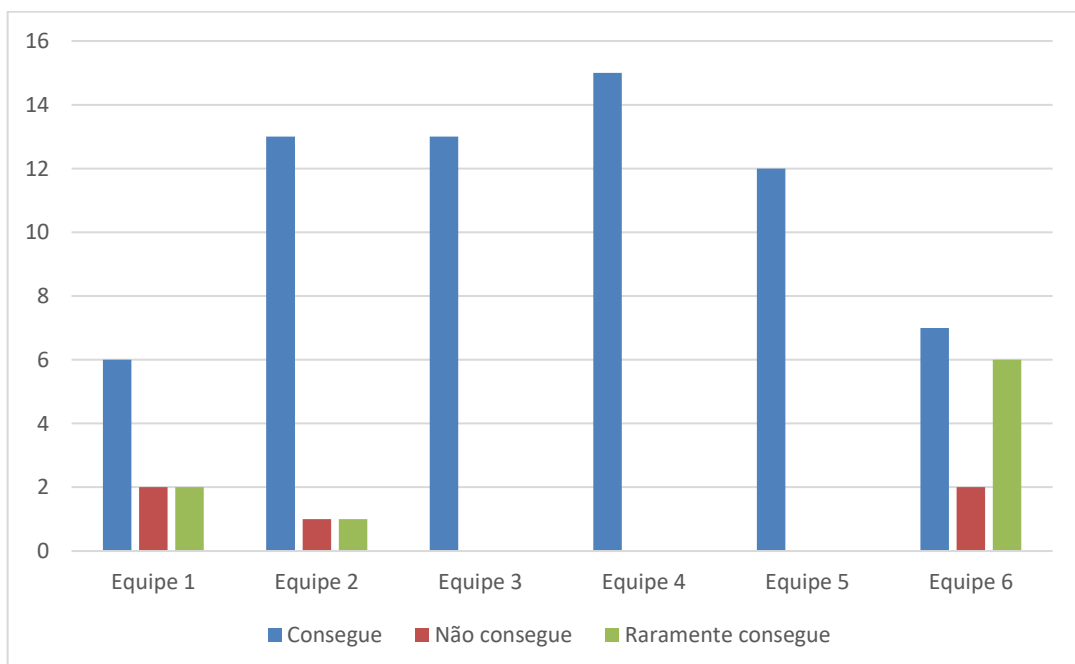


Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

No gráfico 5, 75% dos operadores consideram que há reconhecimento quando desempenham o bom trabalho. 5% nunca ocorre reconhecimento. 20% expuseram que ocorre ocasionalmente.

f) Na sua opinião o supervisor consegue identificar os pontos fracos de cada funcionário?

Gráfico 6 – Pontos fracos de funcionários

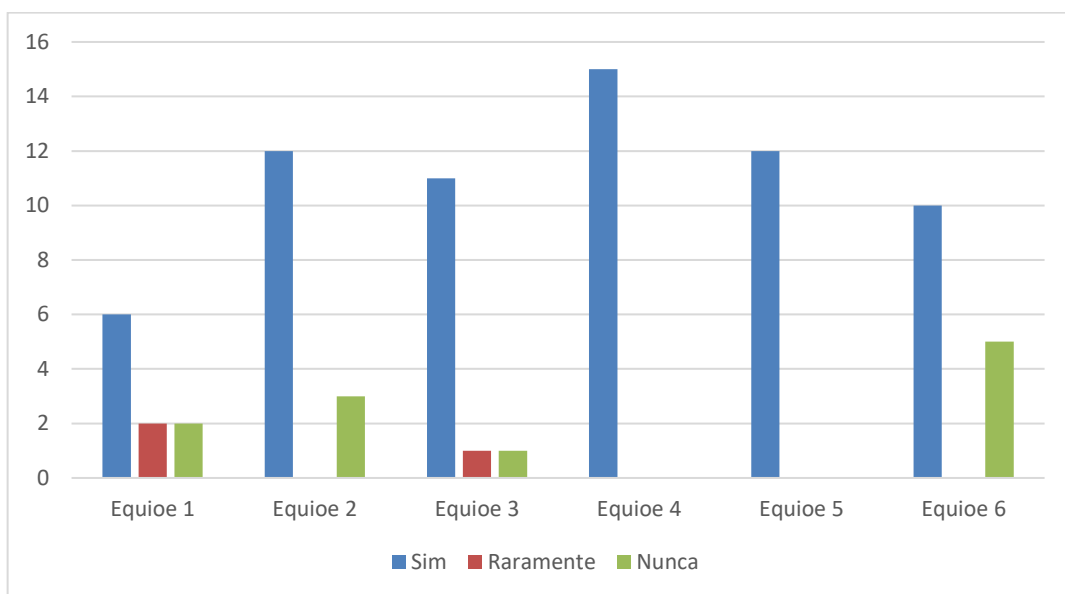


Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Dos operadores pesquisados, 83% deles consideram que o supervisor consegue identificar os pontos fracos de cada funcionário. Já 6% operadores expuseram que não conseguem e assim, 11% deles responderam que raramente o supervisor consegue identificar os pontos fracos.

- g) O supervisor trabalha nos pontos fracos de cada um de seus colaboradores, para melhorar o desempenho individual de cada um?

Gráfico 7 – Pontos fracos em equipe

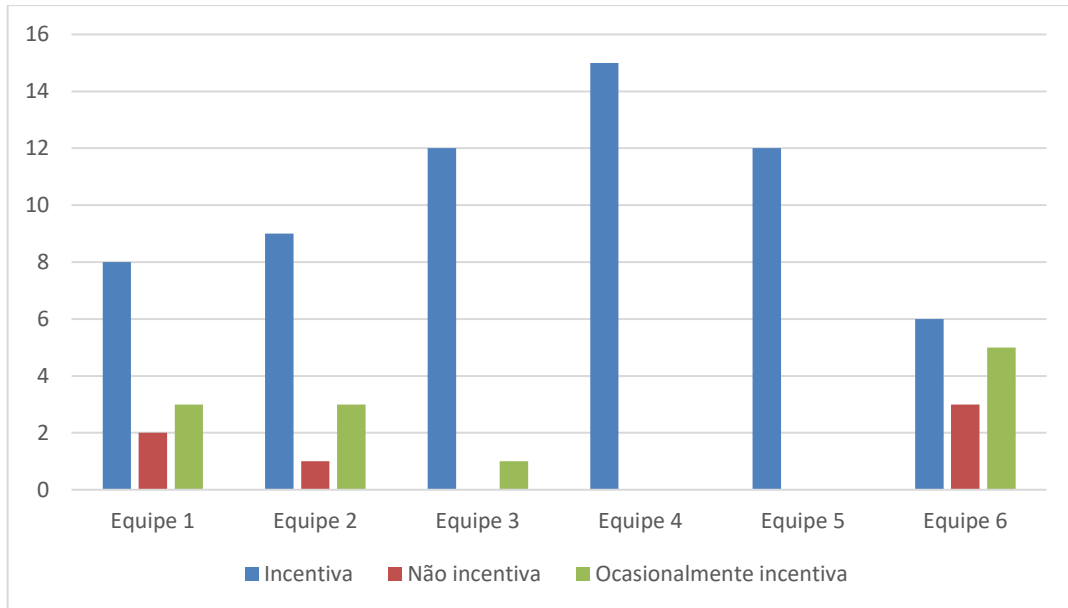


Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

No que diz respeito aos pontos fracos em equipe, 83% operadores consideram que o supervisor trabalha os pontos fracos individualmente, 3% dos operadores consideram que o supervisor raramente trabalha os pontos fracos e 14% que nunca trabalha. Assim, podemos defender a ideia de Campos (1994), no qual o mesmo considera que um líder e a chave de mudança dentro da organização e o seu trabalho vai além da liderança, é preciso entender bem a missão e a visão da empresa para conseguir conduzir as pessoas as mudanças necessárias para garantir a sobrevivência da empresa e dos empregados

- h) O supervisor trabalha o desempenho individual de cada um de seus colaboradores, incentivando a carreira de sucessão?

Gráfico 8 – Desempenho individual

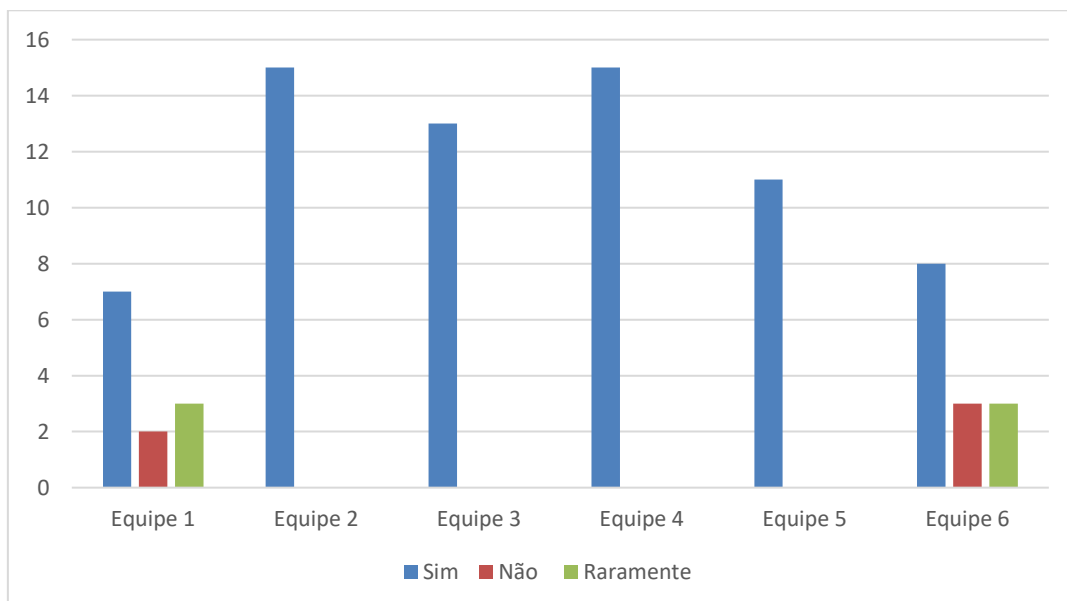


Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

No gráfico acima, 78% dos operadores entendem que o supervisor busca trabalhar o incentivo ao desempenho individual, levando-os ao desenvolvimento de sua carreira. Agora, 7% consideram que não existe incentivo. Já 15% dos colaboradores ocasionalmente definem que há incentivo.

i) O supervisor tem boa comunicação com seus colaboradores?

Gráfico 9 – Comunicação com colaboradores



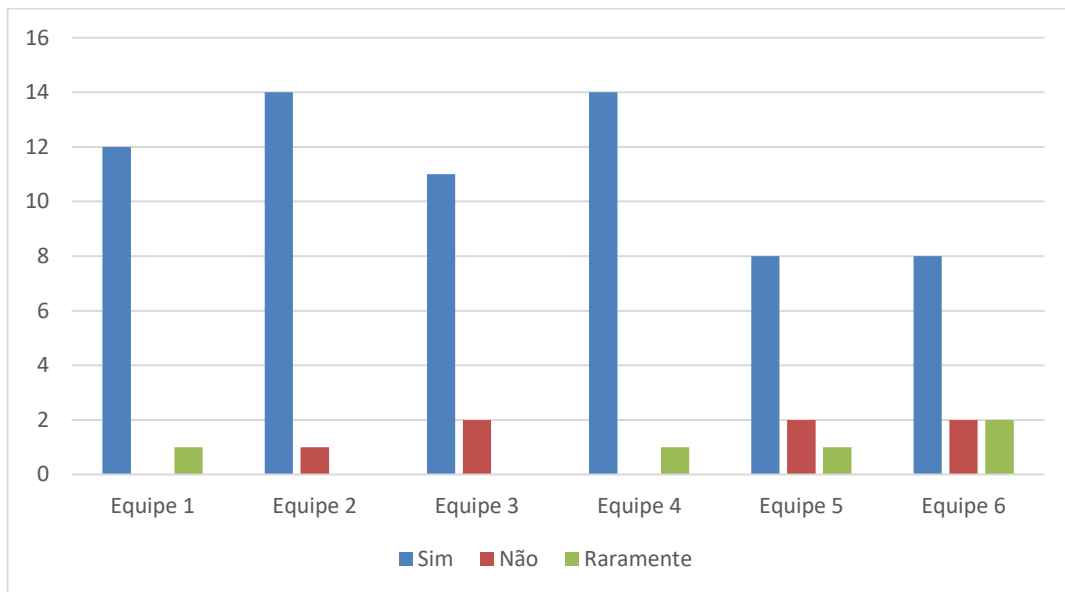
Fonte: Pesquisa aplicada (2017)



Das informações expostas, 86% dos operadores afirmaram existir uma boa comunicação com entre o operador e o supervisor. 6% definiram que não acontece e 8% expuseram que raramente acontecem a comunicação.

j) Seu supervisor nomeia algum líder para o desenvolvimento das atividades?

Gráfico 10 – Colaborador líder

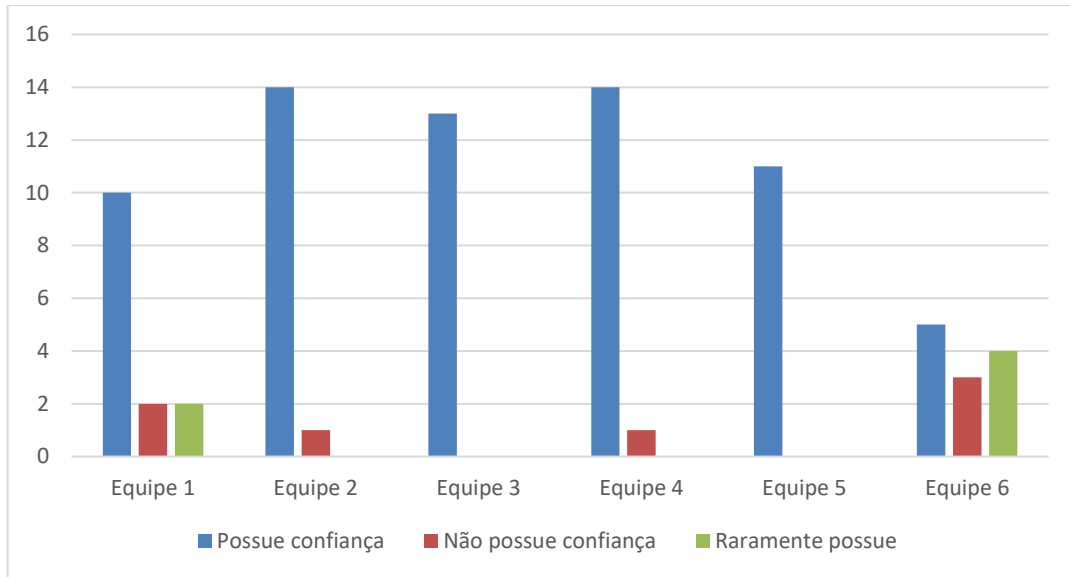


Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Diante dos resultados acima, 84% dos operadores consideram que o supervisor nomeia um líder (responsável) para o desenvolvimento das atividades. 9% definem que não há nomeação de líder para o desenvolvimento e 7% consideram que raramente há nomeação.

k) O supervisor permite que todos sejam responsáveis pela atividade durante a jornada de trabalho?

Gráfico 11 – Colaborador responsável pela atividade

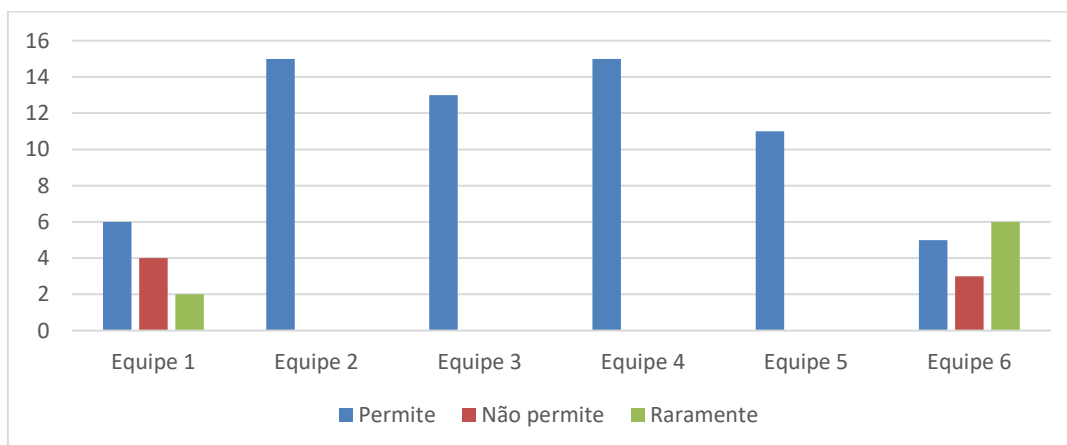


Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

No gráfico acima, entende-se que 84% dos operadores são responsáveis pela atividade, ou seja, possuem confiança do supervisor para exercer a atividade. 9% não possuem e 7% raramente tem confiança nas atividades. O líder motivador também consegue chegar ao sucesso através de sua motivação, e mesmo que sua equipe seja limitada ele transforma aquilo em uma atmosfera fazendo com que cada um se doe ao máximo.

- l) O supervisor permite a liberdade de expressão de ideias e sugestões no processo?

Gráfico 12 – Liberdade de Expressão de colaboradores



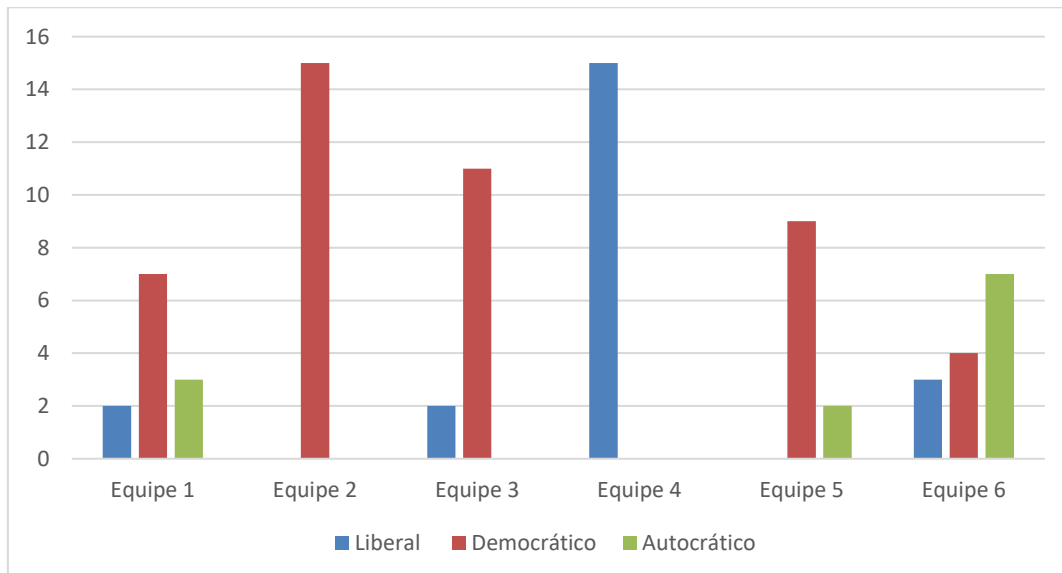
Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Conforme apresenta o gráfico 12, dos operadores pesquisados, 81% consideram que o líder permite a expressão de ideia, 9% consideram que o supervisor não permite e 10% raramente considera que ele permite.

Defendendo a ideia de Marcia, Paulo e Susana (2006), no qual defende que, é preciso entender que grupo se define como pessoas que partilham de ideias e valores existindo laços como camaradagem, solidariedade, admiração um pelo outro e autoajuda.

m) De acordo com os tipos de liderança, liberal, democrático e autocrático, qual deles seu supervisor se enquadra?

Gráfico 13 – estilo de liderança

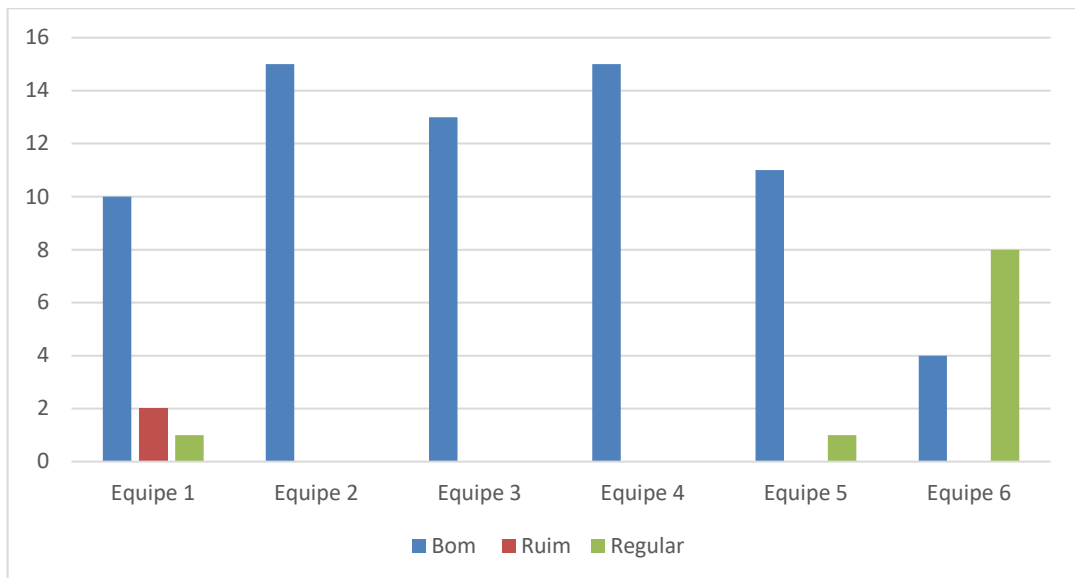


Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Diante do gráfico exposto, podemos definir que 28% operadores consideram seu líder como liberal, 58% descrevem como um líder democrático e 14% como autocrático.

n) Qual a sua satisfação quanto ao desempenho exercido pelo seu supervisor?

Gráfico 14 – Satisfação do desempenho do supervisor



Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

No que diz respeito a satisfação do desempenho do supervisor, 85% dos operadores consideram bom o seu desempenho, agora, 3% consideram ruim e 12% consideram regular. Assim, podemos defender com a ideia de Schmidt (2013), no qual entende que a gestão de pessoas vem sendo percebido como um diferencial para aqueles que estão liderando pessoas e dentro da organização pode ser uma forma de gerenciar o comportamento humano trazendo satisfação aos liderados e ganhos para a organização.

#### 4.2 Análise da pesquisa semiestruturada aos 6 supervisores

a) Quanto tempo na empresa?

Dos seis entrevistados, 6 supervisores têm mais de 10 anos que trabalha na empresa.

b) Qual nível de formação?

3 supervisores obtém formação superior e 3 formação técnica.

c) Qual perfil de liderança você como supervisor se identifica?

Todos os supervisores consideram sua gestão na equipe democrática.

e) Cite ferramentas utilizadas para avaliação de seus subordinados:

Quadro 1 – Ferramentas para avaliação

1 - Disciplina operacional: cumprimento de regras estabelecidas pela empresa, seguir normas, seguir operação de equipamento conforme treinamento, código de ética da empresa e outros.
2 - CSP (comitê de sucessão de carreira).
3 - Ferramentas proativas (REC registro de condição insegura na área de trabalho, quase acidente- registro de um possível acidente que possa vir acontecer, sendo tratado para que não ocorra, inspeção).
4 - CHA – Conhecimento, habilidade e atitude.
5 - Grau de conhecimento de áreas de operação.

Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

f) Treinamentos já realizado para liderança:

Conversas desafiadoras, desenvolvimento e engajamento de pessoas, liderando pessoas, pet risque (Forma de conhecer o seu perfil e tratar os desvios), poder pessoal e autoconhecimento voltado para dinâmicas e envolvimento de pessoas, rito de passagem (saindo da área técnica para gestão de pessoas), código de ética, conversas desafiadoras, construindo relação de confiança e empoderamento da equipe, academia de líder (como motivar a equipe a manter engajamento), poder e influência.

f) Tipos de perfil de seus liderados?

Os itens abaixo, descrevem a resposta individual de cada supervisor, enumeradas de 1 ao 6.

Quadro 2 – Perfil de seus liderados

1 – Nova geração são pessoas inquietas e ansiosas para o crescimento. Conseguem assimilar as coisas de forma rápida.
2 – Não interfere no relacionamento da equipe.
3 – Idade não modifica na questão de geração.
4 – Experiente, imaturas, acomodados, resiliente, dependente e independente.
5 – 80% perfil coletivo no qual (disciplina) devido a religião. Sabem esperar as oportunidades e procuram se desenvolver.
6 – Mesclado, sendo que o perfil não impacta

Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

g) Qual o passo para o operador chegar a ser técnico?

Para a gerência de tratamento de minério segue a hierarquia em que operador I ao adquirir experiência passa a ser classificado a operador II, o operador II ao estar presente e ter conhecimento de vários equipamento e operação dos mesmos, segue a ser classificado como operador III, o operador III começa a dá suporte a equipe assumindo funções de apoio em todas as áreas, e com o passar do tempo se desenvolve a exercer as atividades do técnico, sempre o substituindo em suas funções na sua ausência. Deve-se ressaltar que o operador I não poderá passar para operador III.

#### 4.3 Ações estratégicas

Como ações estratégicas, ao estar aplicando formulários individuais é possível identificar os tipos de perfil de cada colaborador, além do supervisor adquirir conhecimento do CHA (conhecimento, habilidade e atitude) de cada operador de sua equipe.

- a) Buscar por conhecimento dos tipos de perfil de seus operadores, para que possa ter um diagnóstico da equipe e como saber lidar com cada operador.
- b) Desenvolver um cronograma para treinamento dos operadores, o qual deve-se constar o período (em meses) em que cada operador necessita de treinar naquela área.

- c) Criar um ciclo de job rotation (rotação de operadores), para melhor avaliação dos operadores III pelo comitê de carreira e sucessão.

Sendo assim, esta ação corretiva lhe proporcionara um melhor aprimoramento no que diz respeito a lhe dar com o comportamento organizacional. Como consequência o desempenho da equipe irá gradualmente estar sendo lapidado de acordo com os princípios da empresa.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No contexto do comportamento organizacional voltado para a gestão de pessoas, o perfil do líder é um fator essencial para atrair e reter um bom profissional dentro da empresa.

Com isso é fundamental que o supervisor possa identificar o perfil de cada operador, com intuito de desenvolver seus pontos de melhoria lhe proporcionando uma melhor posição dentro equipe.

Partindo para o resultado da pesquisa podemos definir que a abordagem realizada com os operadores demonstra um nível satisfatório de desempenho do supervisor, no entanto certos comportamentos devem ser trabalhados para que não haja eventos extraordinários que resulta no baixo rendimento organizacional, tanto no perfil pessoal quanto para o perfil profissional.

Assim é fundamental que o supervisor/líder possa entender sobre a importância do conhecimento do comportamento organizacional no que diz respeito ao anseio de buscar conhecimento do perfil da equipe, assim o mesmo não irá se equivocar em delegar determinadas tarefas aos operadores que não estão aptos há executar de forma eficaz quanto da forma eficiente.

Este trabalho teve como limite, o fator tempo, pois o prazo definido para pesquisa e obtenção dos dados não foi suficiente para o aprofundamento do caso, todavia o resultado foi satisfatório para a execução desse projeto. Outro limite a ser destacado é a pesquisa em uma única unidade de uma empresa de mineração do Médio Piracicaba. Assim como sugestão de pesquisa futura é aconselhável que possa buscar outras gerências da mesma unidade e outras unidades desta mesma empresa, assim como de empresas semelhantes do mesmo ramo.

Para fins acadêmicos o desenvolvimento desse trabalho possibilitou realizar diversas pesquisas sobre tópicos voltados para liderança e comportamento organizacional.

Por fim ao ter realizado essa pesquisa observa-se que para a sociedade o conhecimento da liderança no comportamento organizacional é fundamental para o desenvolvimento pessoal, profissional e principalmente o desenvolvimento da organização, assim a sociedade pode e deve compreender o impacto/influência que o supervisor pode causar na equipe.

**ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF MANAGEMENT OF PEOPLE IN  
PERFORMANCE OF EMPLOYEES THROUGH THE LEADER PROFILE IN A  
MEDIUM-PIRACICABA MINING COMPANY**

**ABSTRACT**

*He search for the development of managers within a company is of paramount importance to achieve the results. The various types of training they are trained in, make it easier to deal with their employees, bringing them the perception of how each employee acts in the face of adversity or in the development of tasks within the company. The diverse topics researched as: organizational decisions, competence, impact of generation x and y in the organization, leadership style, psychology and sociology in the formation of leaders is the basis for an orientation of how a leader should propose before its leaders. Through the above, we have as general objective: To analyze the influence of people management on the performance of employees through the profile of the leader in a mining company located in the Middle Piracicaba. Breaking down the general goal, we can find the specifics that are: understanding leadership styles through literature; identify the profile of the leader of the company studied; to verify the influence of people management on the performance of employees through the leadership profile of the company studied; propose strategies for improvements in employee performance. The methodology used was through research applied to operators and supervisors in order to*



*understand the influence of people management on the performance of employees through the profile of the leader. Therefore, its result enabled us to make a diagnosis to propose improvements within the mining company located in the Middle Piracicaba.*

*Keywords: People Management. Leadership. Performance*

## REFERÊNCIAS

**ALVES, Jucileia et al.** Processo de demissões e suas implicações. Getúlio Vargas: Raci, 2010.

**CARVALHO, Maria de Fatima Souza.** Gestão de pessoas: implantando qualidade de vida no trabalho sustentável nas organizações. 7. ed. Araguaina: Revista Científica, 2014.

**FEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso.** Construindo o conceito de competência. Sao Paulo: Rac, 2001.

**MARCIA; PAULO; SUSANA.** Tomada de decisão: Influencia do grupo. 2006. 14 f. Monografia (Especialização) - Curso de Psicologia, Universidade de Minho, Braga, 2007. Disponível em: <[https://susanacosta.files.wordpress.com/2007/02/tomadadedecisao\\_2\\_\\_tmp45e07c81.pdf](https://susanacosta.files.wordpress.com/2007/02/tomadadedecisao_2__tmp45e07c81.pdf)>. Acesso em: 12 maio 2017.

**MARQUES, Jose Roberto.** 6 principais tipos de líderes. Sao Paulo: Ibc, 2014. <http://www.jrmcoaching.com.br/blog/coaching-profissional/os-6-principais-tipos-de-lider/> Acesso em 12 maio de 2017.

**MENAI, Tania.** Leia a íntegra da entrevista com Edward Lawler. 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/leia-a-integra-da-entrevista-com-edward-lawler-m0120013/>>. Acesso em: 16 maio 2017.

**OLIVEIRA, Jose Ibraim de.** Gestão de competências. Belo Horizonte: Faculdade Novos Horizontes, 2012.

**PEREIRA, Leandro Rodrigues.** A liderança como um dos fatores propulsores das atividades laborais e melhoria no ambiente de trabalho. Barão de Cocais: Faculdade Presidente Antonio Carlos, 2016.

**PORTO, Maria Alice Guedes; BANDEIRA, Anselmo Alves (Ed.).** O processo decisório nas organizações. Bauru Sp: Xiii Simpep, 2006.

**RIBEIRO, Antonio de Lima.** Gestao de pessoas. Petropolis: Saraiva, 2006.

**RIBEIRO, Jamille de Sena.** Mudança organizacional e os impactos na geração x e y. Brasil: Ftc, 2012.

**SANTIAGO, Flavio Zola. Liderança - características e habilidades. Belo Horizonte: Fumec, 2007.**

**SANTOS, Cristiane Ferreira dos et al. O processo evolutivo entre as gerações, x, y e baby boomers. Limeira Sp: Semead, 2011.**

**SCHMIDT, Beatriz et al. Psicologia e gestão de pessoas em organização de de trabalho: investigando a perspectiva estratégia de atuação.** Florianópolis: Revista de Ciências Humana, v. 47, n. 2, 01 out. 2013. Disponível em: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/30069-114778-1-PB.pdf>. Acesso em: 13 maio 2017.

**WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, Jonh. Conceitos. São Paulo: Atlas, 433 p. 2000.**

## APÊNDICE A

### Questionário aplicado para pesquisa

- a) Quanto tempo na empresa;  
( ) menos de 5 anos ( ) mais de 5anos ( ) mais de 10 anos
- b) Qual o nível de formação?  
( ) Ensino médio ( ) técnico ( ) superior ( ) outros;
- c) Qual perfil de liderança o supervisor se identifica;  
( ) democrático ( ) autocrático ( ) liberal
- d) Citar ferramentas utilizadas para avaliação de seus subordinados;
- e) Tipos de treinamentos para liderança já realizados;
- f) Tipos de perfil de seus liderados;
- g) Qual o passo para o operador chegar a ser técnico;

## ANEXO A

### Questionário para pesquisa - Elaborado por Leandro (2016)

**1 – Existe na empresa em que você trabalha uma política que na forma de treinamento dos líderes para que possa conduzir um clima mais harmonioso?**

Possuem uma política  Não existe uma política  Desconheço

**2 – O seu supervisor envolve os funcionários na tomada de decisão e solução para os problemas que surgem?**

Envolve nas tomadas de decisão  Não envolve nas tomadas de decisão  Raramente ocorre

**3 – O supervisor está disposto a ajudar quando se depara com um problema que é difícil de se resolver?**

O líder está sempre à disposição para ajudar  Ele não ajuda na resolução de problemas  Raramente ele se envolve

**4 – O supervisor incentiva a participação em programas corporativos de solução de problemas?**

O líder incentiva a participação  Não a incentivo para a participação em programas corporativos  Ocasionalmente ocorre o incentivo

**5 – O supervisor reconhece e valoriza quando desempenho um bom trabalho?**

Sempre ocorre o reconhecimento e a valorização  Nunca ocorre o reconhecimento e a valorização  Ocasionalmente acontece

**6 – Na sua opinião o supervisor consegue identificar os pontos fracos de cada funcionário?**

- O líder é capaz de identificar os pontos fracos  O líder não consegue identificar  
 Raramente ele percebe as fraquezas dos colaboradores

**7 – O supervisor trabalha nos pontos fracos de cada um de seus colaboradores, para melhorar o desempenho individual de cada um?**

- O líder trabalha os pontos fracos individualmente  O líder nunca trabalha os pontos fracos  Raramente ocorre

**8 – O supervisor trabalha o desempenho individual de cada um de seus colaboradores, incentivando a carreira de sucessão?**

- O líder sempre incentiva  O líder não incentiva  Ocasionalmente ocorre o incentivo

**9 – O supervisor tem uma boa comunicação com os seus colaboradores?**

- O líder apresenta uma boa comunicação com os colaboradores  O líder não apresenta uma boa comunicação  O líder raramente se comunica com os colaboradores

**10– Seu supervisor nomeia algum líder de equipe para o desenvolvimento das atividades?**

- O líder nomeia um responsável  A nomeação não ocorre  Raramente o líder nomeia alguém como responsável

**11– O supervisor permite que todos sejam responsáveis pela atividade durante a jornada de trabalho?**

( ) O líder permite que sejamos responsáveis ( ) O líder não possuem confiança ( ) Raramente ocorre

**12– O supervisor permite a liberdade de expressão de ideias e sugestão no processo?**

( ) O meu líder permite a expressão de ideias ( ) O meu líder não aceita ideias e sugestões ( ) Raramente ele aceita as ideias e sugestões

**13– De acordo com os estilos de liderança apresentados abaixo, qual deles o seu supervisor se enquadra?**

Liderança autocrática: consiste em um líder duro e impositivo, na maioria das vezes o trabalho se desenvolve apenas na presença ou solicitação do mesmo, é dominador e emite ordens e espera a obediência plena.

Liderança liberal: O líder deixa os colaboradores a vontade, porem as tarefas se desenvolvem ao acaso, perdendo algum tempo em planejamento e organização de algumas tarefas, enfatiza somente o grupo.

Liderança democrática: e um líder atuante, consultivo (consulta a opinião) e orientador. Desta maneira permite que haja uma comunicação mais natural entre colaborador e líder. Se interage bem com a equipe e os indivíduos, encoraja a participação das pessoas em projetos e desafios, se preocupa com a igualdade do trabalho e com o grupo.

( ) Autocrático ( ) Democrático ( ) Liberal

**14– Qual a sua satisfação quanto ao desempenho exercido pelo seu supervisor?**

( ) Bom ( ) Ruim ( ) Regular ( )Péssimo