



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

JÉSSICA DA SILVA OVANDO

**OS DESAFIOS DA LIDERANÇA: PERCEPÇÕES DE GESTORES SOBRE ESTAR
NO COMANDO DE UMA EQUIPE**

**Assis/SP
2019**



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

JÉSSICA DA SILVA OVANDO

**OS DESAFIOS DA LIDERANÇA: PERCEPÇÕES DE GESTORES SOBRE ESTAR
NO COMANDO DE UMA EQUIPE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

Orientadora: Jéssica da Silva Ovando

Orientadora: Me. Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

**Assis/SP
2019**

FICHA CATALOGRÁFICA

OVANDO, Jéssica da Silva.

Os Desafios da Liderança: Percepções de Gestores Sobre Estar no Comando de uma Equipe / Jéssica da Silva Ovando. Fundação Educacional do Município de Assis –FEMA – Assis, 2019.

36p.

Orientadora: Me. Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

1. Liderança. 2. Gestão de Pessoas.

CDD: 658
Biblioteca da FEMA

OS DESAFIOS DA LIDERANÇA: PERCEPÇÕES DE GESTORES SOBRE ESTAR NO COMANDO DE UMA EQUIPE

JÉSSICA DA SILVA OVANDO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, avaliado pela seguinte comissão examinadora:

Orientadora: Me. Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

Examinador: Me. Patrícia Irina Loose de Moraes

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, que todos os dias me deram forças para superar as dificuldades e persistir. É a todos que sempre acreditaram em mim, e estiveram ao meu lado nos momentos mais difíceis. Obrigada por fazerem o possível e o impossível por mim.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus que permitiu que tudo isso acontecesse, ao longo de minha vida e não somente nestes anos como universitária, mas em todos os momentos.

Agradeço a todos os professores, especialmente a minha orientadora Danielle Ferrarezi. Obrigada, Mestre, por exigir de mim muito mais do que eu imaginava ser capaz de fazer. Manifesto minha eterna gratidão por compartilhar sua sabedoria, o seu tempo e sua experiência.

Aos meus pais Edvaldo e Madalena pelo apoio, força e amor incondicional.

Tiago, por todo apoio, paciência e companheirismo nesses meses de muito trabalho.

Aos meus amigos, que me incentivaram todos os dias e ofereceram apoio nos momentos mais críticos.

A Instituição e os líderes, que participaram de bom grado da minha pesquisa, e todo conhecimento, apoio e experiências que eles me proporcionaram.

Por fim, mas, não menos importante, deixo uma palavra de gratidão a todas as pessoas que de alguma forma tocaram meu coração e transmitiram força e confiança em mim.

“Nenhum homem será um grande líder se quiser fazer tudo sozinho ou se quiser levar todo o crédito por fazer isso.”

Andrew Carnegie, Empreendedor.

RESUMO

A liderança evoluiu e se tornou de suma importância com o passar dos anos, para todos os tipos de organizações. As discussões em torno do tema costuma-se focar em como ser um bom líder, os tipos de lideranças, teorias de como se desenvolve essa capacidade, satisfação dos colaboradores com suas lideranças, mas, pouco se pesquisa sobre as dificuldades que o líder enfrenta para conduzir uma equipe, lidar com as diferenças e circunstâncias. Neste trabalho foram abordados os conceitos da liderança, sua evolução histórica e as principais teorias estudadas ao longo do tempo. Foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio de um grupo focal, composto por sete entrevistados, com objetivo exploratório de identificar quais as percepções deles no cargo de liderança. Foram encontrados resultados que levam a conclusão do quanto é difícil ser líder dentro de um órgão público, pela falta de qualificação para estar em um cargo que exige se muito da pessoa que ali está.

Palavras-chave: Liderança; Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The leadership has evolved and became of vital importance over the years for all types of organizations. The discussions around the theme are usually focused on how to be a good leader, the types of leaderships, theories of how this capacity develops, the satisfaction of the collaborators with their leaders, but little is research on the difficulties that the leader faces to Lead a team, deal with differences and circumstances. In this work we approached the concepts of leadership, its historical evolution and the main theories studied over time. A qualitative research was conducted through a focal group, consisting of seven interviewees, with an exploratory objective of identifying their perceptions in the leadership position. Results were found that lead to the conclusion of how difficult it is to be a leader in the public power, due to the lack of qualification to be in a position that requires much of the person who is there.

Keywords: Leadership; People Managemente.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Os quatro estilos de liderança na Teoria Situacional (fonte: <http://qualidade.wikidot.com/lideranca-e-motivacao>)23

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA E CONCEITOS DE LIDERANÇA.....	13
2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA.....	13
2.2 CONCEITOS DE LIDERANÇA.....	15
3 TEORIAS DA LIDERANÇA.....	17
3.1 TEORIA DOS TRAÇOS	17
3.2 TEORIA COMPORTAMENTAL.....	18
3.2.1 Estilos de liderança	19
3.3 LIDERANÇA SITUACIONAL.....	22
4 OS DESAFIOS DA LIDERANÇA	25
4.1 RESULTADOS DO GRUPO FOCAL.....	25
REFERÊNCIAS.....	32
APÊNDICE - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO... 34	

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, sabe-se o quão é importante a figura de um líder dentro de uma organização, seja motivar ou direcionar. O conceito de liderança foi mudando conforme o passar do tempo. No passado se pensava nos colaboradores como máquinas, hoje se vê o colaborador como um parceiro da empresa, e com isso a importância de um líder em poder extrair o máximo de resultados de seus liderados. Porém, não é uma atividade simples, lidar com as responsabilidades de comandar uma equipe tendo êxito total é mais complexo do que se imagina.

Percebe-se que é indispensável que o líder desenvolva vários papéis para saber lidar com os desafios do dia a dia, é importante desde saber cobrar seus colaboradores, até elogiá-los quando necessário, deve saber lidar com os diferentes estilos e comportamentos de cada um. Por ser uma figura que estará sempre em evidência, sempre será visto como uma referência, sua forma de tratar cada um será um diferencial para lograr êxito dentro do ambiente em que lhe é confiado.

Analisando a evolução histórica do trabalho, percebe-se que com o passar do tempo que os perfis dos líderes sofreram significativas mudanças, acompanhando a maneira de enxergar os trabalhadores. No início, vendo o trabalhador apenas como “mão de obra” operacional, a liderança era mais autoritária, centralizada e de pouca integração com os liderados, com o avanço tecnológico, máquinas e equipamentos foram substituindo as tarefas operacionais e rotineiras dos colaboradores, com isso deixando espaço para a valorização de outras habilidades, como as sociais, cognitivas e as de decisões.

Ser líder tem vantagens pelo status que adquire diante das pessoas a sua volta, maior reconhecimento por suas capacidades natas e inatas, salários maiores. Percebe-se também que não há apenas coisas boas, que há desvantagens, o líder deve ser responsável por suas tarefas e por verificar e avaliar a de seus comandados também, é necessário ser um exemplo e influenciar positivamente a todos em sua volta.

Com base nisso, se define o problema da pesquisa: Quais desafios os líderes enfrentam na gestão de recursos e pessoas? Que pode ser complementado com as seguintes questões: Quais as dificuldades que se encontra no caminho? Quais são seus erros e acertos? Parece comum existir líderes despreparados no mercado de trabalho, e por esta

razão a importância de se estudar as dificuldades enfrentadas por eles, para descobrir onde pode melhorar, e com isso se tornarem líderes mais preparados na gerência de suas equipes.

Sabendo a importância em compreender quais os desafios e as dificuldades enfrentados por líderes, o objetivo geral do estudo é identificar esses desafios e dificuldades e tem como objetivo específico deste estudo, identificar as vantagens e desvantagens de ser um líder, mostrar os diversos estilos de liderança e as forças e fraquezas de cada uma, e evidenciar a percepção dos líderes sobre as experiências vivenciadas no cargo.

Como justificativa deste trabalho tenho a importância de abordar esse assunto é que por diversas vezes se esquece do quanto é importante saber o tanto que é difícil e desafiador uma pessoa estar à frente de pessoas tentando extrair o melhor de cada uma.

No decorrer deste trabalho será abordado temas como, a evolução histórica da liderança expondo alguns líderes que foram exemplos de como ser um bom líder, os conceitos de liderança e de líder e as teorias estudadas no decorrer dos anos, tais como a teoria dos traços, teoria comportamental com foco no estilo de liderança e a liderança situacional, finalizando com os resultados da pesquisa.

2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA E CONCEITOS DE LIDERANÇA

O capítulo apresentará os conceitos de liderança, sua evolução ao longo da história do trabalho e os principais conceitos sobre a liderança dentro das organizações.

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA

A evolução histórica da liderança iniciou-se há muitos anos atrás, já no começo das civilizações era possível identificar a influência de vários líderes devido a conduta e principalmente personalidade, sendo assim, o ato de liderar acompanha a humanidade antes mesmo de serem criados conceitos e realizado estudo a seu respeito.

A liderança era vista, no passado, como uma função, uma colocação social e que não necessitava de desenvolvimento para assumir esse posto, mas, com todas as mudanças ocorridas no mundo do trabalho, com tantas incertezas e instabilidade, com empregos pouco garantidos, o futuro se tornou algo muito duvidoso, e compreender e se adaptar as mudanças se tornou a melhor forma de enfrentar os desafios e, assim, a liderança passa a ser vista como algo essencial nesse processo, como uma habilidade que pode sim ser aprendida (MENDES, 2017).

O processo de liderança, portanto, envolve a disposição da pessoa em se tornar líder, porque é através da aprendizagem que se desenvolve as características necessária para a liderança. Hoje, a liderança tem um papel estratégico e “[...] abrangente de desenvolvimento humano, para tal é necessário o desenvolvimento de habilidades de liderança com foco no autoconhecimento e na vontade incansável de aprender” (MENDES, 2017, p. 01). Pode-se ver o quanto um líder tem que ser maleável quanto as questões de conhecimentos, conhecendo seus pontos positivos e seus pontos negativos, somente assim terá o autoconhecimento necessário para saber lidar com tudo que um bom líder tem que ter para que obtenha êxito em seu desafio como líder.

A evolução da liderança nos mostra muitas coisas, tivemos líderes que nos mostrou e mostram até hoje seus valores e o quão é importante uma liderança bem-sucedida.

Jesus Cristo, foi um dos maiores influenciadores, com seu poder de liderar pessoas, sempre sabendo orientar e direcionar seus liderados, até nos dias de hoje, suas técnicas de liderança ainda são aplicadas e pessoas a seguem para ter uma boa conduta pessoal.

Adolf Hitler (1889-1945). Um político alemão que se tornou o líder do partido nazista onde mais tarde foi ponto principal para a segunda guerra mundial. Sua capacidade de influenciar as pessoas para que elas fizessem exatamente o que ele queria, o tornou uma pessoa muito influente entre os seus recrutados, o fazendo tornar um líder muito eficiente no que diz respeito ao seu ponto de vista e seus ideais.

Larry Page e Sergey Brin – Se conheceram nos anos 90, enquanto estudavam ciência da computação na Universidade de Stanford, juntos desenvolveram a principal plataforma de pesquisa e a mais usada por todos os adeptos da tecnologia, a GOOGLE, eles souberam liderar sua empresa em uma época onde a concorrência com outras do mesmo segmento, porém com sua inovação na maneira de liderar os levaram a alcançar um patamar diferenciando-a de seus concorrentes diretos.

Devido à acirrada concorrência no mercado, as empresas buscam líderes competentes de modo que possam atingir resultados eficazes e possibilitem um bom desempenho quantitativo para a organização em si, pois é essencial nos moldes governamentais de hoje um profissional extremamente qualificado, com habilidades específicas e variadas para lidar com a diversidade de ego dos profissionais que estarão sobre sua responsabilidade

Um líder está muito presente em todos os momentos da vida seja dentro de casa, ou no ambiente de trabalho. No decorrer dos anos as empresas foram se desenvolvendo fazendo com que houvesse um aumento no quadro de funcionários. Segundo Montana e Charnov (2000), com o rápido desenvolvimento na economia e com isso aumento dos funcionários, foi primordial a implementação de líderes no processo de produção, havendo assim a necessidade de um estudo para que fosse possível gerenciar uma equipe corretamente, criando assim teorias de Administração com ênfase na liderança ou o ato de comandar.

Após apresentar sobre o que é e como ocorreu a evolução histórica, será discutido o conceito do ato de liderar.

2.2 CONCEITOS DE LIDERANÇA

Existem vários conceitos para se definir liderança, Hunter (2004, p. 28) acredita que “Liderança: é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”. A habilidade de um líder para influenciar, para extrair aquilo que de melhor seu comandado vai muito da sua perspicácia e sua forma de entender o que deve ser feito para que possa atingir seus propósitos e ao mesmo tempo não perder a eficiência

Para Banov (2009, p. 08) liderança é o ato de gerir pessoas de modo que possa extrair o melhor de cada um, de forma distinta, pois cada qual tem uma personalidade única, “O gerenciamento de pessoas volta-se a toda e qualquer pessoa que dirige outras pessoas, independentemente do tipo de área [...], do tipo de organização [...], e do cargo de comando”. O conceito de liderança é, segundo Krause (1999, p. 03):

[...] liderança pode ser definida como o desejo de controlar eventos, a sabedoria de indicar uma rota a ser seguida e o poder de fazer com que uma ação seja realizada, usando cooperativamente as capacidades e habilidades de outras e efetiva são hoje os mesmos de há 2.500 anos, quando viveram Sun e Confúcio.

Nota-se que, por mais que passem os anos muitas coisas do passado ainda fazem sentido nos dias de hoje, para entendermos e compreendermos a evolução dos conceitos de liderança. Pode-se também atribuir ao conceito de gestão de pessoas, que anda lado a lado com a liderança, “[...] as duas coisas se completam pois não existe liderança sem gestão e menos ainda gestão sem liderança”. (SOUZA, 2017). Pode se dizer que uma alicerça a outra de modo que as duas se completam. A gestão de pessoas é, segundo Chiavenato (2010, p.8):

[...] uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende

de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Compreende-se, portanto, que a gestão de pessoas é uma área complexa por lidar com todo tipo de pessoas, necessitando de flexibilidade, adaptação, tolerância entre as pessoas e ao ambiente inserido. Se bem gerenciada pode trazer resultados melhores tanto pela organização quanto metas individuais dos gestores ou funcionários.

Chiavenato (1999, p. 8-9) acredita-se também que um dos objetivos que a gestão de pessoas trás para as organizações “[...] é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer outra denominação utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”. A importância de gestão de pessoas para a organização sem sobra de dúvidas, quando feita de maneira correta, traz vários fatores positivo para todos os envolvidos.

Para ser um bom líder algumas habilidades, parecem necessárias, as vezes elas são natas as vezes inatas, a forma como é conduzida vai mostrar o sucesso ou o insucesso. Suas características serão primordiais para o êxito, ter autoconhecimento, ser propicio a mudanças e o principal, saber lidar com o ser humano.

Nota-se que para ser um líder eficiente é preciso ter habilidades para influenciar, sabedoria para mostrar o melhor caminho, sempre andando ao lado com a gestão, para esses resultados abordados foram estudadas três teorias de liderança que iremos abordar.

3 TEORIAS DA LIDERANÇA

Existem muitas teorias que buscam explicar como a liderança surge bem como o perfil dos sujeitos considerados ou moldados como líderes nas organizações, porém neste trabalho, serão apresentadas aquelas que mais se destacaram nas pesquisas bibliográficas já realizadas como a teoria dos traços; teoria comportamental e teoria situacional.

3.1 TEORIA DOS TRAÇOS

A primeira delas chamada de Teoria dos Traços, enfatiza as qualidades intrínsecas de cada líder, qualidades que dizem muito sobre a personalidade e o jeito de ser de cada indivíduo.

Segundo essa teoria, esses traços de personalidade ditam se ele será um bom líder, se ele irá conseguir ter autonomia sobre seus liderados e se ele será um líder onde os seus liderados irão em busca dos mesmos objetivos. “[...] Na proposta adotada pela teoria dos traços são enfatizadas, portanto, qualidades pessoais do líder”. Como cada líder tem sua personalidade própria, com traços pré-determinados, “[...] isso permite concluir que os líderes já nascem como o tal, não havendo a probabilidade de ‘fazê-los’ posteriormente por meio do uso de técnicas de desenvolvimento pessoal” (BERGAMINI, 1994, p 28). O enfoque dos traços, segundo Bergamini (1994):

[...] predominou até a década de quarenta, tendo como grandes contribuintes para o seu sucesso as pesquisas desenvolvidas pelos testes psicológicos muito incrementadas a partir de 1920 até 1950. “Este modelo de abordagem da liderança deu lugar a numerosos estudos, sobretudo no período entre as guerras, predominantemente centrados nos traços de inteligência e personalidade”. (Jesuino, J.C., 1987, p. 23). As características dos líderes passam a ser estudadas dentro de uma perspectiva universalista, como elementos em si mesmos, independentemente da situação e demais variáveis em meio as quais estejam em ação. (BERGAMINI, 1994, p 29).

Observa-se que a partir da década de 40, aperfeiçoou-se os estudos da teoria dos traços, aumentando ainda mais o desenvolvimento do conceito de liderança, pois começaram a dar um enfoque maior nas qualidades humanas.

Os traços da personalidade já nascem com o indivíduo, porém se dois líderes tem o mesmo traço de personalidade não quer dizer que ambos terão sucesso, ou o mesmo grau de eficiência com seus liderados, “[...] Talvez fosse um pouco otimista acreditar que existissem traços consistentes e únicos que se aplicariam universalmente a todos os líderes eficazes” (ROBBINS, 1998, p 220). Cada líder tem seu traço individual, características que o diferencia dos outros, ou seja, por mais que um ser pareça com o outro eles nunca terão a mesma forma de ser tão pouco de agir os tornando assim líderes diferentes.

Por serem traços intrínsecos, que podem ser parecidos, mas cada indivíduo tem o seu traço individual. “[...] Atualmente, a conclusão é que é impossível encontrar traços universalmente aplicáveis a líderes eficazes de indústrias, organizações financeiras, religiosas, universitárias ou de qualquer outra natureza” (BARBIERI, 2016, p 114). Líderes tem suas habilidades e defeitos internos, o que não garante que serão as mesmas de outro líder do mesmo segmento.

Apesar dos traços não garantirem um sucesso, ou que se um líder tiver o mesmo traço de um líder eficaz, não quer dizer que ele também será eficiente. “[...] No total, as descobertas cumulativas de mais de meio século de pesquisa nos levam a concluir que alguns traços aumentam a probabilidade de sucesso como um líder, mas nenhum dos traços garantem sucesso” (ROBBINS, 1998, p 220), por este motivo a importância em adaptar-se ao ambiente inserido. Saber se adaptar a um ambiente fara com que o líder se torne uma pessoa de sucesso dentro de onde ele estiver inserido.

3.2 TEORIA COMPORTAMENTAL

Depois dos anos quarenta, quando se percebeu que não existiam traços que tornavam líderes eficazes, pesquisadores começaram a estudar a teoria comportamental, em que procuravam determinar o que os líderes eficazes faziam, e não o que eles eram. “[...] A incapacidade de achar “ouro” nas “minas” de traços levou os pesquisadores a observarem

os comportamentos que líderes específicos exibiam” (ROBBINS, 1998, p 220). Mostrando a importância do líder adaptar seu comportamento ao ambiente inserido.

Esse tipo de teoria mostra o quanto é importante o líder saber sobre os estilos comportamentais, saber como que cada indivíduo se comporta. Isso pode ajudá-lo a identificar vários fatores que possam ajudar nas melhorias pessoais e conseqüentemente melhoras profissionais de seus comandados. “[...] Os líderes voltados para os funcionários focam mais nas relações interpessoais e aceitam as diferenças entre os membros do grupo” (BARBIERI, 2016, p 115). Quando o líder aprende a lidar com os vários tipos de personalidade dentro de um determinado ambiente, existe grande possibilidade de ele conseguir manter o bem comum entre seus comandados, criando assim um ambiente harmonioso entre cada um que ali está.

Por outro lado, há líderes que resolvem liderar esquecendo da pessoa em si, e focando apenas na produção, esquecendo o lado humano do seu liderado. “[...] Os líderes orientados para a produção focam mais os aspectos técnicos e práticos do trabalho e as tarefas, deixando as pessoas em segundo plano” (BARBIERI, 2016, p 115). Pensando no lado produtivo o líder tende a perder o controle entre seus comandados, ocasionando um certo caos e instabilidade dentro do seu ambiente. Essa é uma maneira de liderar que por pouco tempo dará resultados satisfatórios e a rotatividade de pessoas será constante, pode-se dizer que essa é uma forma de liderar chamada liderança autocrática.

O estudo da teoria comportamental, trouxeram três estilos diferentes de liderança, descritos dentro do item a seguir.

3.2.1 Estilos de liderança

A Teoria Comportamental da liderança defende que existem estilos diferentes de se realizar o papel de líder e que estes estilos dependem diretamente da maneira como os liderados respondem ao comportamento do líder, de como é a estrutura da tarefa a ser realizada e de fatores ambientais onde a liderança ocorre. Assim, um líder pode desenvolver mais de um estilo de liderança, dependendo de como é a tarefa, de quem irá executá-la e onde será (ROBBINS, 1998).

Serão abordadas a seguir os três tipos de liderança, a autocrática, que tem o enfoque apenas no líder, a democrática consiste em um estilo mais aberto onde todos podem

opinar sendo um dos mais usados e por último temos a liberal onde o líder dá carta branca a sua equipe.

3.2.1.1 Liderança autocrática

Liderança autocrática é o estilo de liderança como o próprio nome diz, que temos um líder autoritário, que impõe o que quer aos seus liderados e não aceita ser contrariado. Ele dita aos seus subordinados o que se deve ser feito, e espera de volta uma obediência absoluta. Com esse tipo de líder, o ambiente fica desagradável de se conviver, “[...] O ambiente era de total rigidez e controle” (BANOV, 2009, p 31). O autoritarismo traz uma carga de estresse ao ambiente ocasionando apatia entre os envolvidos.

Nesse estilo de liderança o foco principal fica no comandante, deixando de lado as vontades e necessidades dos comandados, podendo gerar falhas na forma de conduzir e gerir um ambiente ou um grupo de pessoas, causando insatisfação por não serem ouvidos e não terem voz dentro do ambiente inserido. Podendo até causar tensão e agressividade, “[...] o comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustração e, sobretudo, agressividade”. E mesmo que o liderado goste do que faz, perde a satisfação em seu trabalho por conta do ambiente e de seu líder, também não há “nenhuma espontaneidade, nem iniciativa, nem formação de grupos de amizade” (CHIAVENATO, 2007, p 308). Ou seja, por causa do ambiente de total hostilidade nem os próprios colaboradores criam amizades verdadeira dentro desse ambiente.

3.2.1.2 Liderança Democrática

Na liderança democrática, como o próprio nome diz, o estilo de liderança é que se remete ao regime adotado por grande parte dos países do mundo, a democracia. Não apenas os países adotam este estilo, mas também grande parte dos líderes seguem este estilo para comandar suas equipes, “[...] o líder é atuante, consultivo e orientador [...]” (CHIAVENATO, 2007, p. 308). O líder democrático, tende a usar melhor sua forma de liderar por esse modelo adotado.

Ao contrário da liderança autocrática, na democrática se tem uma boa relação de convívio entre líder e liderado, tanto dentro como fora do ambiente inserido. O líder dá ouvidos aos seus liderados, escuta suas opiniões, dá mais liberdade para executar tarefas. Essa boa interação entre líder e liderado causa encorajamento nos colaboradores a explorarem suas ideias e até melhorá-las, também pode auxiliar nas tomadas de decisões dos mesmos (SILVA, 2018).

Segundo essa teoria, acredita-se que para ser um bom líder, é necessária uma nova forma de liderar, é preciso saber dividir seus dons e suas palavras com seu liderado, trazendo mais resultados, melhorias de cargos, de vida e motivação (MARTINS, 2016).

Neste estilo, existe confiança do líder com seus liderados, “[...] o trabalho mostrou um ritmo suave e seguro, sem alterações, mesmo quando o líder se ausentava” (CHIAVENATO, 2007, p 308). Fica mais proveitoso o trabalho em um ambiente onde todos estão engajados por um propósito comum.

3.2.1.3 Liderança liberal

Neste estilo de liderança “[...] há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder ” (CORREA, 2011, s.n.), ou seja, o líder não cumpre seu papel em liderar sua equipe, deixando espaço totalmente aberto para fazerem o que quiser e da forma que quiser, com isso há mais chances de ser um ambiente de desordem e o líder perde o total controle sobre seus liderados.

Podendo levar a equipe a baixa produtividade, falta de interesse no serviço prestado e falta de perspectiva de crescimento profissional. Esta forma de gerir, como dito, dá total liberdade a equipe, podendo causar “[...] forte individualismo agressivo e pouco respeito com relação ao líder”. Pela falta de comando do líder, a equipe tende a não ter resultados satisfatórios.

Podendo afetar até a produção da empresa, “embora a atividade dos grupos fosse intensa, a produção foi medíocre” (CHIAVENATO, 2007, p 208). Mesmo estando em um ambiente propício, os resultados não foram os melhores.

3.3 LIDERANÇA SITUACIONAL

A teoria da liderança situacional diz que não há apenas uma forma de influenciar as pessoas, o líder deve adaptar o estilo de liderança que irá adotar dependendo do nível de maturidade da pessoa ou do grupo em que está liderando.

O líder deve estar disposto a se moldar de acordo com a situação, utilizando todos os estilos de liderança se preciso, se adaptando a cada situação e cada liderado, ele deve ajudar seus liderados a crescerem para eles serem capazes e queiram fazer sua função.

Não apenas o líder deve adaptar seu comportamento, mas a liderança situacional também pode ser adaptada a qualquer tipo de ambiente, desde organização empresarial, educacional, governamental, militar e até na vida familiar, apenas ajustando o comportamento a cada lugar inserido (HERSEY; BLANCHARD, 1982).

Na teoria de Hersey e Blanchard (1982) existem vários estilos de lideranças, que são a combinação de habilidades práticas e comportamentais, que podem ter vantagens e desvantagens, dependendo do problema que o líder irá enfrentar. O melhor líder é aquele que consegue transitar entre um estilo e outro de acordo com a situação.

Assim, as chances de acertar e conseguir os resultados se torna uma tarefa mais difícil, pois na prática é complicado para o líder se preocupa com cada colaborador individualmente, com experiências e formações diferentes, usar o estilo de liderança baseado em experiências anteriores pode não gerar o efeito desejado naquela situação. Por exemplo, um colaborador que tem um alto grau de maturidade precisa ter mais liberdade para realizar suas tarefas, deve ser valorizado pelos resultados e incentivado a novos projetos, a cobrança deve ser por aquilo que ele apresenta como resultado, bem como suas recompensas (SILVA FILHO, 2014). A figura a seguir mostra o que a teoria situacional defende dessas diversas situações e estilos de liderança.

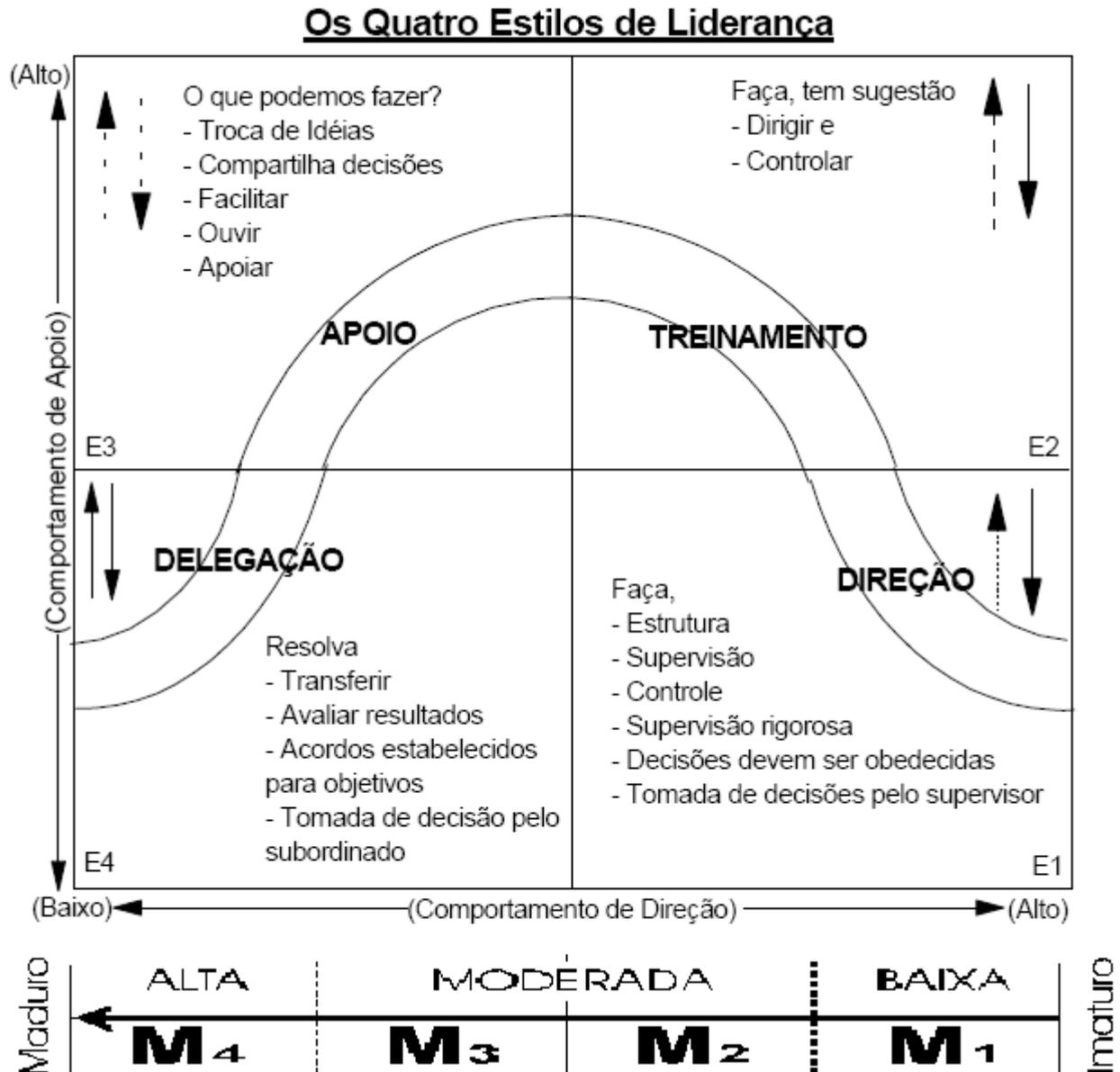


Figura 1 – Os quatro estilos de liderança na Teoria Situacional
 (fonte: <http://qualidade.wikidot.com/lideranca-e-motivacao>)

O primeiro quadrante apresentado na figura 1 é o da Direção (E1), é o quadrante do nível mais baixo de maturidade dos liderados, no qual o líder precisa ser mais presente, acompanhar de perto os resultados, passa todas as informações do processo, supervisiona, controla e decide praticamente sobretudo. O segundo quadrante é o do Treinamento (E2) é a etapa em que o líder orienta, permite um diálogo e incentiva para que o liderado comece a tomar decisões, pois se encontra com um nível de maturidade moderado. O terceiro quadrante é o do apoio (E3), o líder se torna parceiro dos liderados,

apoiando suas decisões, direcionando com menor frequência, dando mais liberdade para o colaborador realizar suas tarefas, pois se mostram em um nível de maturidade mais alto, ainda moderado, porém, maior que nos níveis anteriores. O último quadrante é o de Delegação (E4), mesmo envolvido com as decisões o líder confia na alta maturidade de seus liderados e delega responsabilidades, apenas avaliando os resultados e orientando sobre os objetivos a serem atingidos, melhorias necessárias (BARBOSA, 2018).

Deve-se considerar na liderança situacional que os avanços tecnológicos e as transformações culturais afetam a visão e as necessidades dos colaboradores, portanto, o processo de amadurecimento e de evolução de cada acontecerá em tempo diferentes. A maturidade está muito atrelada ao grau de comprometimento do colaborador com a empresa (SILVA FILHO, 2014).

Foi discutido até aqui alguns princípios fundamentais da liderança, os tipos e as formas de aplicá-las. Trouxemos alguns fatores histórico que mostra que a liderança vai muito além de uma organização privada, pois ela é utilizada desde as famílias até grandes grupos de pessoas, mudando apenas o objetivo, pois o conceito sempre será o mesmo.

Dando continuidade, trarei uma elaborada pesquisa onde foram ouvidos vários estilos de líderes dentro de um ambiente empresarial.

4 OS DESAFIOS DA LIDERANÇA

Para compreender as percepções que os líderes enfrentam nos desafios de seus cargos, realizou-se uma pesquisa qualitativa, de objetivos descritivos e exploratórios junto à 07 (sete) gestores administrativos de uma instituição pública de Ensino Superior, cujo nome será preservado por motivos éticos.

A coleta de dados foi realizada por meio de um grupo focal, que segundo Trad (2009) é uma técnica de entrevista em grupo, baseado na comunicação e interação dos membros dos grupos. Seu intuito principal é reunir informações a respeito de um assunto por meio do grupo formado. Este método propicia um ambiente de debate aberto que consegue explorar mais profundamente o que os participantes pensam, sentem e defendem sobre o tema da pesquisa.

A técnica do grupo focal foi aplicada numa sala cedida pela instituição, por intermédio da aluna pesquisadora e sua orientadora, com a apresentação de questões norteadoras sobre a liderança dos participantes, os desafios enfrentados neste papel, e as vantagens e desvantagens de ser um líder. Os relatos foram gravados com a autorização dos envolvidos, sendo assegurado pelo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A) o anonimato e a divulgação dos resultados.

4.1 RESULTADOS DO GRUPO FOCAL

A primeira questão norteadora foi sobre como é ser líder e como os participantes se sentem no cargo de liderança. Analisando as falas pode-se perceber que liderar é um desafio, é uma negociação; é estar à frente de um departamento mesmo sem outras pessoas para liderar, por ser um local de tomada de decisão; é saber lidar e se adaptar com a cultura do local; [...] A cultura é criada por experiências compartilhadas, mas é o líder que inicia esse processo ao impor suas crenças, valores e suposições desde o início. (SCHEIN, 2017, p. 211), não é apenas impor o que deseja, é uma oportunidade de fazer a diferença. Demonstraram que gostam do que fazem por ser uma profissão escolhida;

desafiados, sem arrependimentos; e de gostar de lidar com pessoas. Como mostra algumas das falas a seguir:

[...] é um desafio, porque tem que liderar pessoas você tem que dar partindo do pressuposto que você vai liderar pessoas que são diferentes, com desejos, objetivos que nem sempre são os mesmos [...]. (P3)

[...] negociação, negociar para que o servidor faça aquilo que tem a incumbência de fazer [...] a área que eu estava era mais difícil de liderar [...] agora eu não tenho ninguém para liderar na seção, mas, a seção em si acaba se tornando referência para as outras seções [...] a frente de algumas decisões. (P5)

[...] existe a cultura do local, os supervisores acabam se adaptando [...]. [...] na liderança você tem, uma oportunidade de fazer diferença enquanto unidade mesmo, porque você vai conduzir uma equipe e isso eu acho muito bom [...]. (P1)

[...] eu gosto sim de lidar com as pessoas, eu gosto de ter contato [...]. (P2)

A segunda questão norteadora abordou qual o estilo de liderança que cada entrevistado acredita exercer sobre seus liderados, o autocrático, o democrático ou o liberal. De acordo com o objetivo de identificar o estilo e suas forças e fraquezas, o resultado obtido foi que em geral a maioria se intitula ser um líder democrático, porém, cada um tem uma forma diferente de lidar com essa democracia.

Ficou evidente que o tempo como líder e os diferentes momentos históricos vivenciados mudam o estilo de liderar, que é possível ocorrer a adaptação e aprendizado necessário para ser o líder que a geração e época necessitam, como a teoria do comportamento defende sobre o desenvolvimento de habilidades e a teoria situacional aborda sobre a eficácia do líder estar relacionada a maneira como ele se adapta e lida com as situações.

Como aborda os autores Hersey e Blanchers, já citados anteriormente, o líder deve se adaptar a cultura do local, seja ela qual for, quando o líder tem essa capacidade de se adaptar ao ambiente ele conseguirá exercer o seu comando tornando-o assim um profissional que terá êxito em seu local e sobre seus comandados, fazendo como que seu desempenho na área o faça reconhecido.

A cultura da instituição apareceu como uma influência importante no estilo de liderança, que a liderança exercida depende da cultura do setor, que mesmo desejando ser

democrático, acaba sendo líderes centralizadores por ser essa a forma de liderança que a aquele setor tem em sua cultura.

A liderança democrática é relatada pelos participantes como uma necessidade, pois sem ser uma decisão em equipe, não é possível obter os resultados esperados. Mas, essa democracia é percebida de maneiras diferentes, para alguns é escutar e discutir com sua equipe, mas, a decisão final é do líder, ou a determinação de onde a equipe deve chegar; outros colocam a democracia como algo que se participa, mas, a responsabilidade pelos resultados finais é do líder, decidem em equipe, mas, acreditam que nem sempre dá para fazer assim, deve ter cuidado com a liberdade que a democracia dá, mas se não ouvi-los tende a fracassar. Como apresenta as falas descritas a seguir:

[...] eu posso dizer que tive três momentos, momentos daquele supervisor centralizador; o momento, supervisor que delegava bastante e um momento daquele supervisor que trabalhava mais em equipe, são modelos acho que conforme o decorrer do tempo, na geração, na evolução vai mudando o perfil, hoje eu tenho uma equipe que assim, é bem democrática, trabalha bem em equipe, hoje que é o ideal que eu vejo na liderança, não adianta o supervisor ser centralizador como no passado, ser autoritário como no passado, e também ser “liberal” totalmente, eu acho que tem um movimento geral da equipe. (P2)

[...] a gente trabalha absolutamente em equipe [...] funciona muito bem, [...], mas, acho que a essência do nosso trabalho, para funcionar ali, é a gente trabalhar em equipe, entre eles e comigo também. (P4)

[...] essa questão de liderança depende um pouco da cultura também [...] eu já trabalhei em outros lugares, dentro dessa Instituição também, que a cultura é totalmente diferente, ainda é dessa forma de ser centralizador [...], ainda existem vários lugares, mesmo dentro da Instituição, que a cultura ainda é essa, da supervisão mais controladora. [...] nem tem como ser se você parar para ouvir todo mundo, você não faz nada. (P6)

Eu sou bem democrático. Eu acho que a democracia tem que ser muito cuidadosa para não extrapolar a liberdade que é dada, eu sou democrático e tenho que lidar para ser democrático. [...] eu penso na democracia da liderança, o seguinte a gente tem que fazer um controle aqui [...] quando eu estou liderando a equipe eu sou extremamente democrático [...] o resultado final, a responsabilidade é minha mesma, dando certo ou errado a responsabilidade vem para cima de mim [...]. [...] se eu não ouço minha equipe, se eu não ouvir a equipe que trabalha comigo eu estou fardado ao fracasso. (P5)

Eu já acho que tem um problema ai, porque eu acho que no ambiente de trabalho na questão de liderança eu acho que é errado falar em democracia, é que hoje tá na moda, tudo é democracia [...] se não é democracia é ditadura, em liderança eu acho assim, o ambiente de trabalho não é um ambiente político [...] eu prefiro pensar de uma forma mais fria, realmente, a gente precisa executar um trabalho eu vendo minha mão de obra [...] a democracia pressupõe que a maioria decide, na liderança eu não posso falar, se alguma coisa der errado eu não posso chegar para o meu diretor, o meu chefe e falar assim, deu errado porque a maioria decidiu, [...] se o resultado for negativo, eu prefiro pensar que a culpa é minha, [...] se o resultado for positivo eu prefiro pensar assim, nossa equipe atingiu o

resultado [...] uma coisa é discutir as questões em equipe, [...] mas ali a decisão tem que ser minha eu não posso falar deu errado porque a culpa foi do *fulano* sendo que eu sou o supervisor dele, eu conduzi mal [...]. (P1)

A terceira questão norteadora do grupo foi sobre os desafios enfrentados por eles no seu cargo, a fim de identificar o principal objetivo deste trabalho que é compreender esses desafios e dificuldades que líderes enfrentam. Nos principais desafios apontados pelos entrevistados, percebe-se o quão é dificultoso estar à frente de uma equipe, e tendo que direcioná-los para ter o melhor aproveitamento possível.

Liderar uma equipe é um grande desafio, tem que se esforçar para inspirar pessoas que pouco se interessam, nem se comprometem, a querer crescer. Se adaptar para melhor trabalhar com sua equipe, para que trabalhem de forma conjunta e em harmonia, gerando melhores resultados. (RODRIGUES, 2019)

Mas, conciliar o perfil do líder com a equipe, ser novo no cargo e não ter o preparo e qualificação necessária para as responsabilidades que são dadas, lidar com tipos variados de pessoas, onde cada uma tem uma forma de ser e de trabalhar, onde em alguns casos não se comprometem com o serviço pelo fato de serem concursados e terem estabilidade no cargo ou apenas por não estarem satisfeitas com a função que exercem, a falta de pessoas dentro da organização também pode ser vista como um forte desafio enfrentado. Como apresentado nas falas a seguir:

[...] você conciliar o perfil do líder ao perfil de cada um e ao perfil que a equipe vai adotar [...]. (P1)

[...] alguns se deram muito bem e outros a gente percebeu que não estavam preparados outro não eram o perfil [...] as vezes tem gente que não está preparado para algum tipo de liderança não que ele não possa ser um líder, mas não está preparado só que como naquele momento o cargo foi muito político não foi considerado tanto a questão da capacidade e competência [...] um momento muito complicado de liderar você tem que agradar a todos mas você não pode ser injusto [...]. (P5)

Eu sou um dos mais novos na supervisão [...] eu ainda estou aprendendo a ser supervisor, eu não me vejo, como o P1 falou, pronto para estar lá [...]. (P7)

A falta de pessoas. (P2)

[...] eu acho que é lidar com pessoas, [...] é muito difícil você ter que falar assim, por favor você faz o que você é pago para fazer? [...]. (P6)

[...] muitos depois que entram eles, já na verdade eles já são programados, eles querem entrar porque eles sabem que depois que entrar acabou o problema ele só precisa fazer o mínimo [...]. (P1)

[...] é muito difícil dentro do serviço público pro líder e pra pessoa que está sendo liderada [...] o líder ele tem que conseguir e fazer a gestão de pessoas que primeiro que algumas não estão muito satisfeita no lugar onde elas estão, mas elas não vão largar o emprego delas[...]. (P4)

Na quarta e última questão norteadora foi perguntado a respeito do lado bom e o lado ruim em exercer a liderança, o lado financeiro, ou seja, a gratificação de função, foi o principal ponto citado como lado bom em estar na liderança, junto com a estabilidade que possuem como servidores público.

Como já citado, MENDES 2017, os no setor privado, não há estabilidade nos empregos, pessoas são demitidas a todo momento, por isso a grande importância em ter estabilidade onde se trabalha.

Percebe-se, entretanto, que é mais comum enxergarem o lado ruim, cita-se alguns exemplos como pessoas antigas que não são propícias a mudanças, falta de rotatividade de pessoal, falta de preparo, não ter substitutos para seu cargo, há uma grande exigência e responsabilidade sobre eles, que há casos de ter que dedicar até seu tempo livre para atender necessidades emergenciais da instituição. Essa perda de liberdade e exigência, se mal administrada, principalmente no início da supervisão, onde ainda não se sentem totalmente preparados para estar exercendo esse cargo, trazem todo tipo de mal, incluindo a saúde do indivíduo.

MENDES (2017) cita também a dificuldade de ser líder, pois muitas vezes a liderança vem de aprendizado e conhecimento, não se nasce com ela. Por este motivo tamanha dificuldade com o cargo, vê-se isso nas falas citadas a seguir:

[...] cargos são de confiança os líderes são indicados pela confiança e a rotatividade na universidade em órgão público são de 4 em 4 anos eleição de diretor o diretor tem toda prerrogativa de mudar todas as diretorias e as diretorias também podem e mudando também os supervisores, [...] confiança em alguns momentos ela atrapalha não está vendo totalmente a competência [...] teve uma época atrás que era uma corrida [...] por cargos [...] e o clima organizacional ficava um pouco pesado [...] a pessoa vai ter que aprender, no dia-dia [...]. (P2)

[...] ela, tem uma situação que ela claramente ela tinha errado ela não, nunca ela chegou e pediu desculpa ela nunca reconheceu um erro, [...] se

desse alguma coisa errada ela ia te pôr na frente [...] que era o pessoal mais antigo [...] as pessoas que chegaram mais novas numa pegada assim, quer fazer um negócio diferente e aí tem um contato com os mais antigos principalmente na área de serviço, e aí o mais antigo contamina o mais novo. (P6)

[...] outra coisa também que você falou que é uma forma de ingresso no serviço público, [...] você presta um concurso que tem uma função genérica [...]. (P4)

Lado bom é o financeiro [...] (P6)

Que em algumas funções assim a gente não consegue nem substituto. (P4)

[...] falando particularmente eu não desligo meu celular faz uns três anos ele pode tocar qualquer hora do dia, de madrugada, à noite, dia de sábado dia de domingo, o lado ruim é que você abre mão de algumas coisas [...] O lado bom é assim, primeiro a estabilidade [...]. (P6)

Tem o lado financeiro. (P2)

Meu primeiro ano de supervisão, foi de doença [...] aquilo que eu ganhava a mais gastei com saúde [...] porque muitas vezes nós não somos, preparados [...], mas assim exige muito de você. (P1)

Portanto, liderar para os participantes do grupo é um desafio que envolve democracia, adaptação e flexibilidade para saber qual o melhor comportamento ter diante de cada liderado e de cada situação; que lidar com as diferenças pessoais e de cultura organizacional são as dificuldades mais notadas; e que apesar dos aspectos ruins receberem mais destaque nas falas, desde o início da entrevista eles demonstraram gostar de gerir pessoas, colocando os aspectos financeiros como um dos principais benefícios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho mostrou o quanto há diversidade na forma de liderar, mesmo dentro de uma mesma organização. Ficou perceptível que o maior desafio enfrentado pelos líderes entrevistados é justamente aquilo que deveria ser de certa forma mais fácil, que é lidar com as pessoas a sua volta, uma situação que todos eles enfrentam desde o início do cargo até o momento em que estão.

Conclui-se, também, que a liderança é fundamental dentro da organização ou em qualquer outro lugar que dela necessita, e o desafio de conduzir um grupo de pessoas vai muito além do que se pode imaginar. Na organização pública a grande questão das dificuldades em lidar com os liderados é o fato de o servidor público ter estabilidade, desenvolvendo a crença de que são isentos a punições, como a demissão tão temida nas organizações privadas.

Outro fator é que existem casos de as pessoas assumirem funções das quais não são totalmente competentes e nem sempre há opção de transferência para a área de formação, tendo que se adaptar ao cargo atribuído a ele. Pela falta de especialização e conhecimento na área, da necessidade de aprender na prática, os líderes ficam sem muitas opções em como conduzir eficazmente as equipes.

Observa-se que os líderes que mais antigos, muitos já aposentados, eram propensos pela cultura da época, a fazer as funções do dia dia de forma mais burocrática, seguindo exatamente os mesmo procedimentos, porem essa nova geração vem quebrando esses paradigmas, e mostram que podem sim chegar ao resultado final de forma eficiente, de outras maneiras mais simples de acordo com a realidade de hoje.

A forma de liderar se adapta e evolui com passar dos anos nas organizações, os líderes mais antigos nos cargos puderam acompanhar as mudanças e tiveram que desenvolver vários estilos de liderança ao longo do tempo conforme a época vivenciada. Os novos líderes já percebem que o estilo democrático, com decisões pautadas na equipe, é o estilo mais adequado na atualidade e buscam realizá-lo da melhor maneira possível dentro da cultura do local. Todos os líderes percebem as dificuldades do cargo, mas, também a sua importância.

REFERÊNCIAS

BANOV, M., R. **Psicologia no Gerenciamento de Pessoas**. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

BARBIERI, U., F. **Gestão de Pessoas nas Organizações: Conceitos Básicos e Aplicações**. São Paulo: Atlas S. A., 2016.

BARBOSA, S. **Liderança situacional: como liderar da melhor forma, em quaisquer circunstâncias**. www.napratica.org.br. 2018. Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/lideranca-situacional-como-liderar/>>. Acesso em: 10 mar. 2019.

BERGAMINI, C., W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____. **Gestão de Pessoas. O novo papel da gestão de pessoas nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CORRÊA, G., M. **Estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal**. www.administradores.com.br. 2011. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/negocios/estilos-de-lideranca-autocratica-democratica-e-liberal/52800/>>. Acesso em 12 fev. 2019.

HERSEY, Paul.; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores: A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional**. São Paulo: E. P. U., 1982.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KRAUSE, D., G. **A Força de um Líder**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MARTINS, M., O. **A Importância Da Liderança Democrática Nas Organizações**. www.webartigos.com. 2016. Disponível em <<https://www.webartigos.com/artigos/a-importancia-da-lideranca-democratica-nas-organizacoes/147129>>. Acesso em 12 fev. 2019.

MENDES, F. **Os desafios da liderança nos dias atuais**. www.roberthalf.com.br. 2017. Disponível em: <<https://www.roberthalf.com.br/blog/carreira/os-desafios-da-lideranca-nos-dias-atuais>>. Acesso em: 14 out. 2018.

MONTANA, P.J.; CHARNOV, B.H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: JC Editora, 1998.

RODRIGUES, T. **Desafios de liderança: o que enfrentei ao liderar equipes pela primeira vez**. www.administradores.com.br. 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/desafios-de-lideranca-o-que-enfrentei-ao-liderar-equipes-pela-primeira-vez>. Acesso em: 11 jul. 19

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2017.

SILVA FILHO, N. P. **Liderança Situacional**. www.administradores.com.br. 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/lideranca-situacional/76173/>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

SILVA, M., C. **Liderança Democrática**. www.administradores.com.br. 2018. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/carreira/lideranca-democratica/109514/>>. Acesso em: 12 fev. 2019.

SOUZA, P., R. **Gestão e Liderança**. www.administradores.com.br. 2017. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/gestao-e-lideranca/103377/>>. Acesso em: 09 mar. 2019.

TRAD, L. A. B. **Grupos focais: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisas de saúde**. Revista Physis, V. 19, N. 3, 2009. 777-796. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-73312009000300013> Acesso em: 08 mar. 2019.

APÊNDICE - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da Pesquisa: “Os Desafios da Liderança: Vantagens e Desvantagens de comandar uma equipe”

Nome da Pesquisadora: Jéssica da Silva Ovando

Nome da Orientadora: Me. Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

1. **Natureza da pesquisa:** *o sra (sr.) está sendo convidada (o) a participar desta pesquisa que tem como objetivo compreender os desafios e dificuldades enfrentados por líderes.*
2. **Participantes da pesquisa:** 07 supervisores da área administrativa de um órgão público.
3. **Envolvimento na pesquisa:** *ao participar deste estudo a sra (sr) permitirá que o (a) pesquisador (a) Jéssica da Silva Ovando. A sra (sr.) tem liberdade de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo para a sra (sr.) Jéssica da Silva Ovando. Sempre que quiser poderá pedir mais informações sobre a pesquisa através do telefone do (a) pesquisador (a) do projeto e, se necessário através do telefone do Comitê de Ética em Pesquisa, que é o órgão que avalia se não há problemas na realização de uma pesquisa com seres humanos.*
4. **Sobre as entrevistas:** Será por meio de grupo focal, uma entrevista em grupo com questões disparadoras sobre os desafios e dificuldades vivenciados pelos líderes. As falas serão gravadas para futura análise das respostas obtidas.
5. **Riscos e desconforto:** a participação nesta pesquisa não infringe as normas legais e éticas de pesquisa com seres humanos, podendo apenas incomodar quanto a possibilidade de não se manter o anonimato das respostas. *Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme Resolução no. 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde. Nenhum dos procedimentos usados oferece riscos à sua dignidade.*
6. **Confidencialidade:** todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Somente o (a) pesquisador (a) e seu (sua) orientador (a) terão conhecimento de sua identidade e nos comprometemos a mantê-la em sigilo ao publicar os resultados dessa pesquisa.
7. **Benefícios:** *ao participar desta pesquisa a sra (sr.) não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo traga informações importantes sobre os desafios enfrentados por líderes, de forma que o conhecimento que será construído a partir desta pesquisa possa identificar as vantagens e as desvantagens em liderar uma equipe, onde*

pesquisador se compromete a divulgar os resultados obtidos, respeitando-se o sigilo das informações coletadas, conforme previsto no item anterior.

8. **Pagamento:** *a sra (sr.) não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação.*

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto preencha, por favor, os itens que se seguem: Confiro que recebi uma via deste termo de consentimento, e autorizo a execução do trabalho de pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.

Obs: Não assine esse termo se ainda tiver dúvida a respeito.

DECLARAÇÃO DO PARTICIPANTE

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, _____

_____ de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa.

Assinatura do Participante da Pesquisa

Assinatura do Pesquisador

Assinatura do Orientador

Pesquisador: JÉSSICA DA SILVA OAVANDO, jessica.silva.ovando@hotmail.com, (18) 99719-1825. **Orientadora:** Me. Danielle Cristina Ferrarezi Barboza, danielle@psicorienta.com.br, (18) 997497616. **CEP/FEMA - Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Fundação Educacional do Município de Assis:** Coordenador: Me. João Carlos da Silva. Endereço do CEP: Avenida: Getúlio Vargas, 1200. Bairro Vila Nova Santana/ Assis, SP. Telefone do CEP: (18) 33021055 - E-mail: jc@femanet.com.br Horário de atendimento do CEP: das 8 às 12h e das 13:30 as 17:00h.