

FACULDADE CALAFIORI

GRAZIELA MORAIS DE PAULO

LÍVIA TEIXEIRA SILVA

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO
AMBIENTE ORGANIZACIONAL:
A VISÃO DO GESTOR**

SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO – MG

2022

FACULDADE CALAFIORI

GRAZIELA MORAIS DE PAULO

LÍVIA TEIXEIRA SILVA

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO
AMBIENTE ORGANIZACIONAL:
A VISÃO DO GESTOR**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade Calafiori, como
parte dos requisitos para a obtenção do
título de bacharel(a) em Administração.

Orientador(a): Me. Marciel Aparecido
Ferreira

**SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO – MG
2022**

FACULDADE CALAFIORI

GRAZIELA MORAIS DE PAULO

LÍVIA TEIXEIRA SILVA

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO
AMBIENTE ORGANIZACIONAL:
A VISÃO DO GESTOR**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade Calafiori,
como parte dos requisitos para a
obtenção do título de bacharel(a) em
Administração.

São Sebastião do Paraíso, 21 de novembro de 2022.

Orientador (a): Me. Marciel Aparecido Ferreira
Instituição: Faculdade Calafiori

Examinador (a): Ma. Ana Célia Querino
Instituição: Faculdade Calafiori

Examinador (a): Me. Márcio Benevides Lessa
Instituição: Faculdade Calafiori

DEDICATÓRIA:

Dedicamos este a todas as pessoas que nos ajudaram e incentivaram nessa jornada que começamos anos antes, quando demos início ao curso. Especialmente aos nossos pais, Altamiro e Expedita, e filho amado Alexandre, família de Graziela, e Jair, Cleuza, Daniele e Isabela, família de Lívia e ao nosso professor orientador Me. Marciel Aparecido Ferreira.

AGRADECIMENTOS

Nós, Graziela Moraes de Paulo e Lívia Teixeira Silva agradecemos primeiramente a Deus pela vida que nos foi concedida, por acordar toda manhã e ir em busca dos nossos sonhos e pela fé, porque sem ela nada seria possível.

Aos nossos pais, Altamiro e Expedita, Jair e Cleuza, pelo imenso apoio, compreensão e amor inabalado. Tê-los ao nosso lado nessa jornada foi imprescindível para chegarmos ao final, satisfeitas com nossos resultados.

Aos nossos irmãos e demais familiares pelo grande apoio que nos foi oferecido. Pela compreensão na ausência em eventos familiares e datas importantes, pelo carinho quando nos foi preciso um ombro amigo e principalmente pela confiança em nosso potencial.

Ao nosso orientador, Prof. Me. Marciel Aparecido Ferreira, por suas oportunas e relevantes contribuições e principalmente por sua paciência durante todo o processo de elaboração deste trabalho.

A todas as pessoas que participaram da coleta de dados e nos forneceram informações importantes para a construção deste. Pelo acolhimento, compreensão e cooperação de cada um deles.

A todo o corpo docente e funcionários da Faculdade Calafiori que nos ajudaram, acolheram e contribuíram para a construção deste trabalho, assim como durante todo o período do curso.

Ao meu filho, Alexandre (Graziela), que apesar de tão pequeno e inocente soube me ajudar fornecendo no seu sorriso a força e determinação que precisava para não desistir nos momentos mais difíceis.

E por fim, a todos que de alguma maneira nos ajudaram, influenciaram e incentivaram para chegarmos a este momento tão importante para nós.

Obrigada!

“Se eu não puder fazer coisas grandiosas, eu posso fazer coisas pequenas de forma grandiosa.”

Martin Luther King Jr. - Líder e Ativista Norte-Americano (1929 – 1968).

RESUMO

Apesar de todas as mudanças que o ambiente empresarial sofreu com o passar dos anos, ainda assim nos deparamos com inúmeros problemas de gestão. Um deles são as dificuldades enfrentadas pelos gestores ao liderar uma equipe, independente de seu tamanho. Muitos não conseguem aplicar aquilo que são instruídos a fazer, o que acaba prejudicando o rendimento de seus funcionários, afetando diretamente os lucros e os resultados esperados pelas empresas. Pensando nisso que esta pesquisa tornou-se necessária para identificar qual a percepção dos gestores sobre a liderança no exercer de suas funções. Em específico, buscou-se: elencar quais são as principais dificuldades dos gestores ao exercer a liderança; verificar a importância do treinamento nas atividades de comando; listar quais as características de um bom gestor e; identificar se há gerentes que tenham sofrido com a “síndrome do impostor”. Os dados foram analisados através do aplicativo *Microsoft Office Word 2013* e *Microsoft Office Excel 2013*, e foram colhidos por questionários aplicados a gestores de onze empresas, dos mais diversificados ramos, que se dispuseram a participar voluntariamente. Constatou-se que há muitas dificuldades relatadas pelos profissionais entrevistados que merecem atenção e precisam ser aperfeiçoadas, sendo que o caminho mais fácil e melhor apresentado é a construção de treinamentos frequentes que irão incentivar os melhores resultados dos gestores e de suas equipes.

Palavras-chave: Gestão; Liderança; Ambiente Organizacional; Gerência.

ABSTRACT

Despite all the changes that the business environment has undergone over the years, we are still faced with several management problems. One is the difficulties faced by managers when leading a team, regardless of its size. Many fail to apply what they are instructed to do, which ends up harming the performance of their employees, directly affecting the profits and results expected by companies. With that in mind, this research became necessary to identify the perception of managers about leadership in the exercise of their functions. Specifically, we sought to: list what are the main difficulties of managers when exercising leadership; verify the importance of training in command activities; list what are the characteristics of a good manager and; identify if there are managers who have suffered from the “imposter syndrome”. Data were analyzed using the Microsoft Office Word 2013 and Microsoft Office Excel 2013 applications, and were collected through methods applied to managers of eleven companies, from the most diverse branches that were willing to participate voluntarily. It was found that there are many difficulties reported by professionals that deserve attention and need to be improved, and the easiest and best way presented is the construction of frequent training that will encourage the best results of managers and their teams.

Keywords: Management; Leadership; Organizational environment; Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Outras formas de liderança	23
Figura 2: Gênero dos respondentes	29
Figura 3: Idade dos respondentes	29
Figura 4: Tamanho das equipes gerenciadas pelos respondentes	30
Figura 5: Porte das empresas em que os respondentes trabalham	30
Figura 6: Tempo de trabalho na empresa	30
Figura 7: Dificuldades apresentadas ao exercer suas funções de liderança	31
Figura 8: Características de um bom gestor	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Os sete princípios da liderança	16
Quadro 2: As características de um bom líder	18
Quadro 3: Os dois tipos básicos de liderança	22
Quadro 4: Os principais sintomas da Síndrome do Impostor	25

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DSM5 – Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais 5.

EGP – Empresa de Grande Porte.

EMP – Empresa de Médio Porte.

EPP – Empresa de Pequeno Porte.

RH – Recursos Humanos.

SI – Síndrome do Impostor.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1. LIDERANÇA.....	15
2.2. PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA	16
2.3. CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER.....	17
2.4. DIFERENTES TIPOS DE LIDERANÇA	21
2.5. A SÍNDROME DO IMPOSTOR.....	24
3. METODOLOGIA	27
4. RESULTADOS.....	29
5. CONCLUSÃO	35
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37
7. ANEXOS.....	40
7.1. ANEXO I.....	40
7.2. ANEXO II.....	42

1. INTRODUÇÃO

Neste trabalho será feita uma análise sobre as dificuldades enfrentadas pelos gestores para exercer a liderança que lhes foram designadas. Este também será utilizado para ressaltar a influência de uma boa liderança na organização e na evolução de uma empresa. Segundo Granez, Bortoluzzi e Bissani (2016), um líder que sabe incentivar e motivar seus funcionários recebe bons resultados em resposta de seu trabalho, permitindo que a empresa caminhe em direção ao sucesso.

Com o passar do tempo o conceito de liderança foi sofrendo alterações e estas foram se disseminando pelas organizações, anteriormente ser chefe ou gestor era considerado sinônimo de liderança. Após tantos estudos e pesquisas, esta ideia se modificou e a liderança passou a ter significados diversos, um deles está relacionado ao poder de influenciar os colegas de trabalho e as pessoas em geral (HOTT, 2005).

No sistema organizacional a nova definição de liderança tem mais funcionalidades e apresentou maiores e melhores resultados. A busca pela boa liderança é um processo que se inicia com a seleção dos funcionários, é preciso buscar pessoas que se enquadrem no perfil, pessoas que poderão ser treinadas e preparadas para atuarem como direcionadores e gestores das empresas.

Apesar de não existir um consenso sobre a definição de liderança, autores como Hott (2005), Bertolla et. al. (2014) e Maxwell (2008), concordam que no geral pode-se dizer que se trata de um indivíduo que conhecendo o perfil de seus liderados, que serve a eles buscando motivações e encorajamento. O líder busca, por meio de exemplos e do diálogo, meios de alcançar seus objetivos e moldar sua equipe conforme suas necessidades e conceitos, sem criar indisposições e conflitos.

Pensando sobre a influência de Bertolla et. al. (2014), é preciso que um gestor se transforme em líder para que possa atender as necessidades de sua equipe, sem deixar o objetivo principal da empresa de lado. Os resultados da organização dependem de um bom trabalho de todos seus funcionários e é pensando neste contexto que o líder deve agir, enquadrando seu perfil à empresa a fim de trazer os resultados esperados.

Este trabalho se justifica ao notar sua importância para melhorar o desempenho dos gestores e de seus resultados, afinal, ao conhecer suas

dificuldades é possível buscar meios de superar tais obstáculos e assim construir gestores melhores e que obtenham de suas equipes os objetivos esperados.

Desta forma, este estudo tem como objetivo geral identificar qual a percepção dos gestores sobre a liderança no exercer de suas funções. Quanto aos objetivos específicos, têm-se:

- Elencar quais são as principais dificuldades dos gestores ao exercer a liderança;
- Verificar a importância do treinamento nas atividades de comando;
- Listar quais as características de um bom gestor;
- Identificar se há gerentes que tenham sofrido com a “síndrome do impostor”.

A ideia desta pesquisa é ajudar a gerar um ambiente empresarial produtivo e com excelentes resultados. Para isso será usado uma amostragem de conveniência, que terão seus dados coletados através de questionários e posteriormente analisados com o auxílio das ferramentas de Word e Excel, a fim de apresentar dados que correspondam aos objetivos.

A metodologia deste trabalho é uma pesquisa descritiva, de cunho qualitativo-quantitativo, com análise dos questionários, que foram utilizados para a coleta dos dados.

Os gestores selecionados para participar da pesquisa receberam o termo livre e esclarecido contendo todas as informações sobre os dados que serão usados e os processos da pesquisa, garantindo que seus dados sejam utilizados somente para fins científicos. Participaram de forma voluntária fornecendo os dados necessários para a análise, além de autorizar o uso de seus nomes, imagens e informações para os fins desta pesquisa.

Este trabalho está organizado em quatro seções, além desta introdução. Na segunda seção, descreve-se o conceito, os princípios, as características e os diferentes tipos de liderança e a descrição da Síndrome do Impostor. A seguir, já na terceira seção, apresentam-se os aspectos metodológicos e, na quarta seção, têm-se os resultados. Por fim, tem-se a conclusão do trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste item do trabalho serão apresentadas as informações mais importantes para o desenvolvimento e análise deste trabalho, tais como a definição de liderança, seus princípios, suas diferenças e as características de um bom líder. Também serão apresentados dados que corroborarão e ajudarão a responder às perguntas levantadas, além de garantir embasamento científico ao mesmo.

2.1. LIDERANÇA

Apesar de não se tratar de um assunto novo na comunidade científica, ainda não há um consenso quanto a sua definição. Para Chiavenato (1992), a liderança é uma característica necessária para toda empresa que deseja ter resultados satisfatórios e que necessita de um trabalho em equipe bem estruturado e fundamentado para realizar as tarefas da melhor forma possível. Para ele nem todo gerente é líder, mas todo líder será um gerente, pois suas qualificações te levarão a cargos mais altos na hierarquia administrativa de uma empresa.

Ainda referindo as pesquisas feitas por Chiavenato (1992), é possível afirmar que todas as organizações necessitam de líderes eficazes para que possam atingir um nível elevado de desenvolvimento. Estes precisam ter uma visão de futuro que acompanhem os objetivos da empresa e que sejam capazes de inspirar e influenciar toda uma equipe em busca de um senso de coletividade que gerará os resultados esperados.

Para outros, como de Kotter (1997), a liderança é uma forma de orientação usada para desenvolver estratégias que possam modificar o alinhamento pessoal de toda uma equipe a fim de buscar uma injeção de ânimo que leve a uma satisfação das necessidades pessoais e coletivas de todos os envolvidos.

Apesar de existir tantas definições criadas em épocas e por autores diferentes, há algo em comum entre elas, todos os autores em algum momento, de maneira clara ou não afirmam que a liderança está ligada direta ou indiretamente a influência e/ou manipulação de pessoas ou de uma equipe a fim de alcançar um objetivo em comum.

2.2. PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA

Boa parte dos autores do meio entende que liderar é uma arte assim como saber influenciar e persuadir as pessoas de forma positiva, sendo assim para que as empresas possam ter uma boa equipe elas necessitam de bons líderes que saibam motivá-las e impulsioná-las (PARO et. al., 2015).

Muitas vezes o líder é confundido com o chefe, mas nem sempre o líder da equipe recebeu este cargo já que eles apresentam características diferentes. O chefe pensa muito mais na autoridade que tem e como poderá exercê-la. Enquanto o líder, pensa muito mais no bem comum e no desenvolvimento de toda a equipe, fazendo com que seu foco seja a coletividade e não a individualidade e o autoritarismo. A liderança está ligada muito mais a uma característica que pode ser moldada ou desenvolvida, diferente da chefia, que está ligada aos cargos ocupados (RIBEIRA; FERMIANO; ROSA, 2015).

Observando o livro “A Incrível Viagem de Shackleton: A mais extraordinária aventura de todos os tempos” de Alfred Lansing (2004), nota-se que o líder e o chefe não precisam necessariamente ser as mesmas pessoas, mas caso seja, é muito vantajoso para a empresa e toda a equipe. Quando observamos uma situação como essa do livro de Alfred Lansing e criamos um limiar com o que é dito por Paro et. al. (2015), constatamos que o líder tem proximidade tanto com a equipe a qual trabalha quanto com cargos acima deles, o que faz com que ele esteja mais atento ao que pode ser melhorado a fim de alcançar os objetivos da empresa.

A principal palavra-chave quanto as características e qualidades de um líder é “influência”, basicamente é o quão influente o líder pode ser sobre todos os outros membros da equipe. Para Covey (2002), todo líder tem o sonho de conseguir exercer uma boa influência sobre sua equipe e alcançar êxito em suas tarefas, mas para chegar nesse ponto é preciso dedicação, estudo e esforço, além de seguir estes sete princípios (Quadro 1).

Quadro 1: Os Sete Princípios da Liderança

Os Sete Princípios da Liderança	
Princípios	Conceitos
1º Princípio: Confiança	A confiança é a base de todo e qualquer relacionamento. Dentro das empresas não é diferente, é preciso que exista uma confiança mútua entre gestores e funcionários.

Quadro 1: Os Sete Princípios da Liderança (Continuação)

2º Princípio: Segurança	Os funcionários precisam se sentir seguros no ambiente de trabalho para conseguirem produzir e alcançar os objetivos pré-definidos.
3º Princípio: Objetivos Definidos	É preciso clareza quanto aos objetivos da empresa, assim fica mais fácil da equipe se organizar e trabalhar para isso.
4º Princípio: Delegação de Tarefas	Ao deixar as tarefas de cada um bem definidas faz com que os funcionários saibam exatamente o que devem fazer, como deve fazer e o tempo que podem levar para executá-las. Assim o líder estará ciente de tudo que está acontecendo.
5º Princípio: Desperte Talentos	O líder que consegue conhecer as características de cada um de sua equipe e sabe trabalhar com suas habilidades e limitações consegue extrair o seu máximo favorecendo a caminhada até seus objetivos.
6º Princípio: Escuta Ativa	Saber ouvir é fundamental para compreender tudo que acontece ao seu redor. Assim como observar tudo aquilo que não pode ser dito.
7º Princípio: Desenvolvimento Constante	Buscar meios de capacitação, aprimoramento e aprendizagem constantes para líderes e liderados, garantindo assim uma constante evolução.

Fonte: Adaptação de Covey (2002).

A empresa somente tem a ganhar ao ter em seu quadro de funcionários, pessoas que conseguem ser líderes e chefes simultaneamente. São funcionários treinados e que se encontram preparados para identificar o tipo de equipe a qual estão direcionando para assim extrair deles o que cada um tem de melhor. Quando estes conseguem aplicar os princípios da liderança citados anteriormente de maneira adequada, os objetivos são alcançados mais facilmente e com muito mais agilidade. Ao final tudo será revertido em ganhos para as organizações, exatamente o que se espera (COVEY, 2002).

2.3. CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER

Maxwell, em 2008, publicou em seu livro intitulado “O livro de ouro da liderança”, algumas afirmações quanto ao que é preciso ter para ser um líder bem-sucedido, dentre elas pode-se destacar:

Do que o líder precisa para ser bem-sucedido? Paixão. A paixão é o que distingue o extraordinário do comum. Quando relembro minha carreira, reconheço que a paixão me capacitou a fazer o seguinte: acreditar no impossível, sentir o inesperado, tentar o inaudito, realizar sonhos, conhecer, motivar e liderar pessoas (MAXWELL, 2008, p. 59).

Com o passar dos anos foi possível traçar um padrão de características que compõem as atitudes de grande parte dos líderes que obtiveram sucesso em suas ações e levaram suas empresas ao objetivo que queriam (Quadro 2).

Quadro 2: As Características de um bom líder

As Características de um bom líder	
Características	Conceitos
Boa comunicação	Todo líder precisa saber como transmitir de forma clara, objetiva e concisa o que a equipe precisa executar, fazendo com que sejam bem realizadas e feitas de bom grado por todos.
Boa relação interpessoal	Isso quer dizer que o líder precisa saber como se relacionar com seus subordinados, tratando-os de modo agradável, sempre com muita educação e respeito.
Conhecer a equipe	Conhecer a fundo todos de sua equipe é uma das principais características de um bom líder para que saiba como agir com cada um. O conhecimento faz com ele saiba como ressaltar e valorizar as habilidades de seus profissionais e corrigir seus pontos fracos.
Transparência	Um líder transparente em suas decisões cria uma relação de confiança com sua equipe, o que gera bons resultados para a empresa.
Bom ouvinte	Saber ouvir ajuda na relação de confiança que precisa existir entre o líder e sua equipe. É uma forma de dar voz a todas as necessidades, reclamações, pedidos, etc., que uma equipe possa ter.
Facilidade em trabalhar em equipe	Todo líder precisa obrigatoriamente de uma equipe, sendo assim, ele tem como responsabilidade saber conduzir sua equipe aos objetivos propostos pela empresa.
Ser inspirador	Ele precisa obrigatoriamente ser um exemplo para seus comandados, já que todos devem leva-lo com inspiração a ser seguida. É preciso que sua imagem seja sempre associada a boas atitudes e resultados excelentes.

Fonte: Adaptação de Gaudêncio (2009) e Maxwell (2008).

Durbin (1998), traz alguns pensamentos com grande importância no meio administrativo, já que eles revelam o quão importante é o papel do líder nas empresas, sendo assim, destaca-se:

Os líderes devem aconselhar e manter atitudes que ampliem as condições favoráveis para o surgimento de outras lideranças, além de perceber e identificar crenças destrutivas, pensamentos negativos e substituí-los por outros meios mais construtivos e positivos (DUBRIN, 1998, p. 178).

Hodiernamente estruturar uma equipe que se enquadre nos padrões da empresa e que tenha o perfil necessário para se obter bons resultados é uma tarefa um tanto quanto difícil, já que inúmeros fatores podem influenciar nessa escolha.

Com a grande influência das condições sociais, do acesso à informação e a tecnologia, faz-se necessário que as organizações estejam preparadas para se adaptarem as mudanças do mundo, na busca de soluções inovadoras para problemas não tão novos assim e principalmente a fim de superar desafios.

Para Hott (2005), o líder tem um papel essencial na aquisição de resultados propícios às organizações, afirmação essa que fica ainda mais clara quando se observa como este personagem é importante dentro da hierarquia da empresa. Sem um bom líder que saiba o seu papel e que não se deixa levar pelo poder que recebe, a organização não consegue chegar aos seus objetivos. O que não é nada favorável a eles.

Apesar de se tratar de um assunto que desperta o interesse dos pesquisadores no meio administrativo a um bom tempo, ainda assim há inúmeros estudiosos buscando respostas, definições e conceitos para que se tenha uma espécie de “manual do bom líder”. Em uma destas pesquisas, Bolditch e Buono (2002), constataram ser possível agrupar teorias existentes em três grupos básicos: a abordagem de traços, a perspectiva comportamental ou funcional e a visão situacional ou contingencial.

A abordagem de traços traz a teoria das grandes personalidades como foco de suas ideias, ou seja, a liderança é baseada nas características da personalidade do líder principalmente e também de seus liderados. Destacando que nesse caso o líder apresenta estas cinco características, inteligência, dominância, autoconfiança, conhecimentos relacionados à tarefa, altos níveis de energia e atividades. Apesar de existir pesquisas que corroborem esta ideia, ainda há aquelas que não concordam

com elas (HOTT, 2005).

Já a teoria comportamental e funcional mescla duas dimensões comportamentais: a preocupação com as pessoas e a preocupação com a produção. Segundo as pesquisas feitas por Foucault (1995) e Hott (2005), esta seria o melhor estilo de liderança já que abrange ambas as partes desta equação.

Com relação à visão situacional ou contingencial, Hott (2005), relata que o foco é sobre o comportamento dos seguidores, ou seja, o líder tomará determinadas posturas conforme a situação enfrentada e se adequará as características do perfil de seu liderado. Estas pesquisas afirmam que nesse caso o líder precisa ter uma personalidade versátil e capaz de se adaptar com facilidade em diversos ambientes.

A liderança está diretamente ligada ao poder, pressupõe-se que ao receber o cargo de líder de uma equipe, automaticamente se recebe algum poder e ao exercer sua função fará uso deste. Autores como Maquiável, Gramsci, Hayek e Foucault (2010), defendem a ideia de que o poder e a liderança estão interligados e ao expressar sua liderança também exibem seu poder. Apesar de não existir um consenso na comunidade científica quanto a definição de poder, ainda sim é possível dividir os autores e pesquisadores em dois grupos: aqueles que o definem como categoria social negativa e aqueles que o enxergam como uma característica positiva. A origem destas ideias vem de muito antes, tiveram suas primeiras citações nas doutrinas filosóficas e políticas do Século XVIII (AMORIM; PEREZ, 2010).

Com relação ao poder, segundo Foucault (1995) argumenta que:

Não existe algo unitário e global chamado poder, mas [...] formas díspares, heterogêneas, em constante transformação. [...] não é objeto natural, uma coisa: é prática social, constituída historicamente (FOUCAULT, 1995, p. X).

Toda empresa é estruturada de forma hierárquica onde os níveis mais baixos devem se reportar aos níveis superiores, dessa forma criaram-se os “chefes”, aquelas pessoas que podem estar em qualquer nível da pirâmide, mas que sempre são superiores àqueles que estão falando (aos interlocutores no caso). E logo se criou a ideia de que o chefe também seria o líder, o que não é bem verdade segundo pesquisas feitas Yamafuki (2015). O líder nem sempre terá cargos de chefia, muitas vezes são pessoas de mesmo nível da equipe que conseguem motivar, instruir e fazer com que trabalhem em equipe e de maneira produtiva.

A ideia de que o chefe é um colaborador com o papel de mandar em seus funcionários, criando um papel de autoridade centralizada onde todas as decisões

são tomadas por ele e somente por ele, é uma visão um tanto quanto retrógrada, mas que tem mudado. Klaus Balkenhol (2019), definiu a diferença entre o líder e o chefe em poucas palavras, mas deixou claro o quanto eles podem influenciar no desempenho de uma equipe:

Há uma diferença entre ser um líder e ser um chefe. Os dois são baseados em autoridade. Um chefe demanda obediência cega; um líder conquista sua autoridade por meio da compreensão e confiança (BALKENHOL, 2019).

Atualmente, as empresas buscam perfis de pessoas que conseguem exercer cargos de gerência e liderar ao mesmo tempo. Com o passar dos anos e com as pesquisas feitas, foi possível constatar que com as novas gerações de trabalhadores que surgiram, estes não aceitam as formas anteriores em que as empresas eram organizadas. E em busca de se adaptar e trazer estas pessoas para trabalhar para/com elas, foi preciso mudar sua estrutura.

Perante estas condições, hoje a maioria dos funcionários em cargos de gerência que além de serem chefes de suas equipes também são os líderes das mesmas, ou seja, eles coordenam considerando a personalidade de cada um de sua equipe e buscam tomar decisões em grupo, já que acreditam que suas palavras não devam ser as últimas e suas ideias não são as melhores e as únicas que devem existir.

2.4. DIFERENTES TIPOS DE LIDERANÇA

É possível notar que não há uma definição clara sobre qual o tipo correto de liderança, ou seja, não é possível afirmar que determinado tipo de liderança funciona mais que outro determinado tipo. A forma correta de liderar uma equipe vai depender muito dos resultados que devem ser obtidos, do perfil dos liderados e também do perfil do próprio líder.

Baseando nas informações de Castegnaro e Facin (2018), é possível que um líder percorra diversas formas de liderança para poder alcançar seus objetivos. É como se este líder precisasse se adaptar ao tipo de liderança que mais lhe seja favorável naquele momento. Todas suas ações e atitudes devem ser adequadas ao perfil do liderado para que o objetivo seja alcançado da melhor forma possível, sem causar danos à equipe ou qualquer outro problema.

A principal pesquisa sobre os tipos de liderança foi feita por Robbins em 1978, e esta afirma que há dois tipos básicos de liderança, sendo estes: a liderança autoritária e a liderança democrática (Quadro 3). Estes ainda hoje são considerados os principais estilos de liderança existentes.

Quadro 3: Os dois tipos básicos de liderança

Os dois tipos básicos de liderança	
Tipos de Liderança	Características
Liderança Autoritária ou Autocrática	Todas as decisões são tomadas pelo líder; Toda e qualquer atividade deve ser realizada na presença do líder; Em sua ausência a produção continua, porém, em menor escala e qualidade; Há uma grande insatisfação; Pouca ou nenhuma motivação.
Liderança Democrática	As decisões e diretrizes são debatidas e decididas em grupo; O grupo é estimulado, coordenado e assistido pelo líder; A equipe busca em conjunto alcançar os objetivos; O líder e o grupo caminham lado a lado; Funcionários mais estimulados e satisfeitos.

Fonte: Adaptado de Castegnaro e Facin (2018).

Apesar da liderança autoritária e democrática serem considerados a base dos tipos de liderança, é possível dizer que existem outros tipos de liderança (Figura 1). Entre elas há a liderança liberal que, segundo Chiavenato (2003), esta é uma forma de liderar que pode ser considerada inversa à autocrática, ou seja, o líder permite que seus liderados tenham liberdade na tomada de decisões, participando o mínimo possível do processo. Nesse caso é preciso uma equipe madura e responsável para que esta forma de liderança funcione.

Com base nas duas formas básicas de liderança pré-existentes foi criado mais dois outros modelos de liderança, sendo eles: a liderança carismática e a liderança transformacional. Para Robbins (2009), a liderança carismática é apoiada no carisma do líder, ou seja, o líder transmite ao grupo sua expectativa de desempenho e também a confiança que têm no trabalho de cada um e assim espera os melhores resultados. Já na liderança transformacional o líder conduz seus liderados rumo às metas a serem alcançadas através da definição das funções de

cada integrante da equipe e a exigência do cumprimento de tarefas.

Figura 1: Outras formas de liderança



Fonte: RIBEIRO (2022).

Para Castegnaro e Facin (2018), o líder normalmente segue apenas uma linha de liderança, mas caso ele consiga se adaptar e mesclar mais de uma forma de liderança, os resultados são benéficos a todos os envolvidos, principalmente para as empresas. Saber encontrar o meio mais adequado para se comunicar com a equipe é uma característica pessoal de um líder nato. Os autores continuam argumentando que:

O sucesso de um programa de treinamento, o direito de participação dos subordinados, a ação de delegar e a tomada de decisões, em última análise, é que determinarão a firmeza e legitimidade do líder perante o grupo (CASTEGNARO e FACIN, 2018, p. 56).

Lidar com as pessoas é uma função de grande responsabilidade e muito complexa também, já que as pessoas são únicas e cada abordagem pode gerar resultados completamente diferentes a cada um. Mesmo que a ideia inicial seja a mesma, os resultados podem ser completamente diferentes.

O profissional encarregado desta função precisa estar sempre bem atualizado e ter ciência da sua importância na empresa. Para obter os resultados esperados sua equipe deve se sentir motivada, inspirada, recompensada pelo trabalho e tempo dedicado a empresa, e cabe a ele manter todas essas chamas acesas (RIBEIRO, 2017).

Com a tecnologia as interações têm acontecido mais frequentemente através de telas e isto pode dificultar ainda mais a clareza com que as informações são transmitidas para os funcionários. E aquele responsável por elas precisa tomar os devidos cuidados para ser transparente em suas orientações (DEMO et. al., 2018).

Administrar pessoas é o desafio que um bom líder sabe lidar muito bem. Em parceria com seus funcionários sabe guiar a organização para um futuro próspero. Sendo assim fica claro o quão importante é a boa liderança para a gestão de pessoas dentro de uma organização (RIBEIRO, 2017).

Para conseguir chegar aos seus objetivos, os líderes e gestores podem contar com o auxílio dos recursos humanos, também conhecido com o RH. Eles fazem o grosso do trabalho que é avaliar e recrutar pessoas que se enquadram no perfil da empresa para formar a equipe de trabalho de todos os setores da organização. Já o líder e/ou gerente irá lidar com a equipe já formada direcionando-os a conclusão de suas tarefas e aos objetivos a serem alcançados (CHIAVENATO, 1992).

Nesse ponto é preciso que o líder escolha uma forma de liderança que melhor se adapte ao seu local de trabalho e para isso ele precisa conhecer cada um de seus colaboradores, ter um controle de seus resultados profissionais, manter uma boa rotina de feedbacks e saber lidar com todo tipo de retorno que possa receber de seus liderados, contribuir e inspirar seus funcionários a se desenvolverem e aprimorar, e é essencial que se mantenha atualizado constantemente. Segundo as afirmações de Behnke (2014), somente é possível alcançar bons resultados quando estas etapas são seguidas pelos líderes das corporações.

2.5. A SÍNDROME DO IMPOSTOR

A síndrome do impostor, apesar de não ser considerada uma doença segundo o Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais 5 (DSM5) elaborado pela Associação Americana de Psiquiatria, ainda assim é considerado um tema de interesse à toda a comunidade psiquiátrica e de psicologia. Nos últimos anos têm sido um tema amplamente difundido e pesquisado por diversos estudiosos, já que foi encontrado certo padrão que necessita de maior atenção.

Sendo assim, realizou-se um consentimento quanto a sua definição, trata-se de um sentimento de insegurança e uma dificuldade ou até mesmo uma incapacidade de internalizar o sucesso que suas ações têm alcançado (OLIVEIRA, *et. al.*, 2022).

Almeida (2020), traz em sua publicação um conceito para a síndrome do impostor:

A síndrome do impostor caracteriza-se pela crença do indivíduo de que todo o sucesso por ele alcançado está relacionado a fatores como sorte, enganação, charme ou pelo acaso e não pelo merecimento, esforço, talento ou competência (ALMEIDA, 2020, p. 25)

Os primeiros relatos sobre o assunto foram feitos em 1978 pelas pesquisadoras Clance e Imes, elas constataram que mais de cem mulheres que apesar de terem alcançado o sucesso ainda sim se sentiam impostoras, alegando que suas conquistas não foram por méritos próprios, mas sim por inúmeros outros fatores. Entendeu-se que tal condição afeta principalmente as mulheres e que normalmente tem origem no seio familiar e na construção social que coloca as mulheres como sendo “as sensíveis”, enquanto os homens são tratados como “os inteligentes”. Apesar de as mulheres serem as maiores afetadas, tal condição também pode atingir os homens (SIMÃO, 2021).

Listaram-se os principais sintomas que as pessoas que apresentam a síndrome do impostor podem ter segundo o site da Fundação Educar (Quadro 4).

Quadro 4: Os principais sintomas da Síndrome do Impostor

Os principais sintomas da Síndrome do Impostor	
Sintomas	Definições
Sentimento de não pertencimento	Estas pessoas costumam pensar que não merecem estar onde estão, criando um sentimento de não pertencimento ao local de sucesso que alcançaram.
Procrastinação	Ela vem da insegurança dos indivíduos sobre as tarefas a executar (necessita de confirmação da origem).
Autossabotagem	Estas pessoas costumam criar mecanismos para fugir de certas experiências em que não se sentem seguras para desempenhar um bom papel, e acabam por perder boas oportunidades e acabam se arrependendo muito regularmente.
Autodepreciação	Costumam falar mal de si mesmo com muita frequência, gostam menos de suas qualidades e características e serem tóxicas consigo mesmas.

Quadro 4: Os principais sintomas da Síndrome do Impostor (Continuação)

Ingratidão	Por não aceitarem que são boas em algo, elas acabam por ter muita dificuldade para aceitar que os outros encontrem boas características nelas.
Autocrítica excessiva	Estas pessoas realizam grandes críticas a elas mesmas de forma excessiva a ponto de perderem o contato com a realidade e passam a se punirem o tempo todo.
Comparação	Este é o principal sinal da síndrome do impostor. Os indivíduos que sofrem com este problema só conseguem encontrar boas características nos outros e nunca em si próprios.

Fonte: Adaptado do site da Fundação Educar (2022).

Clance e Imes (1995) *apud* Simão (2021), de forma a deixar claro como as condições sociais interferem na construção da personalidade, principalmente das mulheres:

As crianças convivem em sociedade e culturalmente falando que os aspectos desejáveis no sexo masculino diferem do que é valorizado no sexo feminino [...]. Noutras palavras, a sociedade impõe diferentes valores para meninos e meninas. Aos homens, esperam-se características como competência e objetividade, enquanto as mulheres cabem expressividade e carinho. Com isso, as mulheres atribuem seu sucesso em suas características femininas e não em sua competência (SIMÃO, 2021).

Desta forma, entende-se que a síndrome do impostor pode ser considerada um obstáculo ao reconhecimento e até mesmo ao próprio sucesso, já que as pessoas afetadas por tal condição não acreditam em suas capacidades. Já que esta não é considerada uma doença, não é possível apresentar um tratamento efetivo, somente orientar que as pessoas afetadas por ela realizem tratamentos psicológicos que auxiliem a mudar tal condição (ALMEIDA, 2020; SIMÃO, 2021).

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa foi construída de forma descritiva. Para Gil (2002), uma pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de uma população específica selecionada anteriormente para a participação da mesma, ou as variações estabelecidas entre as variáveis. Ainda segundo a publicação de Gil (2002), quanto à abordagem desta pesquisa, ela pode ser classificada como qualitativa e quantitativa.

Proetti (2018), descreve as pesquisas qualitativas e quantitativas como:

[...] procedimentos metodológicos que permitem a busca, análise, interpretação e entendimento dos fatos e fenômenos que, em alguns casos, poderão ser observados, definidos, manipulados, experimentados, controlados, recompostos e entendidos (PROETTI, 2004, p. 4).

Para a realização desta pesquisa de cunho qualitativo-quantitativo descritivo, foram analisados os dados primários fornecidos através de questionário por uma amostragem de conveniência previamente selecionada, obedecendo aos requisitos desta pesquisa. Dessa forma destaca-se a descrição feita por Richardson (1999), quanto à pesquisa qualitativa e quantitativa:

A pesquisa qualitativa “descreve a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. [...] E a pesquisa quantitativa utiliza o “emprego da quantificação tanto nas modalidades de coletas de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas (RICHARDSON, 1999, p. 70 e 80).

O questionário foi desenvolvido com o intuito de responder às questões levantadas por este trabalho, assim como os objetivos propostos. Com este estudo espera-se que novas hipóteses sejam levantadas quanto às relações pessoais dentro das organizações, abrindo portas para novas pesquisas sobre o assunto.

A coleta de dados foi realizada por meio de um levantamento não probabilístico com gestores de empresas de pequeno, médio e grande porte, e de setores variados (finanças, produção de produtos hospitalares, dentre outros), durante o segundo semestre do ano de 2022.

Sendo assim, segundo a classificação feita por Gil (2002), estes dados foram coletados de maneira primária através dos próprios pesquisadores envolvidos nesta pesquisa.

As informações fornecidas pelos questionários foram analisadas conforme

as orientações sugeridas por Richardson (1999) e Carmo (2013), em suas respectivas publicações. Analisaram-se os fatos com profundidade e atenção para que fosse possível apresentar as informações com clareza, veracidade e embasamento científico.

Quanto aos procedimentos, foi utilizado o método *survey*, que pode ser descrito como uma forma de se obter dados ou informações sobre um determinado grupo, selecionado previamente e deve ser utilizado quando se deseja responder questões como: “o quê?”, “por quê?”, “como?” e “quanto?”. Já quanto à amostra, se trata de uma amostra não probabilística por conveniência que ocorre quando os participantes são selecionados segundo suas disponibilidades de participação (FREITAS *et. al.*, 2000).

“Metodologia é o caminho a ser percorrido para atingir o objetivo, uma resposta à lógica, à verdade.” (MICHEL, 2009, p. 35). Com estas análises foi possível alcançar os objetivos propostos por esta pesquisa utilizando uma metodologia de fácil compreensão e desenvolvimento, permitindo que pessoas de fora do meio administrativo também possam compreender a importância do mesmo.

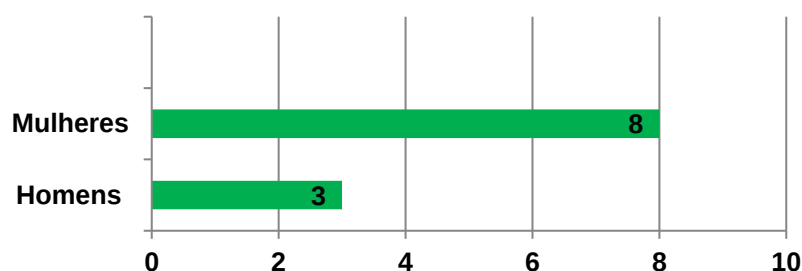
Esta pesquisa foi realizada com líderes, voluntários, tanto do sexo feminino quanto masculino, em empresa da cidade de São Sebastião do Paraíso.

Foram aplicados onze questionários, seguindo uma amostragem por conveniência, onde os respondentes e as empresas as quais trabalham concordaram com os termos. Os dados encontrados foram analisados e tabulados por meio dos aplicativos *Microsoft Office Excel 2013* e *Microsoft Office Word 2013* de forma a buscar respostas para as hipóteses e objetivos apresentados por este trabalho.

4. RESULTADOS

Foram distribuídos onze questionários para líderes e gestores de empresas da cidade de São Sebastião do Paraíso a fim de encontrar respostas aos objetivos propostos por esta pesquisa. Não foi realizada distinção quanto ao gênero (Figura 2), à idade (Figura 3), ao tamanho da equipe gerenciada (Figura 4), ao porte das empresas (Figura 5) e ao tempo de serviço (Figura 6) dos respondentes.

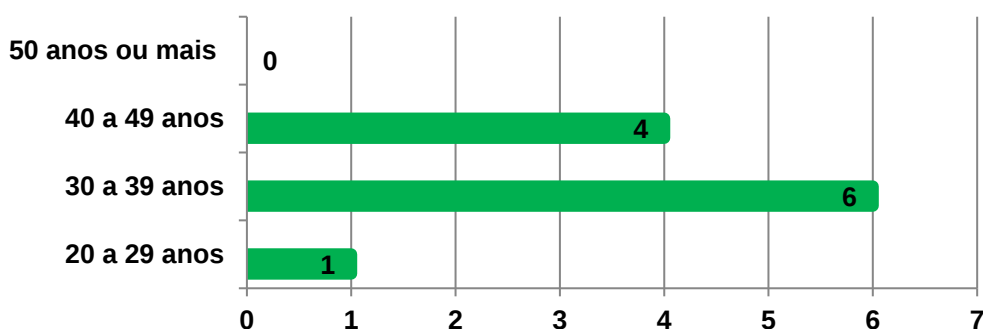
Figura 2: Gênero dos respondentes



Fonte: Elaborado pelas autoras.

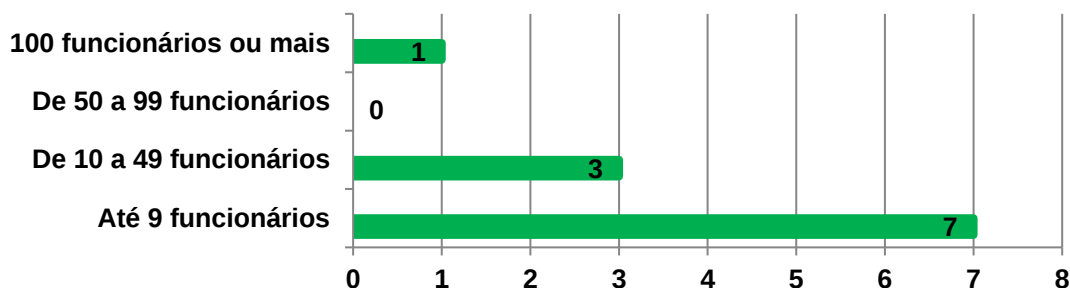
Conforme apresentado na Figura 2, predomina-se o gênero feminino. Nota-se que dos onze respondentes desta pesquisa, oito são do gênero feminino e três do gênero masculino.

Figura 3: Idade dos respondentes



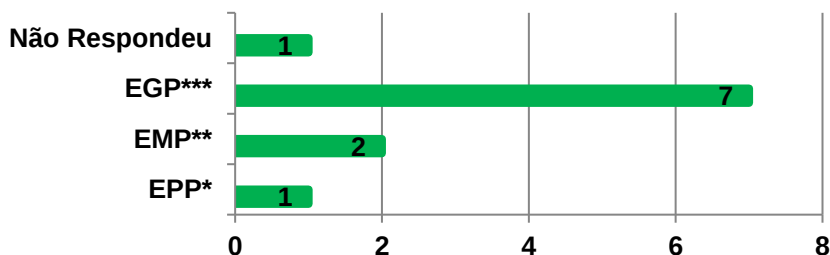
Fonte: Elaborado pelas autoras.

Conforme a Figura 3, foi constatado que dos onze respondentes, seis deles possuem idade entre 30 a 39 anos, quatro possuem idade entre 40 a 49 anos e um possui idade entre 20 a 29 anos. Não houve respondentes com idade acima de 50 anos.

Figura 4: Tamanho das equipes gerenciadas pelos respondentes

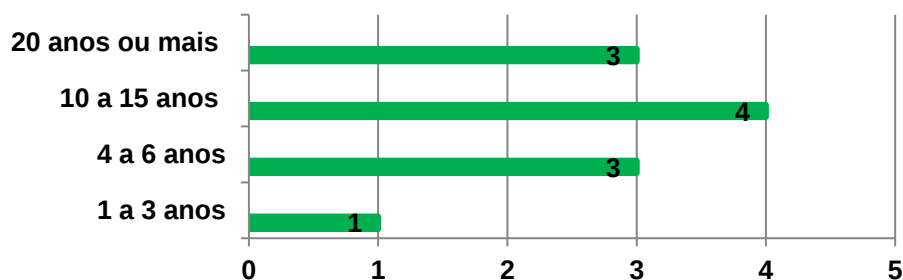
Fonte: Elaborado pelas autoras.

Observa-se na figura 4, que dos 11 respondentes, sete lideram equipes de até 9 funcionários, três respondentes lideram equipes de 10 a 49 funcionários e um respondente lidera uma equipe de 100 funcionários ou mais.

Figura 5: Porte das empresas em que os respondentes trabalham

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Diante da Figura 5, evidencia-se a classificação quanto ao porte das organizações, assim sendo sete empresas de grande porte, duas empresas de médio porte, uma empresa de pequeno porte e um respondente não declarou a informação.

Figura 6: Tempo de trabalho na empresa

Fonte: Elaborado pelas autoras.

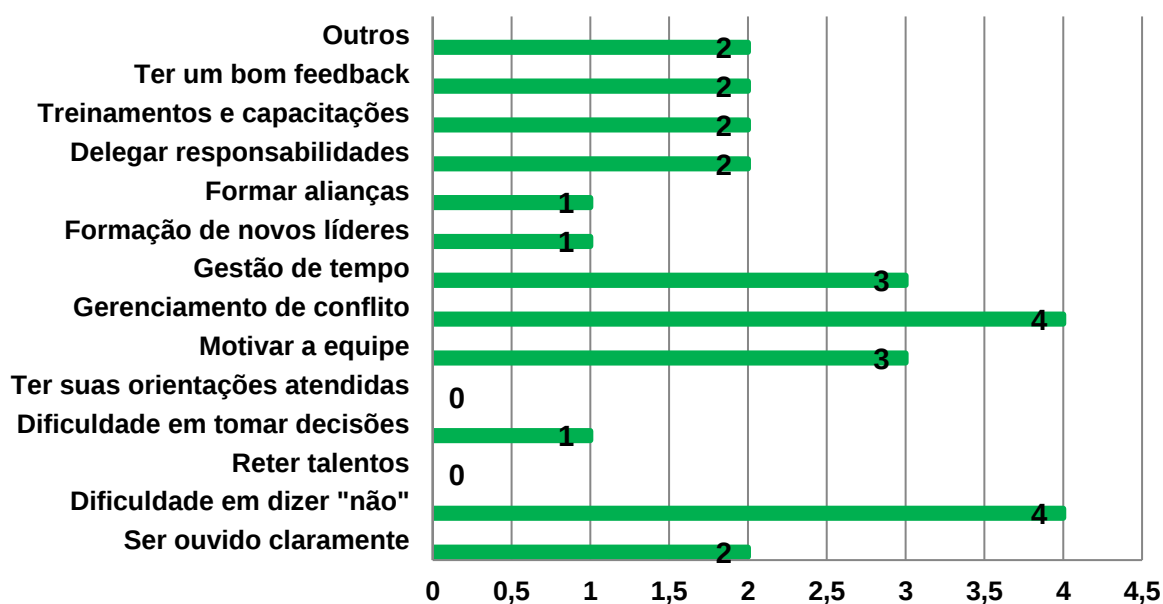
A Figura 6 apresenta o tempo de empresa de cada um dos voluntários

entrevistados, com estes dados podemos compreender a preferência das empresas em promover funcionários com experiência nos procedimentos da organização a contratar alguém novo para liderar a equipe.

A partir dos dados levantados foi constatado que a percepção dos gestores com relação à liderança que exercem é repleta de dificuldades tanto com relação aos seus superiores quanto com seus subordinados. Há mais um padrão a ser considerado, destes líderes entrevistados aproximadamente 70% alcançaram o cargo de liderança através de promoção após vários anos de empresa, apenas 30% foram contratados diretamente para esta função.

Segundo as respostas fornecidas através dos questionários é possível observar que do total de pessoas analisadas, nove sentem dificuldade para exercer a liderança que seus cargos exigem (Figura 7).

Figura 7: Dificuldades apresentadas ao exercer suas funções de liderança



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Aqueles voluntários que disseram ter outros problemas além daqueles especificados, relataram ter problemas quando necessitam realizar o desligamento de algum funcionário de sua equipe, além enfrentar objeções de superiores com relação ao reconhecimento do bom trabalho de seus funcionários. Alegam que estes conflitos tendem a se intensificar quando este reconhecimento está relacionado a reajustes ou bonificações salariais. Deste total de entrevistados, dois dizem acreditar que suas dificuldades podem ser classificadas como leves, sete como moderadas,

uma como difícil e uma como muito difícil.

Endo (2005), diz que:

A comunicação de uma empresa ou entidade não pode ser o resultado de esforços individuais, ainda que bem intencionados, porque a imagem da organização deve ser uma, qualquer que seja o público com que ela se relaciona (ENDO, 2005, p. 3).

Comparando as informações apresentadas, nota-se que os entrevistados apesar de não relatarem especificamente terem problemas com relação à forma com que se comunicam com sua equipe, entende-se que ao afirmarem enfrentar dificuldades para dizer “não”, em serem ouvidos claramente, em gerenciar conflitos, dentre outros, estes apresentam a comunicação como um bloqueio para exercerem suas lideranças.

Referente ao gerenciamento de conflitos, muitos gestores enfrentam dificuldades ao lidar com situações onde precisam assumir o controle. No dia-a-dia tomar decisões embaraçosas, como exemplo a demissão de funcionários, decisões tomadas em grupo, conflitos entre departamentos, entre outros. O gestor é responsável por desenvolver estratégias das quais surgirão possíveis soluções para esses conflitos.

Diante destes relatos, os respondentes foram questionados quanto aos treinamentos fornecidos pelas empresas para se prepararem as funções que exercem e 81,81% afirmaram terem passado por treinamentos antes de iniciarem suas atividades, e somente 18,19% afirmaram não ter feito nenhum preparo. E o fato mais instigante, fornecido pelo questionário com relação aos treinamentos, é a grande quantidade de empresas que não fazem deste procedimento algo obrigatório aos seus funcionários, aproximadamente 55%.

Ainda analisando as considerações feitas com relação aos treinamentos, indagou-se quanto à eficiência destas ações, e por unanimidade afirma-se ser de grande importância. Ou seja, apesar de não ser algo obrigatório nas empresas, os próprios funcionários sabem reconhecer o quanto são importantes e necessários para o bom funcionamento das organizações.

Durante a aplicação dos questionários foi possível realizar uma breve conversa com os líderes, o que permitiu com que os pesquisadores tivessem a oportunidade de observar um pouco mais seus voluntários, permitindo assim absorver outras informações além daquelas obtidas pelos questionários. Nessas condições foi conversado e levantado pelo questionário informações sobre o que

poderia ser feito para melhorar os treinamentos fornecidos, para eles, melhorar a frequência com que ocorrem já é um excelente começo.

Leite e Lott (2013), afirmam que:

Atualmente nas organizações faz-se necessário a estimulação dos profissionais para um pleno conhecimento, direcionando-os para um diferencial estratégico, competitivo e de sucesso. Aumenta-se a necessidade da geração de informações e que as mesmas sejam úteis e significativas para que promovam o aprendizado individual e organizacional, produzindo assim melhores resultados (LEITE e LOTT, 2013, p. 2).

Quando indagados com relação à qualidade de suas gestões, todos disseram que se veem como bons gestores a ponto de afirmarem durante as respostas fornecidas no questionário, que gostariam de serem liderados por pessoas como eles. Estes também classificam suas relações com superiores e com subordinados como boas em sua maior parte, o que possibilita ressaltar uma questão voltada para a parte psicológica dos respondentes, ao se autoelogiarem nota-se o vislumbre de uma possível necessidade de autoafirmação.

Nobrega (2018), afirma que:

O elogio está também associado ao aumento do orgulho autêntico que, por sua vez, está associado a avaliações genuínas [...] Segundo a perspectiva sociocognitiva, o elogio é uma característica comum numa interação interpessoal com o objetivo de encorajar, socializar, seduzir, recompensar e influenciar os outros, com efeitos a níveis cognitivos, emocionais e motivacionais (NOBREGA, 2018, p. 2-3).

Os respondentes também foram interpelados através do questionário com relação à “síndrome do impostor” que, segundo Almeida (2020), pode ser caracterizada pela:

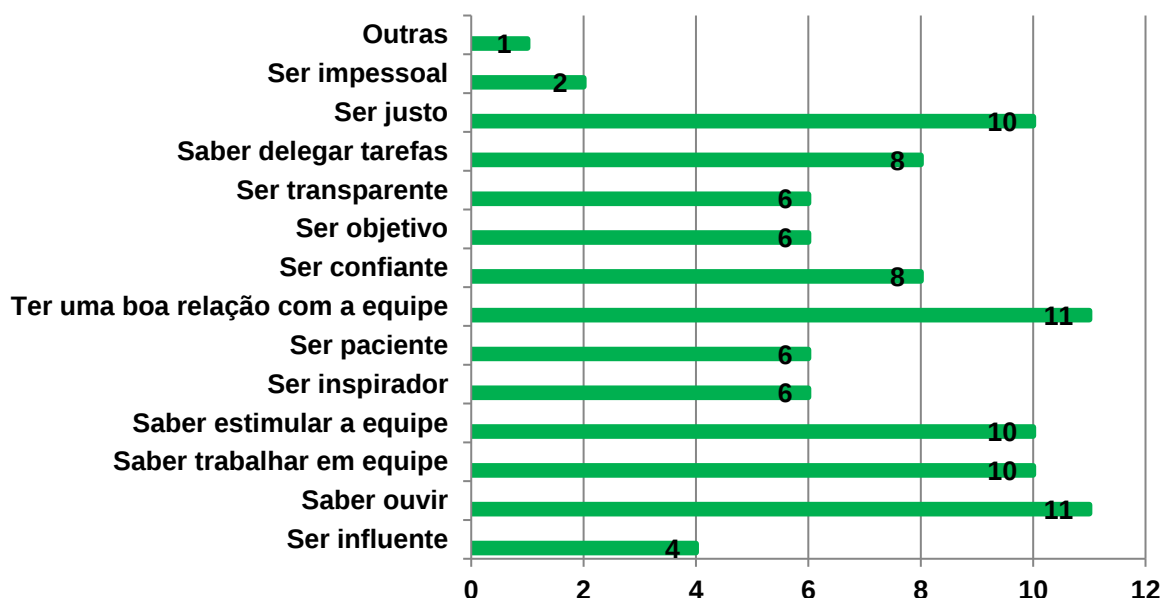
[...] crença do indivíduo de que todo o sucesso por ele alcançado está relacionado a fatores como sorte, enganação, charme ou pelo acaso e não pelo merecimento, esforço, talento ou competência. As pessoas afetadas pela SI (Síndrome do Impostor) constantemente comparam seu desempenho com o de outras pessoas, enfatizando suas deficiências e ressaltando as potencialidades de outrem, além de viverem com o constante medo de serem descobertas como fraudes (ALMEIDA, 2020, p. 25).

Segundo as respostas obtidas, apenas um dos entrevistados tinha conhecimento anterior à pesquisa sobre esta síndrome, os demais tiveram o primeiro contato com o termo durante a entrevista. Sendo assim também é possível elencar que apenas um voluntário acredita sofrer com tal síndrome, porém o mesmo não chegou a ser diagnosticado por um médico, trata-se apenas de uma conclusão

do próprio líder.

Por fim, foi solicitado que escolhessem das opções sugeridas o que consideram serem as características de um bom gestor, que compôs a Figura 8.

Figura 8: Características de um bom gestor



Fonte: Elaborado pelas autoras

De todas as características assinaladas, “saber ouvir”, “ter uma boa relação com a equipe”, “saber trabalhar em equipe”, “saber estimular a equipe” e “ser justo”, estão entre as mais votadas pelos entrevistados, assim entendemos que para eles essas são as características mínimas que um bom gestor deve ter.

Um entrevistado afirmou também que é preciso ter empatia, ser respeitoso com seus subordinados, ter iniciativa e por fim, conseguir manter um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, pois diante de muitas situações no dia-a-dia, trabalhar o desenvolvimento dessas aptidões é essencial para um bom gerenciamento de atividades e pessoas.

Dessa forma, é evidenciado a importância de se conciliar a vida pessoal e profissional, sempre buscando melhorias e harmonia em ambas, porém não deixando que uma interfira na outra.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo identificar qual a percepção dos gestores sobre a liderança no exercer de suas funções. Constatou-se que as maiores dificuldades ao exercer a liderança são, dificuldade em dizer não, gerenciamento de conflitos, gestão de tempo e motivar a equipe. Mostrou-se evidente a importância dos treinamentos nas atividades de comando e quão são necessários para a formação de cargos de liderança. Diante das opiniões compartilhadas sobre as características de um bom gestor destacou-se, ser justo, saber delegar tarefas, ser confiante, ter uma boa relação com a equipe, saber estimular e trabalhar com a equipe e ser influente. Por fim, identificou-se que apesar do pouco conhecimento sobre o assunto, um respondente alegou ter sofrido com a síndrome do impostor.

Os resultados encontrados nesta pesquisa demonstram que não há um padrão no perfil das pessoas que ocupam cargos de liderança nas empresas participantes, apesar deste ponto não ter sido considerado no momento da escolha dos participantes desta análise.

Ficou evidente que os principais problemas enfrentados pelos gestores avaliados podem ser eliminados ou minimizados com a realização frequente de bons treinamentos. Entende-se que é necessário ensinar aos seus líderes características importantes para exercerem tais funções, como aprender a dizer “não” quando necessário, gerir o tempo para a execução de tarefas, falar claramente suas orientações e tê-las atendidas, dentre muitos outros.

Apesar de muitos pontos elencados por este e por outros trabalhos poderem ser ensinados aos funcionários delegados a função de líderes e gestores, há aquelas que fazem parte de suas personalidades, de sua moral, ética e até mesmo de suas crenças, como o senso de justiça, de moral, a transparência e várias outras. Estas são características que não podem ser ensinadas, por mais que se tente, se os funcionários não as têm, não é possível modificar a personalidade dos mesmos.

Desta maneira, pode-se dizer que um bom líder, é o que sabe gerenciar e influenciar todo e qualquer grupo de pessoas. Ele nasce com estas características e com o passar dos anos e com os treinamentos têm esses pontos aperfeiçoados, sendo possível afirmar que são gestores que alcançaram com mais facilidade tais cargos, e ao estarem nestas condições terão maiores e melhores resultados.

As empresas durante o processo de seleção dos funcionários tendem a

escolher candidatos que se adequam a vaga oferecida, mas também observam e questionam quanto a situações em que necessitam tomar decisões e influenciar pessoas, pois pensam na possibilidade de uma promoção de cargo e no alcance de bons resultados para a organização e para a equipe.

Por fim, tem-se a síndrome do impostor que demonstra o quanto as características de um líder podem ser condicionadas e aperfeiçoadas, mas não ensinadas. Mesmo que essas pessoas não tenham condições psicológicas para aceitar que seu sucesso no cargo vem de suas ações assertivas, as decisões que as levarão a cargos de liderança surgem naturalmente, sem a necessidade de quais quer esforços.

Após todas as análises e as pesquisas feitas para a construção deste trabalho foi possível compreender a necessidade da realização de novos estudos envolvendo o assunto por este tratado. A liderança na visão dos gestores é um tema consideravelmente novo, que necessita de atenção, já que as dificuldades por eles apresentadas são relevantes ao desenvolvimento de suas funções e também para o alcance dos objetivos das empresas.

Este trabalho concluiu que ser um líder considerado bom por seus superiores e subordinados não é uma tarefa fácil que pode ser desenvolvida por qualquer pessoa. Liderar e influenciar um grupo de pessoas exige dedicação, treinamento e constante aperfeiçoamento, já que é preciso acompanhar as mudanças sociais e evolutivas que podem afetar a equipe ao longo do tempo.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, A. C. de. **Sou uma Fraude (?)**: Explicando a Síndrome do Impostor. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa – PB. 2020.
- AMORIM, M. C. S.; PEREZ, R. H. M. **Poder e Liderança: As Contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault**. Revista de Ciências da Administração. Vol. 12, n.º 26, p. 221-243, jan/abril 2010.
- BEHNKE, M. T. **Gestão de Pessoas: Artigos reunidos**. 1ª Ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.
- BERTOLLA, A. et al. **O Gestor Como Líder no Processo de Desenvolvimento de Pessoas**. 4ª Semana Internacional de Engenharia e Economia FAHOR, 2014.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- CARMO, V. **O Uso de Questionários em Trabalhos Científicos**. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis, 2013.
- CASTEGNARO, I; FACIN, I. S. **Liderança Versus Sucesso Organizacional**. Unoesc & Ciência - ACSA Joaçaba, vol. 9, n.º 1, p. 51-60, jan./jun. 2018.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: O Passo Decisivo para a Administração Participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992. 145 p.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações**. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COVEY, S. R. **Liderança Baseada em Princípios**. Elsevier Editora Campus, 10ª Ed. Rio de Janeiro, 2002.
- DEMO, G. et. al. **Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: Cenário da Produção Nacional de Primeira Linha e Agenda de Pesquisa**. Cad. EBAPE. BR, vol. 16, nº 2, Rio de Janeiro, 2018.
- ENDO, A. C. B. **A gestão da Comunicação Integrada em Instituições de Ensino Confessionais Sem Fins Lucrativos**. In: Convicom – Congresso Virtual de Comunicação Empresarial, 2º, 2005, São Paulo.
- FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. 11ª Ed. Rio de Janeiro: Graal, 1995.
- FREITAS, et. al. **O Método Survey**. Revista de Administração. Notas e Comunicações. Julho/Setembro, vol. 35, nº 3, p. 105-112. São Paulo, 2000.
- GAUDÊNCIO, P. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder**. 2ª Ed. São Paulo:

Saraiva, 2009.

FUNDAÇÃO ESTUDAR. **Síndrome do Impostor: O Que é e Como Pode Atrapalhar Profissionais a se Desenvolverem na Carreira.** Transformações Gerando Transformações. Publicado em: 01 de novembro de 2022. Disponível em: <https://www.napratica.org.br/o-que-e-sindrome-do-impostor/#:~:text=%E2%80%9CA%20s%C3%ADndrome%20do%20impostor%20%C3%A9,sensa%C3%A7%C3%A3o%20de%20incapacidade%20e%20dem%C3%A9rito>. Acesso em: 03 de novembro de 2022.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** Editora: Atlas. 4ª Ed. São Paulo, 2002.

HOTT, F. C. **Liderança e Poder.** Revista Pensar Acadêmico. Vol. 1. nº 1. 2005.

LANSING. A. **A incrível Viagem de Shackleton: A Mais Extraordinária Aventura de Todos os Tempos.** Sextante, 1ª ed, 2004.

LEITE, P. A.R.; LOTT, T. C. C. **Treinamento e Desenvolvimento Organizacional, uma Ferramenta nas Empresas Atuais.** Universidade Federal de viçosa – UNIVIÇOSA. 2013.

KICH, J. I. D. F; PEREIRA, M. F. **A influência da Liderança, Cultura, Estrutura e Comunicação Organizacional no Processo de Implantação do Planejamento Estratégico.** Cad. EBAPE. BR, vol. 9, nº 4, artigo 6, Rio de Janeiro, Dez. 2011, p. 1046-1065.

KOTTER, J. P. **Liderando Mudança.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais.** 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009, p. 35-36-37.

MAXWELL, J. C. **O livro de Ouro da Liderança.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

NÓBREGA, A. T. C. **O Efeito do Elogio na Criatividade, Orgulho, Autoestima e Motivação Intrínseca: O Papel da Autoeficácia.** Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE – IUL. Escola de Ciências Sociais e Humanas. Departamento de Psicologia Social e das Organizações. Lisboa, outubro de 2018.

OLIVEIRA, A. C. de M. **Sinais, Sintomas, Fatores e Patologias Associados à Síndrome do Impostor em Estudantes Universitários.** Research, Society and Development, vol. 11, nº. 8, e 55811831380, (CC BY 4.0) |ISSN 2525-3409. 2022.

PARO, D. S. et. al. **A Influência da Liderança na Motivação (The Influence of Leadership in Motivation).** Revista Fafibe On-Line. Bebedouro SP, 2015.

- PROETTI, S. **As Pesquisas Qualitativa e Quantitativa como Métodos de Investigação Científica: Um Estudo comparativo e Objetivo.** Revista Lumen (periodicos.unifai.edu.br), 2018.
- RIBEIRA, L. C. S.; FERMIANO, T. DOS S.; ROSA, A. L. C. **Lideranças nas Organizações: O Papel e a Importância do Líder Dentro das Organizações.** Faculdades Integradas de Ourinhos - FIO/FEMM. 2015.
- RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas.** Saraiva, 2º Ed. São Paulo, 2017. ROBBINS, S. P. O processo administrativo – Integrando teoria e prática. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 1978.
- RIBEIRO, J. **Quais os Tipos de Liderança.** UmComo. Educação. Publicado em 26 de janeiro de 2022. Disponível em: <https://educacao.umcomo.com.br/artigo/quais-sao-os-tipos-de-lideranca-30086.html>. Acesso em: 26 de novembro de 2022.
- RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas.** 3ª Ed. São Paulo Atlas: 1999.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 11ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- SIMÃO, F. M. **Fatores Explicativos à Síndrome Impostor dos Estudantes de Contabilidade.** Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD. Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia. Dourados – MS, 2021.
- SOTO, E. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- YAMAFUKO, E. L.; SILVA, J. J. **Liderança nas Organizações.** Colloquium Humanarum, 2015, vol. 12, p. 86-93.
- ZANGUEBUCHE, M. O. et. al. **Estilos de Liderança: A Autopercepção dos Acadêmicos de um Curso de Administração.** XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária. Florianópolis, Santa Catarina. Nov., 2019.

7. ANEXOS

Nestes itens serão apresentados o modelo do termo de consentimento livre e esclarecido assinado pelos voluntários participantes desta pesquisa, seguido do modelo de questionário desenvolvido para a obtenção dos dados utilizados para a construção deste trabalho.

7.1. ANEXO I

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Caro participante,

Gostaríamos de convidá-lo a participar como voluntário da pesquisa intitulada **“A Influência da Liderança no Ambiente Organizacional: A Visão do Gestor”** e se refere a um projeto de conclusão de curso das graduandas do curso de administração: **Graziela Moraes de Paulo e Lívia Teixeira Silva** da Faculdade Calafiori. O objetivo deste estudo é apresentar a visão dos gestores sobre a liderança no ambiente organizacional e realizar uma análise para pontuar as dificuldades mais comuns e quais podem ser as melhores soluções para elas.

Sua forma de participação consiste em responder um questionário através de uma entrevista onde coletaremos seus dados e opiniões sobre o assunto. Por fim, analisaremos suas informações e a de outros entrevistados para constatar quais foram os pontos mais pontuados e quais podem ser as soluções para eles.

Seu nome **NÃO** será utilizado em qualquer fase da pesquisa, garantindo seu anonimato, e a divulgação dos resultados será feita de forma a **NÃO** identificar os voluntários. **NÃO** será cobrado nada, não haverá gastos e **NÃO** estão previstos ressarcimentos ou indenizações.

São esperados os seguintes benefícios imediatos da sua participação nesta pesquisa: esperamos encontrar as dificuldades mais comuns dos gestores em suas atividades de liderança e encontrar prováveis soluções para elas.

Gostaríamos de deixar claro que sua participação é VOLUNTÁRIA e que poderá recusar-se a participar ou retirar o seu consentimento, ou ainda descontinuar sua participação se assim o preferir, sem penalização alguma ou sem prejuízo ao seu cuidado.

Desde já, agradecemos sua atenção e participação e colocamo-nos à disposição para mais informações. Você ficará com uma cópia deste Termo e em caso de dúvida(s) e outros esclarecimentos sobre esta pesquisa entrar em contato com Lívia Teixeira Silva pelo telefone: (35) 99174-6307 ou com Graziela Moraes de Paulo pelo telefone (35) 99120-9296 para falar, as pesquisadoras principais.

Eu, _____ portador do RG: _____ confirmo que **Lívia Teixeira Silva e Graziela Moraes de Paulo** explicaram-me os objetivos desta pesquisa, bem como, minha forma de participação. As alternativas para minha participação também foram discutidas. Eu li e compreendi este Termo de Consentimento, portanto, **CONCORDO** em dar meu consentimento para participar como **VOLUNTÁRIO** desta pesquisa.

(Assinatura do sujeito da pesquisa ou representante legal)

Eu, _____ portador do RG: _____ (nome do membro da equipe que apresentar o Termo de Consentimento Livre Esclarecido e número do RG), atesto que obtive de forma **APROPRIADA E VOLUNTÁRIA** o Consentimento Livre e Esclarecido do sujeito acima citado para sua participação na pesquisa.

(Assinatura do membro da equipe que apresentar o TCLE)

São Sebastião do Paraíso, ____ de _____ de 2022.

7.2. ANEXO II

QUESTIONÁRIO

Faculdade Calafiori

Pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso

Tema: A influência da liderança no ambiente organizacional: A visão do gestor.

As repostas aqui dadas devem possuir caráter sincero, pois podem acarretar em resultados incorretos durante nossas pesquisas. Também temos que lembrar que o mesmo não terá divulgação, será usado apenas para fins de estudo facilitando a conclusão do projeto.

1. Nome: _____
2. Idade: () 20 a 29 anos () 30 a 39 anos () 40 a 49 anos
() 50 a 59 anos () 60 anos ou mais
3. Telefone para contato: _____
4. Nome da empresa em que trabalha: _____
5. Qual o setor em que trabalha? _____
6. Qual sua carga horária diária?
() 4 h () 6 h () 8h () 9h () 12h ou mais
7. Há Quanto tempo você trabalha nesta empresa?
() 1 ano ou menos () De 1 a 3 anos () De 4 a 6 anos
() De 7 a 9 anos () De 10 a 15 anos () 20 anos ou mais
8. Exerce funções de liderança? () Sim () Não
9. Qual o tamanho da equipe que gerencia?
() Até 9 empregados () De 10 a 49 empregados
() De 50 a 99 empregados () 100 empregados ou mais
10. Qual o porte da empresa em que trabalha?
() Microempresa () Empresa de Pequeno Porte
() Empresa de Médio Porte () Empresa de Grande Porte
11. Você sente alguma dificuldade para exercer suas funções de liderança?
() Sim () Não

Se **SIM**, assinale as dificuldades que você tem na lista a baixo.

- | | |
|---|--|
| ☐ Ser ouvido claramente | ☐ Gestão de tempo |
| ☐ Dificuldade em dizer “não” | ☐ Formação de novos líderes |
| ☐ Reter talentos | ☐ Formar alianças |
| ☐ Dificuldade em tomar decisões | ☐ Delegar responsabilidades |
| ☐ Ter suas orientações atendidas | ☐ Treinamentos e Capacitações |
| ☐ Motivação da motivar a equipe | ☐ Ter um bom feedback |
| ☐ Gerenciamento de conflitos | ☐ Outros |

Quais? _____

12. Com relação às dificuldades em exercer a liderança, como você a classificaria?

- ☐ Leve ☐ Moderada ☐ Difícil ☐ Muito Difícil

13. A atividade a qual exerce te gera algum tipo de desconforto? ☐ Sim ☐ Não

Se **SIM**, qual? _____

14. Com relação ao desconforto de suas atividades, como você a classificaria?

- ☐ Leve ☐ Moderada ☐ Difícil ☐ Muito Difícil

15. Você foi contratado diretamente para este cargo ou foi fruto de promoção?

- ☐ Contratação direta ☐ Promoção

16. A empresa em que trabalha oferece treinamento para cargos de liderança?

- ☐ Sim ☐ Não

17. Os treinamentos são obrigatórios? ☐ Sim ☐ Não

18. Em sua opinião os treinamentos são eficientes? ☐ Sim ☐ Não

Por quê? _____

19. Se sua resposta na questão anterior for **NÃO**, nos diga qual sua sugestão para deixar o treinamento mais eficiente. _____

20. Você se considera um bom gestor? ☐ Sim ☐ Não

Por quê? _____

21. Você sofreu ou ainda sofre com a “Síndrome do Impostor”? (É quando a pessoa que recebeu uma recompensa e/ou visibilidade não se acha à altura do desafio).

() Sim () Não

22. A síndrome referida na questão anterior foi diagnosticada formalmente por médico ou outro profissional da área? () Sim () Não

23. Já tinha ouvido falar sobre a “Síndrome do Impostor” antes desta entrevista?

() Sim () Não

24. Em sua opinião, quais qualidades um bom gestor deve ter?

() Ser influente

() Ser confiante

() Saber ouvir

() Ser objetivo

() Saber trabalhar em equipe

() Ser transparente

() Saber estimular a equipe

() Saber delegar tarefas

() Ser inspirador

() Ser justo

() Ser paciente

() Ser impessoal

() Ter uma boa relação com a equipe

() Outras.

Quais? _____

25. Você tem uma boa relação com seus subordinados? () Sim () Não

26. Como você classificaria sua relação com seus subordinados?

() Péssima () Ruim () Boa () Ótima () Excelente

27. Você tem uma boa relação com seus superiores? () Sim () Não

28. Como você classificaria sua relação com seus superiores?

() Péssima () Ruim () Boa () Ótima () Excelente

29. Quais são suas estratégias para manter o ambiente organizacional agradável?

30. Quais são as ferramentas que a empresa oferece para que você possa estruturar uma boa liderança? _____
