



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

FRANCINE ALVES SOUSA DE FREITAS

O OLHAR PARA A LIDERANÇA: o exercício da liderança em uma organização pública de fomento ao empreendedorismo no Estado da Paraíba - PB

João Pessoa

2022

FRANCINE ALVES SOUSA DE FREITAS

O OLHAR PARA A LIDERANÇA: o exercício da liderança em uma organização pública de fomento ao empreendedorismo no Estado da Paraíba - PB.



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador(a): Ms. Fernanda de Araújo Nóbrega

JOÃO PESSOA

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa.

F866o Freitas, Francine Alves Sousa de.

O olhar para a liderança : o exercício da liderança em uma organização pública de fomento ao empreendedorismo no estado da Paraíba – PB / Francine Alves Sousa de Freitas. – 2022.

89 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Diretoria de Ensino Superior / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2022.

Orientação : Prof^a Ms. Fernanda de Araújo Nóbrega.

1. Liderança. 2. Estilo de liderança. 3. Empreendedorismo – Paraíba. 4. Gestão pública. 5. Organização pública. I. Título.

CDU 005.322:316.46(043)

Lucrecia Camilo de Lima
Bibliotecária - CRB 15/132



INSTITUTO FEDERAL
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA
SECRETARIA ACADEMICA - CAMPUS JOAO PESSOA

PARECER 44/2022 - SAC/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 4 de julho de 2022.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Francine Alves Sousa de Freitas

Matrícula: 20182460085

O OLHAR PARA A LIDERANÇA: o exercício da liderança em uma organização pública de fomento ao empreendedorismo no Estado da Paraíba - PB

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em **29 de junho de 2022** no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 01/07/2022.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Fernanda de Araújo Nóbrega (IFPB)

Orientador(a)

Rennata Silva Carvalho (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Arielle Pinto Silva (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Fernanda de Araújo Nobrega, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 04/07/2022 14:11:47.
- Arielle Pinto Silva, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 05/07/2022 10:13:37.
- Rennata Silva Carvalho, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 05/07/2022 14:43:35.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 01/07/2022. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 310927
Código de Autenticação: f5016b2769



NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pois sem Ele nada seria possível.

A toda minha família e amigos pelo apoio e compreensão em todos os momentos dessa etapa da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por me ajudar e conduzir-me até este momento, me formar sempre foi um sonho de vida, e graças a Ele, estou podendo realizar esse sonho e concluir mais um ciclo maravilhoso e enriquecedor.

Gratidão aos meus pais, meus maiores apoiadores, que sempre me incentivaram a estudar e me dedicar com determinação e leveza. Guardarei comigo, seus conselhos e todo o suporte para que eu conseguisse chegar até aqui, dando o máximo de si para que eu tivesse acesso às melhores escolas e oportunidades. Tudo que me tornei e o que sou, os devo.

“Ninguém é tão grande que não possa aprender e nem tão pequeno que não possa ensinar”. (Píndaro poeta romano)

RESUMO

O exercício da liderança na organização é essencial devido à interação entre as pessoas ao redor da e o planejamento em traçar as metas para que se possam atingir os objetivos pretendidos. Os líderes buscam a opinião da equipe para obter uma perspectiva individual e usam essa informação para encontrar a melhor forma de tomar uma decisão. Dessa forma, a presente pesquisa teve como objetivo analisar as contribuições da liderança no desenvolvimento de uma organização pública voltada para o incentivo ao empreendedorismo na PB. O universo da pesquisa foi a Secretaria Executiva de Empreendedorismo da Paraíba - Programa Empreender PB, localizada no município de João Pessoa, tendo como amostra 5 (cinco) líderes e 27 (vinte e sete) liderados. Quanto aos métodos empregados, a pesquisa caracterizou-se como exploratório-descritiva, de natureza básica, tendo feito uso do método dedutivo e utilizou como procedimentos a pesquisa bibliográfica. O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário estruturado com questões fechadas e abertas, onde a abordagem quantitativa e qualitativa fundamentou a análise de dados. Os principais resultados da pesquisa apontaram para um cenário de satisfação dos colaboradores com a liderança exercida e a percepção dos mesmos está de acordo com o relatado pelo Líder, como sendo uma liderança baseada no diálogo e respeito em ambas as partes. Percebe-se um perfil de liderança carismática e que, mesmo diante do bom relacionamento entre líderes e colaboradores subordinados, poderia haver treinamentos sobre liderança, uma vez que a pesquisa identificou pouco investimento em práticas de treinamento e desenvolvimento das pessoas na organização. Assim, concluiu-se que o papel do Líder requer muitas responsabilidades, pois será a pessoa que conduzirá seus liderados ao alcance dos objetivos organizacionais.

PALAVRAS-CHAVE: Líderes. Estilos de Liderança. Gestão Pública.

ABSTRACT

The exercise of leadership in the organization is essential because of the interaction between the people around the and the planning in outlining the goals in order to achieve the intended objectives. Leaders seek the opinion of the team to get an individual perspective and use this information to find the best way to make a decision. Thus, the present research aimed to analyze the contributions of leadership in the development of a public organization focused on encouraging entrepreneurship in PB. The research universe was the Executive Secretariat of Entrepreneurship of Paraíba - Programa Empreender PB, located in the municipality of João Pessoa, with a sample of 5 (five) leaders and 27 (twenty-seven) followers. As to the methods employed, the research was characterized as exploratory-descriptive, of a basic nature, having used the deductive method and used bibliographic research as procedures. The research instrument used was a structured questionnaire with closed and open questions, where the quantitative and qualitative approach grounded the data analysis. The main results of the research pointed to a scenario of satisfaction among employees with the leadership exercised, and their perception is in accordance with that reported by the Leader, as being a leadership based on dialogue and respect on both sides. A charismatic leadership profile is perceived and that, even in the face of the good relationship between leaders and subordinate employees, there could be training on leadership, since the research identified little investment in training and development practices of people in the organization. Thus, it was concluded that the role of the Leader requires many responsibilities, because he/she will be the person who will lead his/her subordinates to reach the organizational goals.

KEYWORDS: Leaders. Leadership Styles. Public administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura das Etapas da Pesquisa.....	38
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Resumo sobre os estilos/abordagens de liderança.....	31
Quadro 2: Proposições de estratégias de liderança.....	62
Quadro 3: Contribuição para o crescimento da organização.....	62
Quadro 4: Contribuição para o crescimento da organização.....	63
Quadro 5: Percepção da influência da liderança dos gestores da sua organização no desenvolvimento do trabalho realizado.....	63

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gênero dos Líderes.....	39
Gráfico 2: Função desempenhada no momento.....	40
Gráfico 3: Planejamento das ações que precisam ser realizadas na organização.....	41
Gráfico 4: Relações de hierarquia existentes na organização.....	42
Gráfico 5: Relacionamento com os colaboradores da sua organização.....	43

Gráfico 6: Nível de delegação das atividades no exercício da sua função.....	44
Gráfico 7: Tomada de decisão no exercício da sua função.....	45
Gráfico 8: Compartilhamento das informações no exercício da sua função.....	46
Gráfico 9: Três características que mais definem o seu perfil no exercício da sua função.....	47
Gráfico 10: Características de comportamento possui, porém considera negativa e acredita que influencia no desempenho de seus funcionários.....	48
Gráfico 11: Estilo de liderança.....	49
Gráfico 12: Gênero dos Líderados.....	50
Gráfico 13: Formação Acadêmica.....	51
Gráfico 14: Função desempenhada no momento.....	52
Gráfico 15: Planejamento das ações/atividades precisam ser realizadas na organização.....	53
Gráfico 16: Relações de hierarquia existentes na organização.....	54
Gráfico 17: Relacionamento com os(as) gestores (as) da sua organização.....	55
Gráfico 18: Capacidade de delegação das atividades por parte dos (as) gestores(as) da organização.....	56
Gráfico 19: Tomada de decisão na organização.....	56
Gráfico 20: Compartilhamento das informações por parte dos (as) gestores (as) no seu ambiente de trabalho.....	57
Gráfico 21: Principais características que você percebe nos (as) gestores (as) da organização.....	58
Gráfico 22: Três características que mais representem o perfil do (a) seu gestor (a).....	59
Gráfico 23: Características comportamentais considera que seria ideal num líder.....	59
Gráfico 24: Características de comportamento que destaca como NEGATIVAS no exercício da liderança pelos seus gestores (as).....	60

Gráfico 25: Estilo de liderança dos gestores da sua organização é predominantemente..... 61

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IFPB: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	16
1.1 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	19
1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	20
1.3 OBJETIVOS.....	22
1.3.1 Objetivo geral.....	22
1.3.2 Objetivos específicos.....	22
2. LIDERANÇA: Conceitos e estilos de liderança.....	23
2.1 DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS ESTILOS DE LIDERANÇA.....	26
2.1.1 Abordagens sobre liderança conforme GII (2001).....	26
2.1.2 Estilos de Liderança conforme Marinho e Oliveira (2005).....	27
2.1.2.1 Liderança autocrática.....	27
2.1.2.2 Liderança democrática.....	28
2.1.2.3 Liderança liberal.....	28
2.1.2.4 Liderança benevolente-autocrática.....	29
2.1.2.5 Liderança manipulativa-inspiradora.....	30
2.1.3 Estilos de Liderança conforme Chiavenato (2005).....	30
2.2 LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	32
3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	35
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	35
3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA.....	35
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	36
3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS.....	37
4. ANÁLISE DOS DADOS.....	39
4.1 CONHECIMENTO DO ESTILO DE LIDERANÇA DOS COLABORADORES DA ORGANIZAÇÃO QUE OCUPAM ESPAÇOS HIERÁRQUICOS TÁTICO E ESTRATÉGICO.....	39
4.2 DESCRIÇÃO DA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES QUE ATUAM EM NÍVEL OPERACIONAL SOBRE A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA EXERCIDA NO DESENVOLVIMENTO DO SEU TRABALHO.....	50
4.3 LEVANTAMENTO, A PARTIR DAS OPINIÕES DOS COLABORADORES DA INSTITUIÇÃO, POSIÇÕES DE ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA QUE POSSAM CONTRIBUIR PARA O APERFEIÇOAMENTO DO TRABALHO REALIZADO.....	61
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67
REFERÊNCIAS.....	69
APÊNDICES.....	73
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DOS LIDERADOS.....	74
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DOS LÍDERES.....	82

1 INTRODUÇÃO

Nesse cenário econômico em constante mudança e altamente competitivo, empresas buscam estratégias para aumentar a produtividade. As organizações começam a perceber que não é apenas um bom salário que motiva as pessoas, mas também uma boa formação e educação para que os colaboradores possam atingir todo o seu potencial de uma forma mais produtiva, tornando-se assim um excelente profissional, resultando na conquista de suas metas e transformando-os em objetivos pessoais.

De acordo com Maximiano (2000), “a liderança é a realização de uma meta por meio da direção e dos colaboradores”. Ao longo do tempo, o conceito de liderança evoluiu como resultado de mudanças periódicas e da disseminação de novas ideias aplicadas às organizações. O que antes era sinônimo de chefes ou gerentes se transformou na busca do crescimento organizacional e foi ramificado por pesquisadores em vários conceitos diferentes (BERGAMINI, 2009; YAMAFUKO; SILVA, 2015).

Sabe-se que o funcionamento de uma organização depende diretamente do capital humano, sem pessoas, a organização não pode atuar no mercado do qual faz parte. Além disso, os autores, como Chiavenato (2020), sugerem uma voz de comando, liderando, pois os funcionários para desenvolver suas atividades precisam de alguém que dirija, oriente, participe, cuide do treinamento e desenvolvimento, remuneração e incentivos. De fato, organizações e pessoas dependem umas das outras “em uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre elas” (CHIAVENATO, 2020, p.6).

No entanto, por não muito tempo, o perfil do líder se concentrava na disciplina e certo autoritarismo, mas com as transformações sofridas, principalmente a partir da última década do século 20, criadas pela globalização e ascensão da tecnologia, esse perfil é radicalmente transformado, passando a exigir líderes autônomos e empreendedores, comprometidos com os objetivos da organização (SILVA; MACEDO, 2021; MAXIMIANO, 2021).

Segundo Behnke (2014), a liderança inclui a técnica de influenciar os outros de acordo com seu poder e capacidade, por meio do diálogo, exemplos e atitudes

alcançando os objetivos pré-estabelecidos e moldando a equipe de acordo com os seus conceitos. De acordo como Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010), a liderança é o processo de se adaptar à mudança e garantir que os liderados também se adaptem, desvendando suas motivações, incentivando-os e transformando de modo criativo, comunicativo e flexível.

Yamafuko e Silva (2015) ressaltam que ainda não há uma definição precisa de liderança entre estudiosos, mas que é um indivíduo que serve às pessoas que lidera, conhecendo as biografias de cada para desenvolver suas competências e habilidades. Além disso, Bertolla et al. (2014) indicaram que os gestores precisam se tornar líderes que participam dos assuntos pessoais dos colaboradores, pois esses trabalhos afetam a produtividade e a influência do gestor/líder, sendo extremamente importante para o resultado da organização.

Para Ivan e Terra (2017), o líder é essencial na dinâmica organizacional, pois é instrumental no monitoramento das mudanças na sociedade, por atuar dentro e entre as organizações. Para tanto, um líder deve ser carismático, saber gerenciar equipes, analisar estilos de liderança, estar motivado, preparado para mudanças, estratégico e multifuncional (AARONS et al., 2016; ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010).

Partido deste prisma, evidencia-se que nas últimas décadas, um movimento global começou a discutir o modelo de gestão adotado pelos governos, com o objetivo de mudar a forma de gestão da administração pública, construindo gradualmente instituições e organizações mais estruturadas e orientadas para resultados. Diante dessas mudanças, as organizações têm buscado investir no capital intelectual, que é visto como um bem valioso que representará a melhoria dos serviços prestados à sociedade (BARROS NETO; SILVA, 2014).

Assim, o tema liderança é muito amplo e complexo, por isso vem sendo delineado no campo da organização estadual, considerando os estilos de liderança existentes. Ênfase: “Desde 1990, a administração pública brasileira passa a incorporar conceitos de gestão bem similares aos das grandes organizações empresariais” (SILVA; DIHLMANN; MARIZ, 2021, p. 125), o que torna este tema ainda mais relevante.

Com isso, temos que o grande desafio dos líderes hoje é gerenciar o potencial de cada indivíduo na organização, desenvolver habilidades ocultas e convidar os colaboradores a se desenvolverem não apenas como profissionais, mas também como pessoas e, sobretudo, como cidadãos. Destacamos, contudo, que a liderança não necessariamente precisa estar associada ao cargo do líder da organização pois um colaborador que possua características de líder pode conduzir a equipe em direção a resultados, normalmente ocupam um cargo de destaque na organização e tem a capacidade para gerenciar pessoas, em que na essência aproximam as áreas, estimulam a colaboração ativa e ajudar a empresa a conquistar mais eficiência, além de cumprir um importante papel da liderança informal na comunicação interna, podendo a figura desse líder atuar em todos os níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional.

Ressalta-se que no serviço público as parcerias e o trabalho integrado não são apenas mais uma forma de prestação de serviços e que vários cargos conferem a responsabilidade e autoridade pela representação institucional do espaço que o colaborador ocupa, enfrentando desafios para resolver problemas com complexidade socioeconômica com menos recursos.

O objeto de estudo está voltado para a análise da liderança no desenvolvimento da Secretaria Executiva de Empreendedorismo da Paraíba - Programa Empreender PB. A organização visa incentivar a geração de ocupação e renda entre os empreendedores paraibanos, bem como apoiar e fortalecer a economia solidária, o microempreendedor individual, o microempresário e as cooperativas de produção paraibanos, em que identificar problemas e oportunidades, e investir recursos na criação de um negócio, projeto ou movimento que seja capaz de realizar mudanças e gerar um impacto positivo nos negócios.

1.1 JUSTIFICAVA DA PESQUISA

A liderança foi e continua sendo um assunto frequente de pesquisadores e acadêmicos de diversas áreas do conhecimento e há muito tempo é um importante tema de pesquisa. Não há como negar que o tema de liderança atrai líderes e liderados. Nos centros educacionais de ciências administrativas, bem como em disciplinas de recursos humanos, estratégia organizacional, negócios, entre outras, a palavra liderança se difundiu, tornando-se cada vez mais parte do cotidiano das pessoas envolvidas neste processo (COSTA; MAZZILLI, 2001).

O estilo de liderança praticado pelo líder tem a capacidade de estimular, facilitar e promover o desenvolvimento e realização das atividades, criando um ambiente propício ao comprometimento e crescimento pessoal dos membros da organização. Ou inversamente, a posição do líder pode fomentar a competição negativa levando à desintegração do grupo, bem como a demissão e a falta de comprometimento e o envolvimento em atribuições pessoais prejudiciais, até certo ponto, o desempenho dos negócios. Nesse contexto, fica clara a importância dos papéis dos líderes, sua postura e sua influência na motivação dos demais colaboradores (VENDRAMINI, 2000).

Esse estudo se justifica pelo fato de que, ainda que o tema liderança já tenha sido amplamente estudado em campos como Administração e Psicologia, buscou-se, de certo modo, oferecer uma forma de identificar e ampliar o conhecimento sobre os estilos de liderança exercidos em uma Secretaria Executiva de um programa de Empreendedorismo da Paraíba, colaborando para uma melhor compreensão da realidade na questão inserida e visando a adequação das necessidades da organização e de seus colaboradores, uma vez que, a liderança tem passado por rupturas de paradigmas, levando a alterações significativas nos modelos de trabalho até há pouco tempo vigentes.

Considerando as circunstâncias que envolvem a importância dessa pesquisa, salientamos que a mesma visa entender o processo de liderança praticado e a avaliação do liderado sobre esse processo, podendo identificar os tipos de líderes, seu comportamento e seu relacionamento com os colaboradores. De tal modo a compreender como o estilo de liderança adotada interfere no desenvolvimento das pessoas no ambiente organizacional a instituição estudada.

O tema liderança esteve presente na trajetória da pesquisadora durante toda sua jornada acadêmica. Atuando há cerca de um ano e quatro meses na condição de estagiária na organização estudada, percebeu que o tema Liderança se fazia necessário devido a amplitude administrativa existente na Secretaria de Empreendedorismo – Empreender PB: quadro de colaboradores é composto por 9 (nove) gerentes e 92 (noventa e dois) colaboradores, sendo estes divididos entre: servidores, estagiários e prestadores de serviços, uma vez que houve situações de relatos negativos de colaboradores sobre seus líderes.

Entende-se que a mesma pesquisa possui caráter inovador, visto que a instituição estudada foi fundada em 2011 e desde então nunca houve um estudo sobre liderança dentro desse espaço da gestão pública estadual

A viabilidade do estudo foi possível pela possibilidade de execução dessa pesquisa ter autorização e acessibilidade de informações por parte da organização pública, pela disponibilização de tempo, conhecimento por colaboradores e por parte da pesquisadora. Por último, este estudo pretende também servir para organização em questão como uma ferramenta de auxílio na seleção de futuras contratações, tendo em vista ser, a liderança, um dos aspectos relevantes nesta escolha, visto que nesse passo, é importante entender o papel da liderança dentro do espaço da gestão pública, como qualquer outro tipo de organização, pois são inúmeros os desafios que os líderes enfrentam.

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O tema liderança tem sido amplamente estudado, considerando que as pessoas passaram a ser consideradas pelas organizações como os reais diferenciais competitivos que alavancam as organizações a alcançarem seus desempenhos. Diante dos estudos sobre liderança, se faz necessário pensar sobre o comportamento dos líderes organizacionais e sua importância, levando em consideração como tal comportamento poderá influenciar o desenvolvimento das atividades organizacionais. Ainda, se faz necessário conhecer como o potencial de um líder poderá impactar o desenvolvimento de políticas públicas inerentes ao empreendedorismo ou até mesmo como esse líder pode fomentar o desempenho e desenvolvimento das pessoas dentro do ambiente organizacional.

Nessa perspectiva de análise aqui empreendida também considera a liderança em um sentido mais amplo, como uma dimensão que ao tempo em que pertence ao papel do gestor, não se limita a ele, mas a todos que juntos auxiliam o líder e as atividades com foco em atender os objetivos propostos pelos cargos de todos. Com base nisso, o presente estudo tem o objetivo de responder o seguinte questionamento: Como se caracteriza o exercício da liderança em uma organização pública de fomento ao empreendedorismo no Estado da Paraíba?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 **Objetivo Geral**

Caracterizar o exercício da liderança em uma organização pública de fomento ao empreendedorismo no Estado da Paraíba.

1.3.2 **Objetivos Específicos**

- Identificar o estilo de liderança dos colaboradores da organização que ocupam espaços hierárquicos tático e estratégico;
- Descrever a percepção dos colaboradores que atuam em nível operacional sobre a influência da liderança exercida no desenvolvimento do seu trabalho;
- Levantar a partir das opiniões dos colaboradores da instituição, proposições de estratégias de liderança que possam contribuir para o aperfeiçoamento do trabalho realizado.

2 LIDERANÇA: Conceitos e estilos de liderança

O estudo da liderança, tanto nas organizações quanto na sociedade, desperta o interesse de pesquisadores e acadêmicos, tendo atraído um número significativo de trabalhos publicados sobre o assunto. Líder, chefe, comandante, autoridade, são algumas das palavras que primeiro vêm à mente quando pensamos em liderança. Sendo possível, sermos levados muitas vezes a entender que a liderança é uma tarefa reservada para pessoas com QI alto, mais confiantes ou muito ambiciosas, ou mesmo pessoas com habilidades sociais sutis. No entanto, observa-se que hoje o conceito de liderança é colocado da seguinte forma: “Liderança representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir”. (HUNTER, 2004, p.105).

Segundo Chiavenato (2010) a liderança é um fenômeno social típico, pois acontece principalmente em grupos e organizações, é exercida como influência interpessoal em uma situação e é motivada pela comunicação, processo que levará ao alcance de um ou mais objetivos específicos. O autor destaca quatro elementos para estabelecer a liderança: influência, situações, sistema da comunicação e os objetivos a serem atingidos.

Quando falamos em praticar a liderança pela persuasão (sensibilidade, conhecimento e carisma), não pelo poder, identificamos que quando usamos o poder com frequência, forçamos as pessoas a fazer o que queremos, por causa da posição que ocupamos. Mas se usarmos a persuasão por um momento, as pessoas estarão dispostas a fazer o que queremos. Para entender a liderança, é preciso saber de onde vem sua autoridade e legitimidade.

Alberoni relata em seu livro as seguintes informações sobre legitimidade: O sociólogo Max Weber sustenta que existem três tipos de poder legítimo: O tradicional, em que vemos o líder do tipo patriarcal, o cacique; o carismático, onde vemos o líder popular, político e demagogo; e o legal, em que o poder deriva do respeito aos procedimentos indicados pela lei – o mais importante do mundo moderno (ALBERONI, 2004, p 26).

Notamos aqui que a liderança não é o único fator que afeta o desempenho dos grupos de trabalho, mas dependendo do tipo de líder, grupos têm motivação, comprometimento, resultados, podem vencer, ou grupos apenas cumprem suas obrigações, obtendo certo resultado, mas não agindo com satisfação.

De acordo com Lawson (2011), as organizações têm objetivos gerais muito claros: incentivar a pesquisa e o desenvolvimento contínuos para garantir ao uma linha de produtos inovadores; atingir uma porcentagem especificada de participação de mercado durante um período de tempo; atingir um certo volume de atividade financeira dentro de um período especificado de anos; ganhar ou receber um retorno específico em: investimentos; penetrando nos mercados estrangeiros; trabalhado de forma ética ou pelo bem comum; estabelecendo uma posição dominante de mercado em um ou mais setores; fazer crescer o negócio a ponto de empregar um número predeterminado de pessoas e, portanto, em cada nível da cadeia de comando é essencial que os líderes entendam seu papel e sejam capazes de comunicar aos níveis quais são suas responsabilidades em relação aos seus subordinados.

Conforme Vergara (2014) a tomada de decisão está presente nas organizações e os gestores ou líderes devem tomar decisões quanto à condução das atividades, e a informação é um elemento fundamental de confiança nesse processo. Os avanços na tecnologia trazem informações eficazes para os líderes, estando constantemente em busca de ferramentas e métodos para ajudar na coleta e processo das informações para apoiar as decisões. Embora de acordo com estudos, existam gerentes ou líderes que tomam decisões com base na intuição e consigam ter sucesso e muitas vezes são mais ágeis do que programas específicos, com base em sua experiência na área, sendo de fundamental importância para o desenvolvimento da liderança.

Segundo Kelley (1999, p.177), a liderança está centrada na capacidade do líder de ser eficaz:

Para ser um líder eficaz [...], um membro de equipe deve garantir o respeito dos colegas de trabalho em pelo menos uma das três áreas cobertas por essa habilidade crítica: 1. Quociente de conhecimento – respeitada qualificação e comprovado bom-senso em áreas relevantes para as metas do grupo. 2. Quociente de pessoas-habilidade – indica que você tem consideração pelos colegas e que as metas deles têm tanto valor quanto as suas; assim eles são levados a trabalhar de forma voluntária com você para alcançar o objetivo. 3. Quociente de iniciativa – indica que você desempenhará as atividades que ajudam o grupo a alcançar, de fato, a meta.

Segundo Eich (2013) a liderança não é uma manhã, não pode ser aprendida em seminários de fim de semana ou livros e tutoriais, não é a abordagem "stalinista" para enviar funcionários e parceiros, também não rendeu resultados fortes no trabalho

e na vida pessoal, o autor descreve que os verdadeiros líderes, os mais eficazes, lideram tanto da gestão, da fábrica, do departamento de contabilidade quanto nas relações pessoais, ou seja, da posição mais alta à posição mais baixa de forma silenciosa e regular.

Para Silva (2004) a liderança pode ser caracterizada de duas maneiras, formal e informal. O formal é realizado por aqueles selecionados para ocupar cargos oficiais de autoridade nas organizações. Por outro lado, o setor informal caracteriza-se pela espontaneidade de competências contidas nas pessoas e, assim, tornando-se influentes nas organizações, podendo ocupar um cargo ou não.

Conforme Chiavenato (2014) a liderança nunca pode ser confundida com gestão. O autor destaca que um bom gestor pode ser um líder, mas um bom líder nem sempre é um gestor.

Hunter (2006) afirma que a liderança requer certas qualidades como paciência, aliada ao autocontrole tendo uma característica fundamental no exercício em situações um tanto complexas, e porque as emoções produzem reações e atitude positiva que refletirá nas pessoas que lideram e também no sucesso da organização com ações consistentes e previsíveis. Implica gentileza, nada mais e nada menos do que tratar as pessoas com cortesia, sendo um ato de amor, pois envolve cuidado e preocupação com os outros, criando momentos inesquecíveis para quem se sente bem quando o é tratado com gentileza, criando um relacionamento recíproco.

O papel do líder neste milênio é muito mais de um mentor, guia e orientador do que propriamente o de um chefe. Não devemos confundir liderança com chefia, pois existem grandes diferenças comportamentais entre liderança e chefia. Conforme nos aponta Wheatley (2006), são elas:

- O chefe conduz, o líder aconselha;
- O chefe inspira medo, o líder entusiasmo;
- O chefe diz “EU”, o líder diz “NÓS”;
- O chefe se preocupa com as coisas, o líder com as pessoas;
- O chefe colhe os louros, o líder os distribuir;
- O chefe enxerga o hoje, o líder contempla o amanhã.

2.1 DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS ESTILOS DE LIDERANÇA

Na medida em que o líder efetivamente precisa ser visionário para uma ampla gama de pessoas, como superiores, colegas, subordinados e grupos externos, o relacionamento do líder com os subordinados surge como uma qualidade importante do líder (MEGGINSON, 1998). Assim, um ponto importante na pesquisa sobre liderança é como os líderes exercem o poder em seus relacionamentos com aqueles que lideram. Assim, pode-se dizer que esse exercício do poder se assemelha a um tipo específico de habilidade de liderança e pode ser classificado em três estilos: autocrático, democrático e liberal.

2.1.1 Abordagens sobre liderança conforme Gil (2001)

Para Gil (2001) a liderança é um processo complexo, mas três abordagens principais são apresentadas pelo autor:

1. Abordagem dos traços: acredita-se que os líderes nascem prontos com características e atributos necessários para realizar a prática da liderança, é conhecida como a teoria das características dos grandes homens. No entanto, não tem uma base científica para servir como fundamento para a pesquisa de liderança, devido um enfoque somente na fase de seleção e não havendo uma preocupação com o treinamento efetivo.

2. Abordagem do comportamento: a abordagem de características falhou, um estudo foi montado para analisar o comportamento de gerentes. Focando na formação e reconhecimento dos dois estilos de liderança mais utilizados, autocrático e democrático, analisando comportamentos e concluindo que há uma direção para a produção e outra para a ideologia.

3. Abordagem situacional: considera a eficácia do grupo em termos de uma combinação do estilo do líder e do estado da situação. Consistindo em várias outras teorias, esta abordagem tem sucesso quando tudo é favorável para uma boa prática, se houver um ambiente desfavorável o êxito acaba não sendo o almejado no estilo dos líderes podendo variar de acordo com as circunstâncias organizacionais.

2.1.2 Estilos de Liderança conforme Marinho e Oliveira (2005)

Marinho e Oliveira (2005) apresenta em seus estudos os seguintes estilos de liderança: liderança Laissez-faire, Democrático-participativo, Manipulativo-inspirador, Benevolente-autocrático e o Autocrático-burocrático. Abaixo estão descritos cada tipo de liderança:

2.1.2.1 Liderança autocrática

Também conhecido como liderança autocrática-burocrática, este estilo é caracterizado pelo fato de que as regras e regulamentos estão todos concentrados em uma pessoa: o líder. Quem tem esse poder pleno é o único que pode tomar as decisões (MARINHO e OLIVEIRA, 2005). De acordo com a Liderança Autocrática, a autoridade concentra-se ao máximo no líder, que toma decisões independentemente da participação do grupo ou aceitação do grupo. (MAXIMIAN, 2000). Um líder autoritário pode ser comparado a um sargento ou a um soldado, porque toma todas as decisões sem envolver seus seguidores. (MEGGINSON, 1998).

De acordo com Marinho e Oliveira (2005, p.24):

Reconhece-se até que, em situações críticas de emergência, como em campanhas militares, essa concentração de poder é necessária, mas que, passada a crise emergencial, ela pode descambar para o despotismo.

Nessa liderança, cabe também ao líder selecionar os membros que formarão cada grupo e determinar as tarefas a serem desempenhadas por cada um deles. (CURY, 1995). Em relação às características dos líderes autocráticos, pode-se dizer que líderes apresentam capacidade autocrática com comportamentos totalmente autoritários e assertivos.

Conforme pesquisa realizada por White e Lippitt em 1939 para verificar o impacto causado por diferentes estilos de liderança, a liderança autocrática exibiu a maior carga de trabalho, apesar dos marcadores, sinais de estresse, frustração e agressividade dos funcionários (CHIAVENATO, 1993).

Na liderança autocrática, o líder centraliza toda a tomada de decisões sem contar com a participação dos subordinados. E por possuir uma característica

autoritária atinge a um maior número de produção, no entanto, conta com a insatisfação dos liderados. Outro estilo de liderança que estudiosos como Chiavenato, Cury, Megginson, Marinho e Oliveira definem como o estilo democrático, que descreve nos parágrafos seguintes.

2.1.2.2 Liderança democrática

Ao contrário da liderança autocrática, existe a liderança democrática onde as decisões são debatidas e decididas pelo grupo liderado pelo líder. (CHIAVENATO, 1993). O líder democrático sugere várias técnicas que o grupo poderia escolher para trabalhar, com membros livres para produzir com um colega de sua escolha. (CURY, 1995). Também conhecida como liderança democrática participativa, segundo Marinho e Oliveira (2005, p. 23) “esse estilo é próprio de líderes que acreditam que o modo de motivar os outros é envolvê-los nas tomadas de decisão e solução de problemas”.

Os líderes democráticos também são conhecidos como participativos porque usam a participação de grupos para estabelecer metas e definiram funções dos cargos (MEGGINSON, 1998). Portanto, concluímos que o líder com esse estilo tem um papel de assistente, buscando orientar o grupo da melhor forma, sugerindo e permitindo uma comunicação tranquila para que os problemas sejam resolvidos coletivamente. De acordo com a pesquisa feita por White e Lippitt sobre diferentes estilos de liderança, verificou-se que sob liderança democrática, o nível da questão de quantidade de produção não foi tão elevado quanto sob a Liderança Autocrática, mas o nível de qualidade foi admiravelmente melhor, com sinais de satisfação coletiva, inclusão, responsabilidade e comprometimento de pessoas. (CHIAVENATO, 1993).

Assim, na Liderança Democrática, a equipe se sente mais satisfeita por poder participar das decisões que são tomadas. Nota-se que a influência do líder na motivação de seus seguidores resulta em satisfação no trabalho tanto para a organização quanto para seus colaboradores. Continuando o estudo do comportamento que o líder possui, o a seguir é um breve estudo do líder liberal.

2.1.2.3 Liderança liberal

Também conhecido como *laissez-faire*, outro estilo de liderança é o liberal, representado por um líder sem autoridade e dá liberdade máxima ao grupo sem

direção e estrutura. (MARINHO e OLIVEIRA, 2005). Os líderes liberais não têm absolutamente nenhuma participação nas decisões, apenas fornecem informações mediante solicitação. Ele é um líder que não participa das discussões e não interfere no curso dos acontecimentos. (CURY, 1995).

Segundo Maximiano (2000, p. 344) “quanto mais o líder delegar decisões para os liderados, mais liberal é seu comportamento”. Observa-se, portanto, que na liderança liberal os liderados são os próprios líderes, porque eles decidem por si mesmos. Ainda em relação à pesquisa feita por White e Lippit em 1939, sob o comportamento de líderes liberal, os resultados não foram satisfatórios tanto quantitativa quanto qualitativamente, e os indícios encontrados em grupos são de forte individualismo, a desintegração do mesmo, insatisfação e pouco respeito pelo líder (CHIAVENATO, 1993).

A partir desse estilo liberal, pode-se determinar o quão importante é a presença do líder para os resultados do grupo e, portanto, para a empresa, pois nessa liderança a ausência do líder é a característica mais relevante. Por fim, observam-se dois outros estilos de liderança, benevolente-autocrática e a manipulativo-inspiradora.

2.1.2.4 Liderança benevolente-autocrática

Esse estilo de liderança adota uma abordagem paternalista/ maternalista, onde a equipe é monitorada de perto, mas incentivada a fazer sugestões sobre trabalho, metas e muito mais. Assim, sem a percepção do grupo este se torna dependente e fraco, pois este estilo de liderança cria uma ilusão de segurança e fraternidade. (MARINHO e OLIVEIRA, 2005).

Pode-se dizer que neste estilo o líder é paternal, mas ele sente que deve tomar as decisões mais importantes em nome do grupo, evitar a discórdia e criar uma ação grupal feliz. (MINICUCCI, 1995). Nesta liderança, a maioria das decisões são tomadas pelos superiores, mas os liderados podem participar de algumas decisões menores. (MEGGINSON, 1998).

O líder paternalista é muito dedicado e se sente o único capaz de orientar e decidir o que é melhor para o grupo. Ele aceita cerca de comentários de seus assinantes, mas a última e importante palavra é sempre sua. É o que se pode inferir das declarações dos autores citados acima.

2.1.2.5 Liderança manipulativa-inspiradora

Segundo Marinho e Oliveira (2005, p. 24) essa liderança “é comumente confusa e ambígua; a direção (gerência) estabelece os alvos com pouca participação, mas a aceitação dos empregados é difícil”.

Na verdade, o líder utiliza todos os estilos de liderança que levam em conta a situação, as pessoas e as tarefas que precisam ser realizadas no momento (CHIAVENATO, 1993). Conclui que um líder, para influenciar as motivações de seus seguidores, deve ser flexível e mudar seu comportamento, sabendo que cada estilo de liderança tem um propósito em situações específicas.

2.1.3 Estilos de Liderança conforme Chiavenato (2005)

Chiavenato (2003, p. 124) afirma que as teorias sobre estilos de liderança podem ser definidas como “[...] teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. A abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu comportamento de liderar”. Medeiros et. al. (2000) consideravam que os estudos sobre liderança deveriam detectar o tipo de comportamento que identifica os estilos exercidos pelos líderes.

Todavia, Chiavenato (2005) apresenta informações detalhadas desses estudos e os define da seguinte maneira:

Liderança autocrática: o líder procura promover sua autoimagem por meio do autoritarismo nas decisões, sem considerar as opiniões de seus liderados. O que ele espera é que suas decisões sejam seguidas cegamente. As tarefas realizadas pelos liderados, na maioria das vezes, são sobre pressão, mostrando assim sinais de tensão, frustração e agressividade.

Liderança liberal: o líder deixa a decisão para a equipe. Ele só se manifesta quando solicitado. Seu comportamento frente aos liderados é sutil e sem firmeza e as tarefas exercidas não são a contento quanto à qualidade e à quantidade, levando os liderados a demonstrarem sinais de individualismo, agressividade, insatisfação. Este é um estilo que, dependendo das circunstâncias ao qual será aplicado e do grau de maturidade dos liderados, poderá surtir resultados negativos, pois o líder não obtém

o respeito da equipe e suas decisões podem ser ignoradas por ter dado grande abertura para decisões individuais ou do grupo.

Liderança democrática: o líder procura ter a uniformidade entre o trabalho a ser realizado e a equipe, percebendo a necessidade de cada um, dando abertura para o diálogo do grupo por meio da comunicação, auxiliando na resolução de problemas, dando melhores soluções e sugerindo ideias. As tarefas são exercidas pelos liderados com satisfação, qualidade, comprometimento e responsabilidade, pois todos se sentem parte do objetivo a ser alcançado.

Na prática, o líder utiliza os três processos de liderança de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. O líder tanto manda cumprir ordens, como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão, como também sugere a algum subordinado realizar tarefas. Ele utiliza a liderança autocrática, a democrática e a liberal em várias circunstâncias.

Chiavenato (2003, p. 125), também afirma que “os grupos submetidos à liderança autocrática apresentaram maior quantidade de trabalho produzido. Sob a liderança liberal, não se saíram muito bem em relação à quantidade e qualidade. Com a liderança democrática, os grupos apresentaram um nível quantitativo equivalente à liderança autocrática”.

Quadro 1: Resumo sobre os estilos/abordagens de liderança

Autor abordado	Estilos de liderança sugeridos
Marinho e Oliveira (2005)	Liderança Manipulativa-Inspiradora
	Liderança Benevolente-Autocrática
	Liderança Liberal
	Liderança Democrática
	Liderança Autocrática
Gil (2001)	Abordagem dos traços
	Abordagem dos comportamentos
	Abordagem situacional
Chiavenato (2005)	Liderança Liberal
	Liderança Democrática
	Liderança Autocrática

Fonte: Elaboração própria baseada em Marinho e Oliveira (2005), Gil (2001) e Chiavenato (2005), 2022.

2.2 LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

A aproximação do tema da liderança com o contexto do serviço público remete, a inclusão de abordagens que envolvam a política e a burocracia, para servidores públicos - direitos efetivos e autorizados - preocupados por serem específicos, aqueles que dizem respeito a todo o titular do poder público e a sociedade com sua relação política com o aparato administrativo necessário à prestação de serviços à sociedade. Além disso, remete a uma posição de maior destaque a função da liderança e as competências necessárias para o exercício dessas posições em todos os espaços da organização (MELLO et al., 2016).

O mesmo autor nos diz que abordar a liderança em um contexto de serviço público requer questionar a necessária compatibilidade do significado de como os fatores que cercam o desempenho formal das funções de confiança, caso seja um funcionário público de carreira e de cargos em comissão que, em geral, é uma pessoa externa ao serviço público, fator gerador de conflitos e diferenças no atendimento, gerando reflexos na dinâmica de pessoal e de equipe.

Com isso, nas últimas décadas, um movimento global começou a discutir o modelo de gestão adotado pelos governos, com o objetivo de mudar a forma de gestão da administração pública, construindo gradativamente uma organização mais estruturada e focada em resultados. Diante dessas mudanças, as organizações têm buscado investir no capital intelectual, que é visto como um bem valioso que representará a melhoria dos serviços prestados à sociedade (BARROS NETO; SILVA, 2014).

Ser líder na gestão pública parece ser uma tarefa ainda mais complicada do que ser um gestor privado, pois o indivíduo lidera um público diversificado, pessoas de toda a comunidade. A comunidade o avaliará, o que torna essa busca um desafio constante e certamente agradável.

Para garantir essa melhoria nos produtos e serviços oferecidos, a estratégia da administração pública é desenvolver e investir na liderança. Houve um aumento da complexidade e variabilidade do no ambiente organizacional e isso levou à necessidade de um líder experiente que saiba lidar com os problemas organizacionais (BARROS NETO, 2017).

Para Hunter (2006), os líderes públicos estão preocupados com múltiplos objetivos, com distinções entre racionalidade e interesse. No setor privado, as metas são mais claras, pois o foco é o lucro, medido por indicadores econômicos e financeiros. Para o autor, uma série de fatores burocráticos constroem e limitam a atuação dos dirigentes na administração pública e, assim, por consequência os resultados. Entre os pontos inibidores, há posições com funções óbvias e bem documentadas; deveres, poderes e responsabilidades são sistematizados; e redução do controle e autonomia sobre os recursos. Para seguidores, esses aspectos substituem a liderança.

Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010) mencionam que o estilo de liderança está associado à eficácia, pois cada estilo deve ser orientado de acordo com o ambiente interno da organização. No entanto, a senioridade e a eficácia da liderança foram mais positivas em organizações públicas e negativas no setor privado. Os autores também explicam que a sociedade exige cada vez mais transparência, eficiência e ética na administração pública, razão pela qual a liderança no setor privado é cada vez mais adaptativa com o setor público.

Para Andersen (2010), os gestores públicos têm quase o mesmo comportamento no que diz respeito ao uso da intuição na tomada de decisões, o que comprova a necessidade de mais pesquisas sobre liderança na administração pública para melhor compreender a importância do tema nessa área em três áreas de governo.

Rayol (2009) menciona que as ações de um líder na administração pública devem ser coerentes com seus valores morais, e esses valores, por sua vez, devem ser sustentados por um comportamento exemplar. No entanto, para que o líder possa cumprir seu papel de criador de sinergia e mediador entre o grupo e a organização pública, é necessário que se coloque a existência de seus descobertos pela gestão e os correspondentes poder descentralizado nos ombros.

Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010) explicam que a modernização da gestão pública no Brasil, enfatiza princípios de gestão, lidera e exige resultados, como tem acontecido no setor privado, é um processo complexo e ainda está em seus primórdios. ajustes e adaptações. Embora tenha havido alguns resultados observáveis, ainda tem muitas questões em aberto, especialmente no que diz respeito

à relação entre o novo modelo de administração pública e a formação de equipes de liderança apresenta, conclui que é criado além disso, revela que o uso de iniciativas como bandeira e plataforma política é evidente, a partir da atração positiva que conceitos como resultados e efeitos exercem sobre a opinião pública e os eleitores.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória, de natureza básica, segundo os procedimentos de coleta bibliográfica e estudo de caso e com abordagem dedutivo, no qual será pesquisado através de um questionário proposto para os líderes e outro para os liderados, sobre a influência das habilidades de liderança na gestão organizacional.

O estudo proposto nos traz uma pesquisa exploratória e descritiva, de natureza básica, que de acordo Gil (2002, p.41) “pesquisas exploratórias tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com visitas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, inclui levantamento bibliográfico e entrevistas”. O mesmo autor (p.42), ressalta que “o estudo descritivo tem como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno”. Quanto à natureza da pesquisa, ela caracteriza-se como básica, uma vez que Prodanov (2013) orienta que tal pesquisa apresenta conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista, envolve verdades e interesses universais. O mesmo autor sugere sobre a abordagem uma análise de problemas do geral para o particular, através de uma cadeia de raciocínio decrescente.

Em relação aos métodos utilizados no estudo, Yin (2001) afirma sobre estudo de caso ser aquele que se refere ao estudo minucioso e profundo de um ou mais objetos, que permite novas descobertas de aspectos que não foram previstos inicialmente.

3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

O presente estudo foi realizado na Secretaria Executiva de Empreendedorismo da Paraíba - Programa Empreender PB, localizada no município de João Pessoa, em um empreendimento visa incentivar a geração de ocupação e renda entre os empreendedores paraibanos, bem como apoiar e fortalecer a economia solidária, o microempreendedor individual, o microempresário e as cooperativas de produção paraibanas, em que identificar problemas e oportunidades, e investir recursos na criação de um negócio, projeto ou movimento que seja capaz de realizar mudanças e

gerar um impacto positivo nos negócios. Tendo em seu quadro de atuação 9 (nove) gerentes e cerca de 92 (noventa e dois) colaboradores, sendo estes divididos entre: servidores, estagiários e prestadores.

O instrumento de pesquisa ficou disponível de forma eletrônica entre o período compreendido entre 23/05/22 e 31/05/22, conforme a adesão das pessoas ao responder a amostra, atingiu-se foi o seguinte quantitativo: 5 (cinco) líderes e 27 (vinte e sete) liderados. Foi escolhido o tipo de amostra por acessibilidade, por constituir o menos rigoroso de todos os tipos de amostra, em que o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que esses possam, de alguma forma, representar o universo.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado pela pesquisa foi o questionário, que de acordo com Buy (2005), consiste em um instrumento de coleta de dados estruturado por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador. Objetiva levantar opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas. A linguagem utilizada no questionário deve ser simples e direta, para que os respondentes compreendam com clareza o que está sendo perguntado.

Os questionários (APÊNDICE A) e (APÊNDICE B) foram estruturados com utilização de questões fechadas que utilizaram a escala likert e questões abertas, em que foram expostas as opiniões, e proposições fechadas elencada por alternativas de respostas com base na escala likert, em que a construção foi baseada em diversos estudos encontrados na literatura, bem como na vivência da autora e discussões com a orientadora da pesquisa.

Foram desenvolvidos dois questionários: um a ser aplicado aos colaboradores subordinados aos gestores e outro aplicado diretamente aos gestores da organização. O questionário voltado aos colaboradores foi estruturado da seguinte forma: inicialmente contemplou aspectos da análise sócio-demográfica dos participantes da pesquisa, posteriormente o instrumento foi voltado para descrição da percepção dos colaboradores que atuam em nível operacional sobre a influência da liderança exercida no desenvolvimento do seu trabalho. E a última parte foi voltada para a identificação das características de liderança mais presentes nos (as) gestores (as)

da organização. Foram utilizadas questões abertas e fechadas. Para as questões fechadas foram adaptadas escalas de múltiplas escolhas e escala Likert de 5 pontos (discordo totalmente, discordo parcialmente, sou indiferente, concordo parcialmente, concordo totalmente).

Já o questionário voltado aos gestores foi estruturado da seguinte forma: primeiramente, consideraremos os aspectos da análise sócio-demográfica dos gestores do estudo e, em seguida, a ferramenta teve como objetivo o estilo de liderança dos gestores da organização que ocupam espaços hierárquicos táticos e estratégicos na organização. E a terceira parte visou avaliar o exercício de funções de nível hierárquico tático e/ou estratégico da organização. Foram utilizadas para o desenvolvimento das questões a mesma estrutura mencionada para o questionário dos colaboradores.

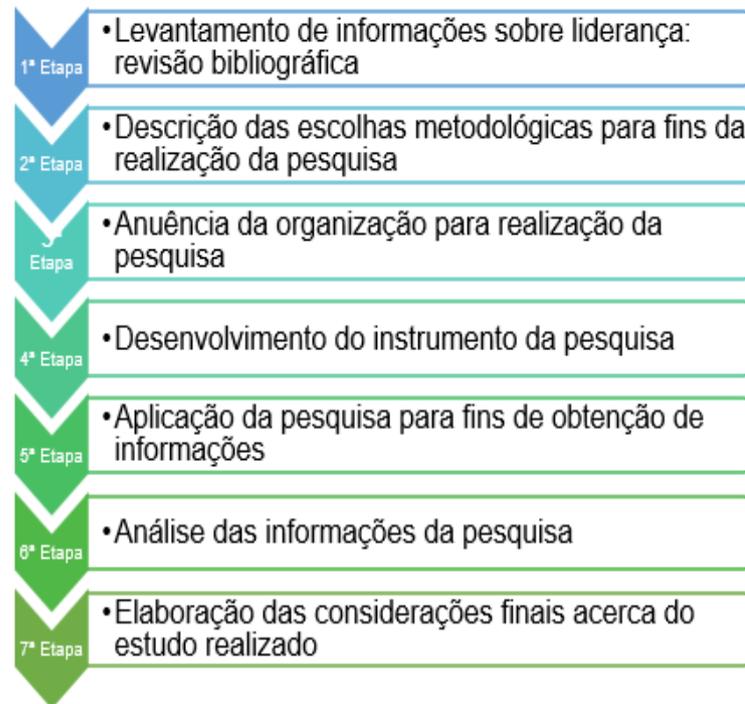
O questionário ocorreu de forma on-line, sendo disponibilizado um link para os líderes e liderados (com permissão dos mesmos), a partir de uma plataforma on-line chamada Google Forms, que é utilizado para a realização de pesquisas e coletas de informações, podendo ser usado para questionários e formulários de registro, em que com posse das informações prosseguiremos para as etapas seguintes.

Foram elaborados dois questionários, um voltado para colaboradores que atuam em nível tático e estratégico na instituição (atuando no espaço e gestão) e o outro instrumento voltado para os colaboradores que atuam em nível operacional na organização pesquisada.

3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados quantitativa, ocorreu à luz da estatística descritiva simples através da tabulação automática do google forms e análise qualitativa com descrição de opiniões dos pesquisadores.

Figura 1: Estrutura das Etapas da Pesquisa



Fonte: Autoria própria, (2022).

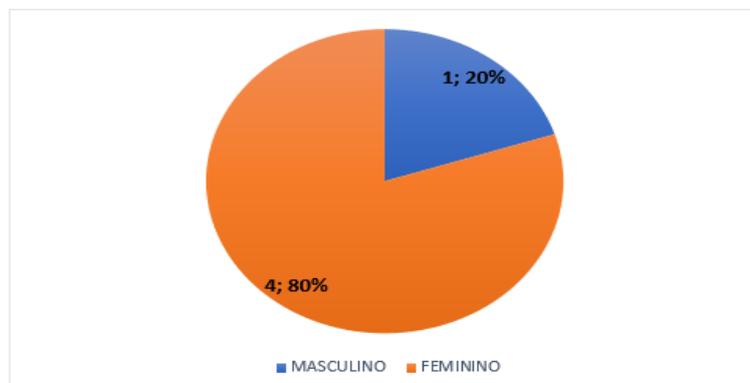
4 ANÁLISE DE DADOS

Nesse capítulo realiza-se as discussões, relacionada aos resultados trazidos pela aplicação dos questionários, sendo eles elaborados com perguntas fechadas e apenas uma aberta. Em sua construção elencou-se informações sobre as questões do tema da influência das habilidades de liderança na gestão organizacional. Salienta-se que ao solicitar que respondessem a pesquisa, seria preservada a identidade de cada questionado, pois as respostas de cada pessoa foram de suma importância para a construção desse trabalho, em que para deixá-lo mais claro nos entendimentos foram elaborados gráficos e quadros para facilitar na compreensão.

4.1 CONHECIMENTO DO ESTILO DE LIDERANÇA DOS COLABORADORES DA ORGANIZAÇÃO QUE OCUPAM ESPAÇOS HIERÁRQUICOS TÁTICO E ESTRATÉGICO

Para damos início as análises, será ilustrado as respostas dadas sobre os questionamentos feitos aos líderes da instituição estudada. A amostra que obtivemos foi um total de 5 pessoas, conforme apresentado no gráfico 1, em que 4 (quatro) são mulheres sendo representado por um total de 80% e 1 (um) homem com o percentual de 20%. Dentre esses indivíduos, 3 (três) possuem idade entre 21 e 40 anos, 1 (um) entre 41 e 55 anos e outro apresentando mais de 55 anos.

Gráfico 1: Gênero dos Líderes



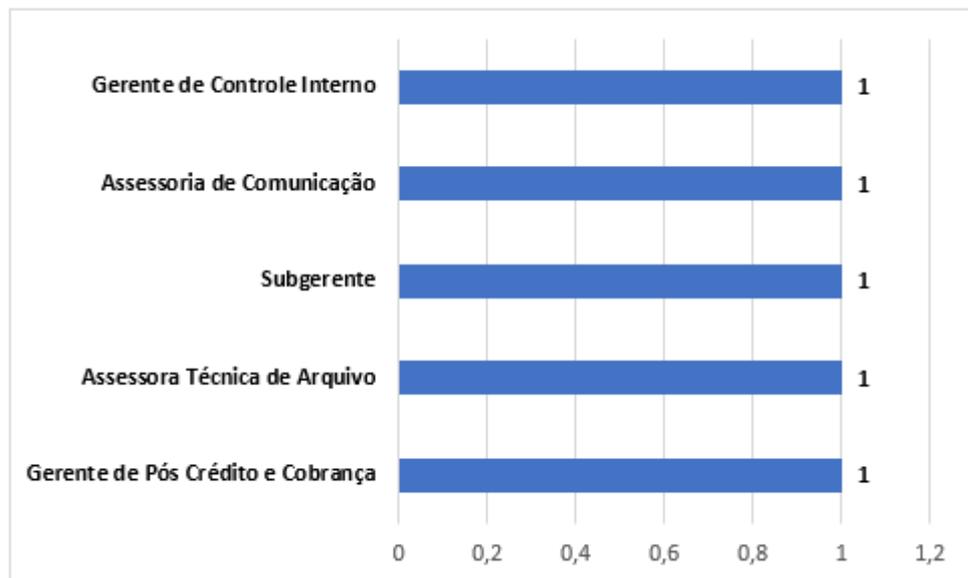
Fonte: Autoria própria, (2022).

Dentre esse universo, a escolaridade apresentada foi que 3 (três) pessoas que possuem pós-graduação e 2 (duas) pessoas ensino superior completo. Tendo em suas formações acadêmicas 2 (duas) pessoas formadas em Administração de Empresas, 1 (um) em Publicidade e Propaganda, outro em Licenciatura em Química e por último 1 (um) em Arquivologia.

Todos afirmaram categoricamente que trabalham em em horário integral e 4 (quatro) dessas pessoas atuam há mais de 2 anos na instituição e apenas 1 (um) possui menos de 2 anos de tempo de trabalho nesse local.

Em seguida foi questionado sobre qual a função está desempenhando no momento, conforme gráfico 2, em que cada um dos 5 (cinco) questionados afirmaram atuar em áreas diferentes, sendo 4 (quatro) com mais de 4 anos na função e 1(um) com menos de 6 meses.

Gráfico 2: Função desempenhada no momento



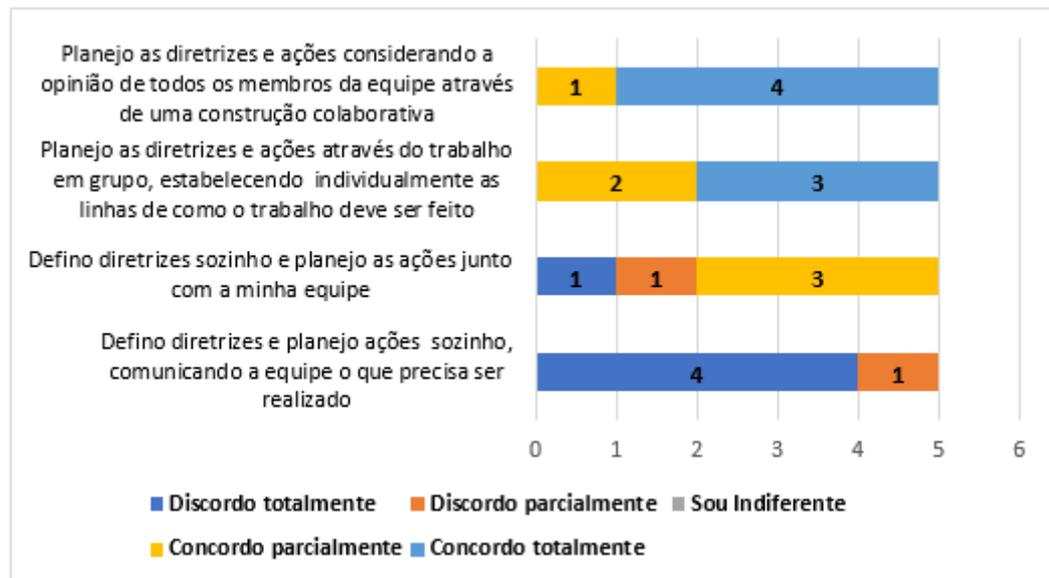
Fonte: Autoria própria, (2022).

Em logo após foi questionado quantas pessoas são subordinadas a função e 3 (três) líderes afirmaram possuir entre 1 e 5 pessoas, outro entre 5 e 10 pessoas e por fim o outro disse ter entre 11 e 15 pessoas como subordinados.

Para darmos continuidade ao nosso estudo, os demais questionamentos foram feitos através de perguntas em Escala de Likert, para mensurar a intensidade da

opinião dos questionados. Com isso foi abordado no gráfico 3, sobre o planejamento das ações que precisam ser realizadas na organização e obtivemos de 4 (quatro) líderes a informação de que concordam totalmente em planejar as diretrizes e ações considerando a opinião de todos os membros da equipe através de uma construção colaborativa.

Gráfico 3: Planejamento das ações que precisam ser realizadas na organização



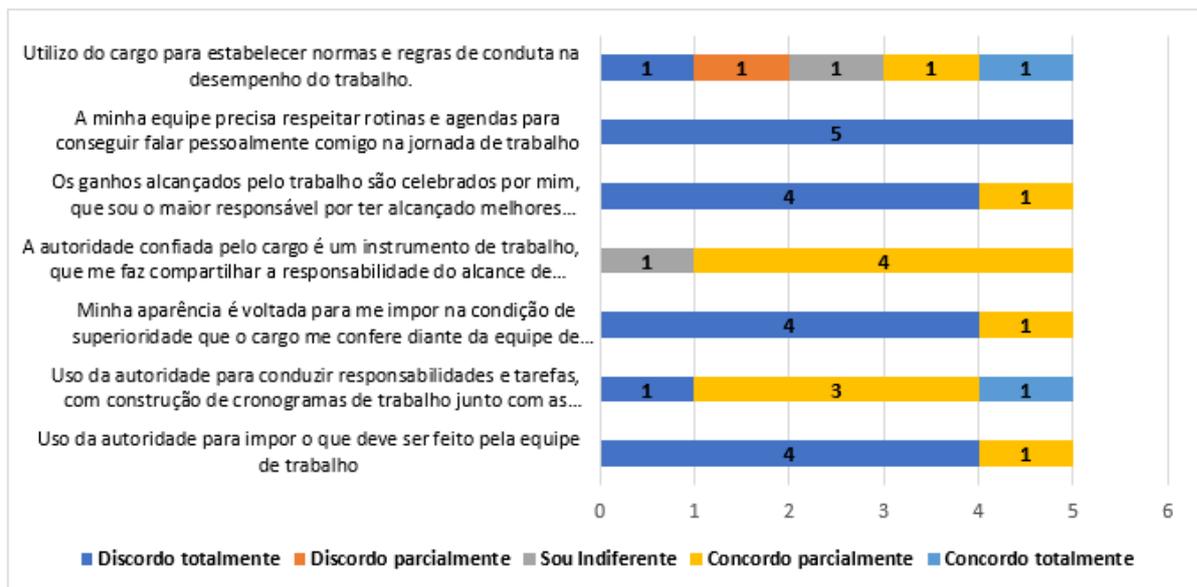
Fonte: Autoria própria, (2022).

Sobre isso Rothmann (2017), nos trás que o líder requer muitas responsabilidades, pois será a pessoa que conduzirá outras, ou seja, seus liderados a determinadas tarefas, atividades a fim de alcançar objetivos, por meio de estratégias elaboradas com o devido planejamento com o intuito de atingir o sucesso. Utilizando ferramentas preciosas para estimular e assim influenciar as pessoas formando uma equipe centrada nos objetivos da organização onde as mesmas possam dar o melhor de si, em contrapartida. Também envolve o planejamento do trabalho de acordo com as capacidades e habilidades da equipe, o gerenciamento das mudanças necessárias para a manutenção da sintonia entre indivíduo e grupo.

Dando continuidade a pesquisa, em seguida foi abordado sobre as relações de hierarquia existentes na organização. Como observa-se no gráfico 4, que 4 (quatro) líderes concordaram parcialmente com a colocação em que afirma a autoridade confiada pelo cargo é um instrumento de trabalho, que me faz compartilhar a

responsabilidade do alcance de resultados com todos da equipe. Quando colocado em que “a minha equipe precisa respeitar rotinas e agendas para conseguir falar pessoalmente comigo na jornada de trabalho”, todas as 5 (cinco) pessoas foram categóricas em afirmar discordar totalmente desse comportamento. Já quando foi sugerida a afirmação em, utilizar do cargo para estabelecer normas e regras de conduta no desempenho do trabalho, cada um dos questionados respondeu uma resposta perpassando entre o discordo totalmente até o concordo totalmente.

Gráfico 4: Relações de hierarquia existentes na organização

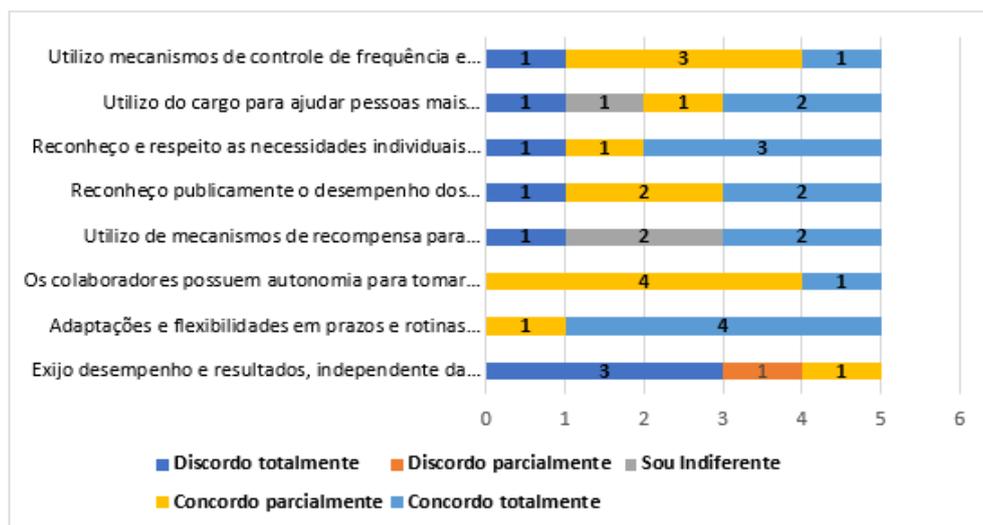


Fonte: Autoria própria, (2022).

Com isso, apresenta-se as colocações de Maximiano (2000) em que nos relata que a liderança inclui necessariamente a capacidade de influenciar um grupo para o alcance das metas, e isso pode decorrer ou não da posição formal ocupada pelo indivíduo na hierarquia organizacional. Verdadeiros líderes, são aqueles que têm responsabilidades, geram resultados, dão exemplos por meio de discursos e, acima de tudo, de suas práticas do dia a dia, tendo assim seguidores. Um líder encoraja e inspira a equipe, não cria barreiras devido à hierarquia, está sempre disposto e é o grande diferencial nas equipes. Influenciar é simplesmente estimular sua equipe para atingir bons resultados, trabalhando em equipe, com cooperação e motivação. Com essas transformações a hierarquia foi substituída por um modelo mais flexível, saindo da divisão e racionalização do trabalho e cedendo espaço para a multifuncionalidade, à inovação.

Na sequência foi exposto no gráfico 5, as respostas sobre o relacionamento com os colaboradores da sua organização e 3 (três) líderes afirmaram discordar totalmente com a afirmativa de exigir desempenho e resultados, independente da oferta de recursos e infraestrutura para o desenvolvimento das atividades, ou outros dois afirmaram discordar parcialmente e concordar parcialmente. Já quando a pergunta foi se adaptações e flexibilidades em prazos e rotinas são características permanentes na minha relação com a equipe, 4 (quatro) apontaram concordar totalmente com essa prerrogativa e por fim, quando se colocado a situação sobre reconhecer publicamente o desempenho dos colaboradores quando alcançam um resultado acima do esperado, 2 (dois) concordaram totalmente, 2 (dois) concordaram parcialmente e 1 (um) relatou discordar totalmente. Dizemos, a partir dessas colocações que o líder além de resolver conflitos e imprevistos do dia-a-dia, deve estar preparado e apto a incentivar e manter um bom relacionamento com seus liderados, sendo um exercício essencial para as organizações, onde o relacionamento ocorre de maneira natural e necessário para que haja a troca de informações para o êxito nos padrões estabelecidos e direcionado pelo líder.

Gráfico 5: Relacionamento com os colaboradores da sua organização



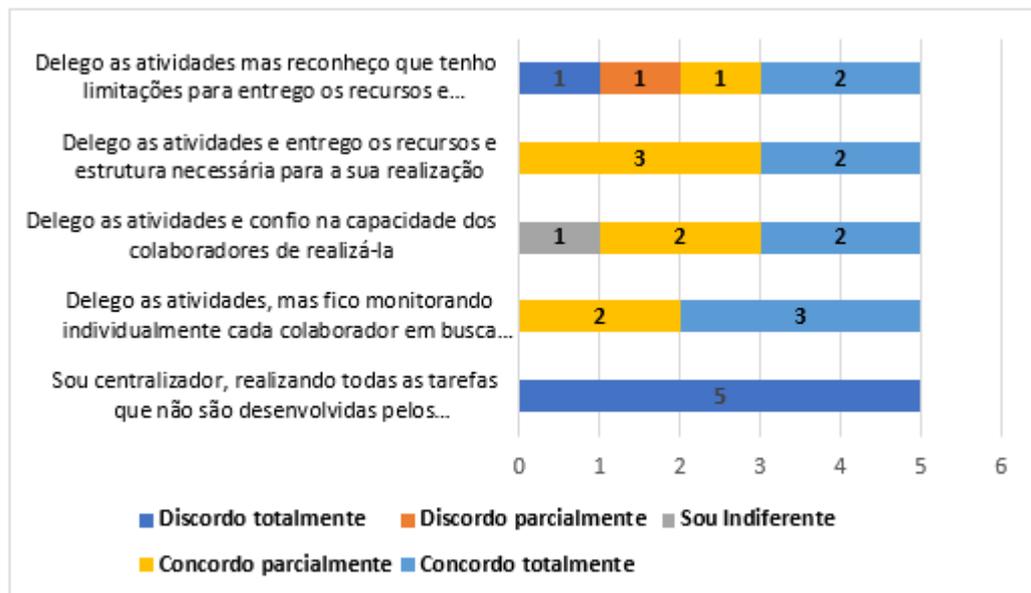
Fonte: Autoria própria, (2022).

Dentre os principais fatores que levam o líder a ter grande influência sobre seus subordinados estão o bom relacionamento, uma visão macro de tudo ao redor, forma íntegra de se portar em qualquer situação, o compartilhamento do conhecimento, um bom planejamento, a confiança e também a maneira correta de dar e receber feedbacks de seus colaboradores. O relacionamento interpessoal e a gestão são

competências que estão ligadas ao meio corporativo e precisam estar em equilíbrio para que se desperte outras habilidades em uma equipe, como o autoconhecimento por meio de ações de feedbacks, diálogos transparentes e construtivos, criando um leque de opções para que seja tomada as melhores decisões possíveis, causando um grande impacto positivo nos processos e nos relacionamentos interpessoais no ambiente organizacional (HUNTER, 2014).

Em seguida foram trazidas questões sobre o nível de delegação das atividades no exercício da sua função, conforme demonstra as respostas no gráfico 6, temos que todos os 5 (cinco) líderes afirmam discordar totalmente em ser centralizador, realizando todas as tarefas que não são desenvolvidas pelos colaboradores da minha equipe. Já quando foi trazido que, delego as atividades e entrego os recursos e estrutura necessária para a sua realização, 3 (três) concordam parcialmente e 2 (dois) concordam totalmente.

Gráfico 6: Nível de delegação das atividades no exercício da sua função



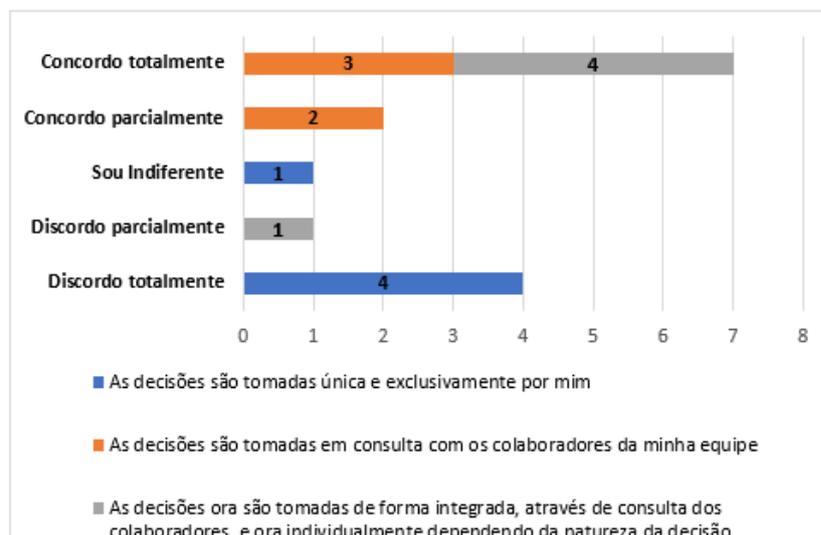
Fonte: Autoria própria, (2022).

De acordo com Oliveira (2016) o líder de verdade vê sua equipe como um legado, considerando-a como um bem importantíssimo. Delegar é uma atitude de líder, pois os liderados poderão agir por conta própria em determinadas tarefas. Existem alguns líderes que acreditam que delegar significa largar sua equipe não demonstrando interesse nos projetos da organização não havendo acompanhamento e muito menos elogios para os liderados. O líder que foca nos resultados tende a

delegar de maneira correta não atrapalhando o andamento dos processos e o trabalho dos liderados. Antigamente era observado nas organizações uma maneira de querer controlar as pessoas criando um ambiente organizacional “pesado”, atualmente esse pensamento vem mudando e os líderes controlam somente processos e incentivam a equipe passando uma liberdade maior para os mesmos agirem. Para reforçar, Hunter (2006) nos apresenta que delegar é papel do líder e cobrar a execução das atividades também, já que é uma responsabilidade destinada ao liderado e disciplinar quando necessário, pois se trata de uma maneira de ensinar ajudando para o crescimento tanto profissional quanto pessoal do colaborador.

Continuando nosso trabalho, em seguida foi abordada no gráfico 7, como se dá a tomada de decisão no exercício da sua função. E a resposta com maior afirmativa de concordo totalmente, sendo respondida por 4 (quatro) pessoas foi a que apontava as decisões em que em hora são tomadas de forma integrada, através de consulta dos colaboradores, e hora individualmente dependendo da natureza da decisão, tendo 1 (uma) pessoa que discorda parcialmente.

Gráfico 7: Tomada de decisão no exercício da sua função



Fonte: Autoria própria, (2022).

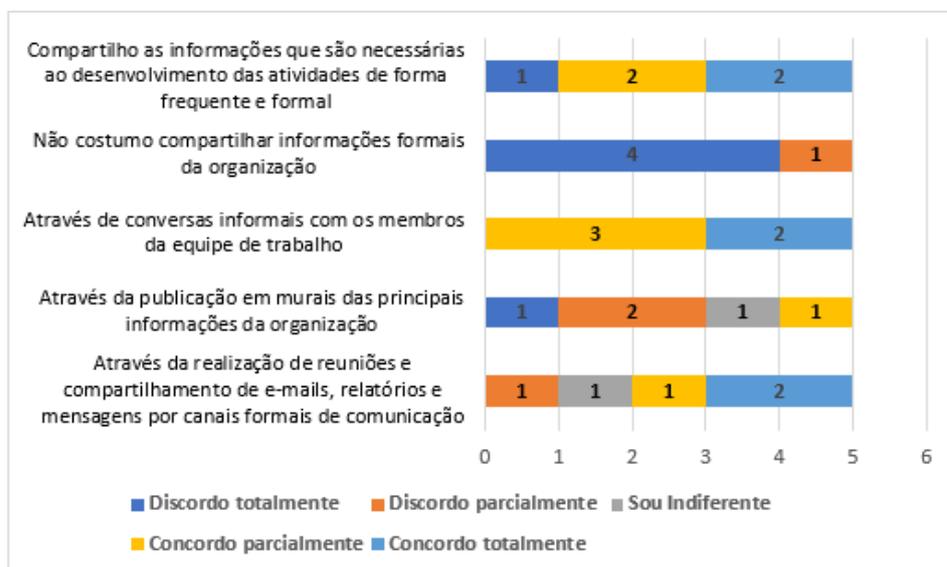
Sobre esse tema Chiavenato (2014) aponta total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participações mínimas do líder, em um breve estudo realizado por alguns estudiosos constatou a influência do líder no ambiente da empresa onde o estilo que for empregado na prática da liderança refletirá tanto no comportamento dos liderados como nos resultados organizacionais. Conforme Tejon

(2006) é necessário um relacionamento onde todos possam participar e se sentirem parte importante na organização, como no compartilhamento de informações entre a equipe e assim no desenvolvimento dos resultados.

Posteriormente, foi abordado sobre como o líder enxergava o nível de comprometimento dos colaboradores da sua equipe. E 4 (quatro) afirmaram ter em sua equipe, colaboradores totalmente comprometidos com o trabalho e 1 (um) líder nos trouxe que são parcialmente comprometidos com o trabalho. De acordo com Khoury (2015) o engajamento está diretamente ligado com o comprometimento do colaborador com a empresa, mas também depende dos fatores para promover esse fenômeno e faz com que a retenção da mão de obra seja positiva. Estudos realizados comprovam que é possível aumentar o grau de comprometimento dos colaboradores através de estratégias e em contrapartida os serviços ou produtos tende a ter uma qualidade melhor, clientes satisfeitos e assim mais lucratividade para o negócio e produtividade na organização.

Nesse sentido, em seguida foi perguntado como se dá o compartilhamento das informações no exercício da sua função, conforme gráfico 8. Como podemos perceber, 2(duas) pessoas afirmam concordar totalmente e 2 (duas) concordam parcialmente em compartilhar as informações que são necessárias ao desenvolvimento das atividades de forma frequente e formal, e apenas 1 (um) afirma discordar totalmente dessa prática.

Gráfico 8: Compartilhamento das informações no exercício da sua função

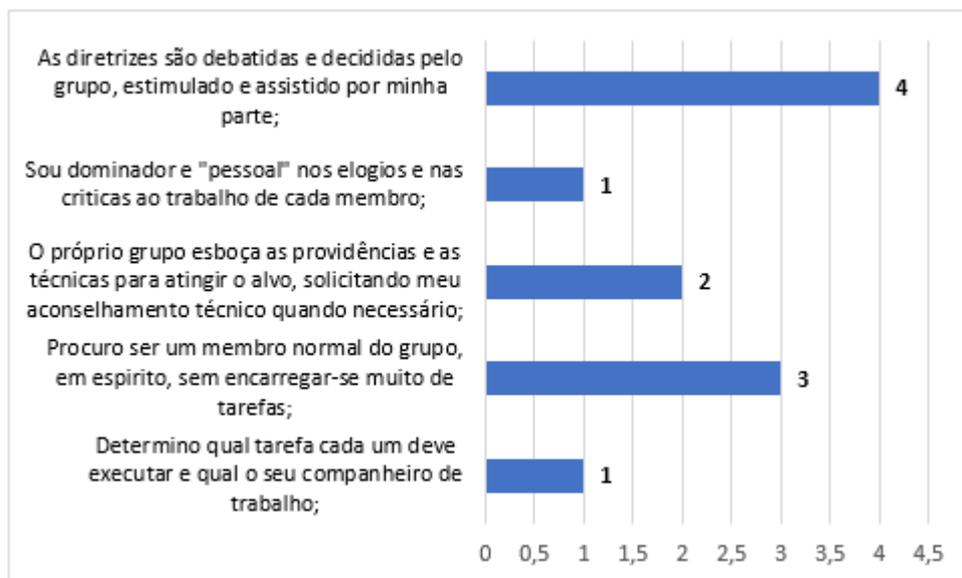


Fonte: Autoria própria, (2022).

Para nos ajudar a compreender melhor, Oliveira (2012) afirma que a comunicação é o processo de interação que gera entendimento por meio de uma mensagem, podendo ser um dado, uma informação ou uma ordem entre um emissor e o receptor (pessoa que recebe a mensagem, por exemplo, em um momento específico direcionando a um objetivo comum para a organização). Já Lawson (2011) consolida nos dizendo que há momentos que a comunicação falha podendo não ter o alcance esperado. Ele aponta algumas razões das falhas: falta de clareza do receptor, apresentação ruim ou inapropriada da mensagem, personalidade, desinformação, distração, distorção, sistemas de relatório ruins e ambiguidade.

Em seguida foi exposto 9 características e foi pedido que assinalem três principais e o resultado foi o seguinte demonstrado no gráfico 9:

Gráfico 9: Três características que mais definem o seu perfil no exercício da sua função



Fonte: Autoria própria, (2022).

Destacamos, que entre as afirmativas a que mais recebeu marcações com o total de 4 (quatro), foi a que afirma em que as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido por minha parte, logo em seguida com 3 (três) temos a que diz procurar ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas.

Na trajetória de conduzir sua equipe o líder costuma ter um perfil formado por algumas características próprias que indicam um ou mais estilo de liderança. Cabe destacar que estilo de liderança se refere ao que o líder faz, ao como age quando está

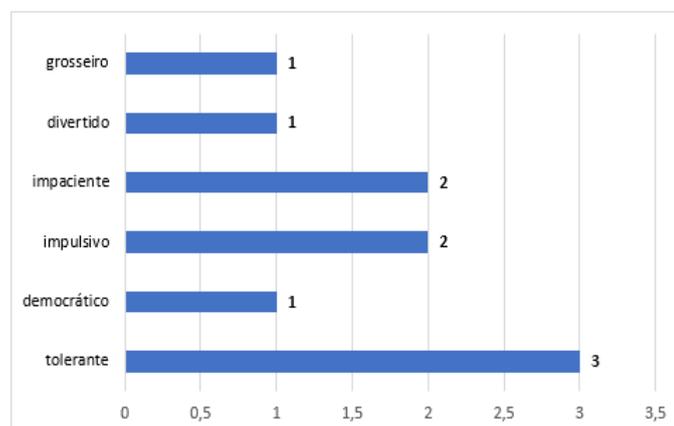
exercendo seu papel. Ele adota aquele que mais corresponde aos seus princípios quando se trata do comportamento humano e do modo que orienta e gere seus liderados (CHIAVENATO, 2014). Conforme Maxwell (2011) a credibilidade de um líder inicia-se pelo comprometimento pessoal ao sucesso e também em ajudar seus liderados ao alcance do mesmo, sendo necessárias três características: iniciativa a que se levantar para subir; sacrifício ao que se abrir mão de algo para conseguir subir e maturidade que é preciso para se desenvolver para subir.

No aspecto comportamental, pedimos que escolhessem três características que mais definem o seu perfil no exercício da sua função e as que mais tiveram adesão foram: Participativo com 5 (cinco), Paciente com 3 (três), Justo com 2 (dois), Democrático (1) e Impulsivo 1 (um).

Quando pedimos que apontassem 3 características comportamentais que considera ideal num líder, tivemos o seguinte resultado: Competência com 4 (quatro), Iniciativa 3 (três), Democrático 2 (dois), Paciente 2 (dois), Tolerante 2 (dois) e Disciplinado 2 (dois).

Em seguida, pedimos que indicassem quais as características de comportamento que eles possuem, porém consideram negativa e acreditam que influencia no desempenho de seus funcionários. E as mais citadas foram as destacadas no gráfico 10, Tolerante 3 (três), Impaciente 2 (dois) e Impulsivo 2 (dois), podemos evidenciar que esses líderes enxergam esses pontos, como algo que possa vir a ser trabalhado, afim de gerar uma melhora em seus comportamentos perante os liderados.

Gráfico 10: Características de comportamento possui, porém considera negativa e acredita que influencia no desempenho de seus funcionários

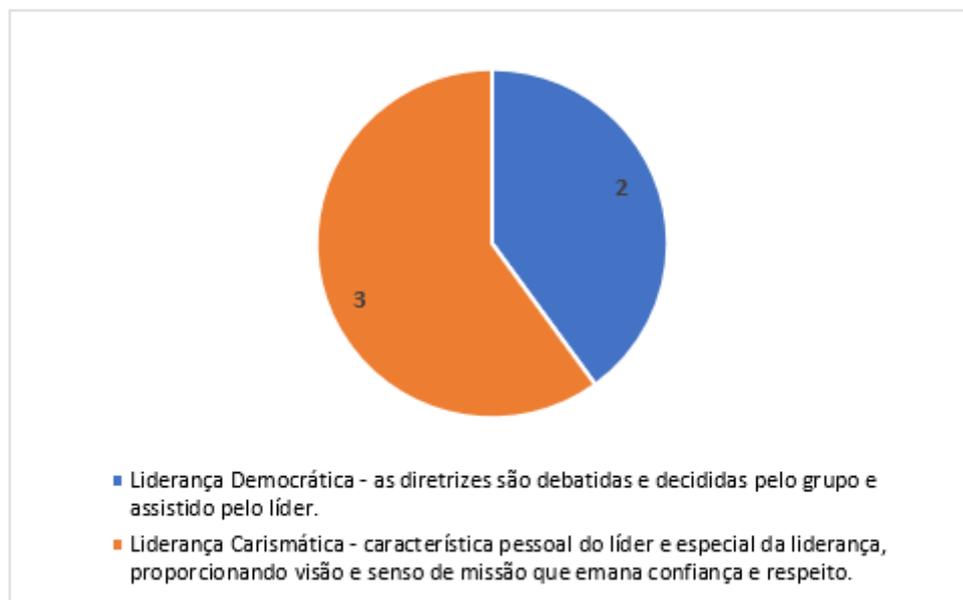


Fonte: Autoria própria, (2022).

Sobre esse tema Lacombe (2005) nos diz que além do líder de motivar, ele deve possuir as seguintes características: Confiança em si; Crença no que faz; Visão clara de onde quer chegar; Boa capacidade de comunicação; Tomar decisões e ter calma em momentos de crise; Visualizar o sistema como um todo; Entender que a diversidade das pessoas traz força para a equipe; Avaliar as pessoas e fazer com que as pessoas certas ocupem os lugares certos em momentos certos; Motivando os seus liderados.

Na pergunta seguinte, foi dirigida sobre o que os entrevistados achavam qual seria o estilo de liderança que eles exerciam, conforme gráfico 11. Foram dadas as seguintes opções: Liberal, Autocrático, Democrático e Carismático. Com 3 (três) respostas, esses líderes se consideram carismáticos e 2 (dois) que seu estilo de liderança é Democrático.

Gráfico 11: Estilo de liderança



Fonte: Autoria própria, (2022).

Dando sequência, foi perguntado se os líderes já haviam sido avaliados pelos seus colaboradores em relação a sua liderança e como resultado, 3 (três) afirmaram que sim e 2 (dois) que não. Ainda na sequência, abordamos sobre se eles já haviam tido experiência voltada para a capacitação no desenvolvimento de habilidades de liderança e como resposta 3 (três) afirmaram que não e 2 (dois) que sim.

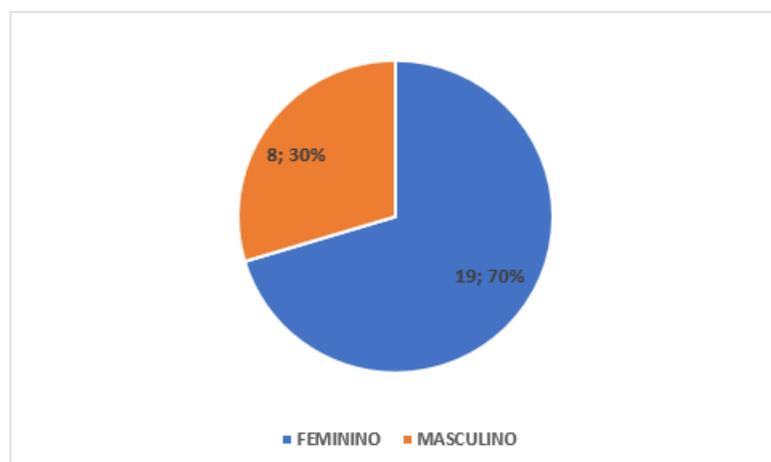
Sobre esse aspecto Moscovici (2005) afirma que a capacitação dos líderes dando-lhes habilidades e atributos específicos, que melhorarão sua gestão dentro da

empresa. Tais como, visão (saber enxergar o norte e direcionar sua equipe), capacidade de Inspirar seus colaboradores, boa Comunicação, motivação, capacidade de dar feedbacks e de receber, reconhecer talentos e ter ótimo relacionamento interpessoal. Além das habilidades de liderança poderem ser aprendidas através de treinamentos, experiências, desenvolvimento da intuição, persistência e capacidade de aprender com ensaios e erros.

4.2 DESCRIÇÃO DA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES QUE ATUAM EM NÍVEL OPERACIONAL SOBRE A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA EXERCIDA NO DESENVOLVIMENTO DO SEU TRABALHO

Dando continuidade as nossas análises, contudo, agora iremos ilustrar as respostas apresentadas pelos liderados na organização estudada. A amostra desse estudo foi estabelecida em 27 (vinte e sete) pessoas, conforme demonstrado no gráfico 12, que nos apresenta 19 (dezenove) mulheres e 8 (oito) homens. Entre essas pessoas, temos como idade entre 21 e 41 anos o total de 22 (vinte e duas) pessoas, até 20 anos 4 (quatro) indivíduos e 1 (um) com mais de 55 anos. Dentre essa amostragem 19 (dezenove) sendo representada por 70,40%, possuem ensino Superior Incompleto, enquanto 5 (cinco) com 18,50% são representados por pessoas que possuem ensino Superior Completo e 3 (três) com representação de 11,10% com ensino Médio Completo.

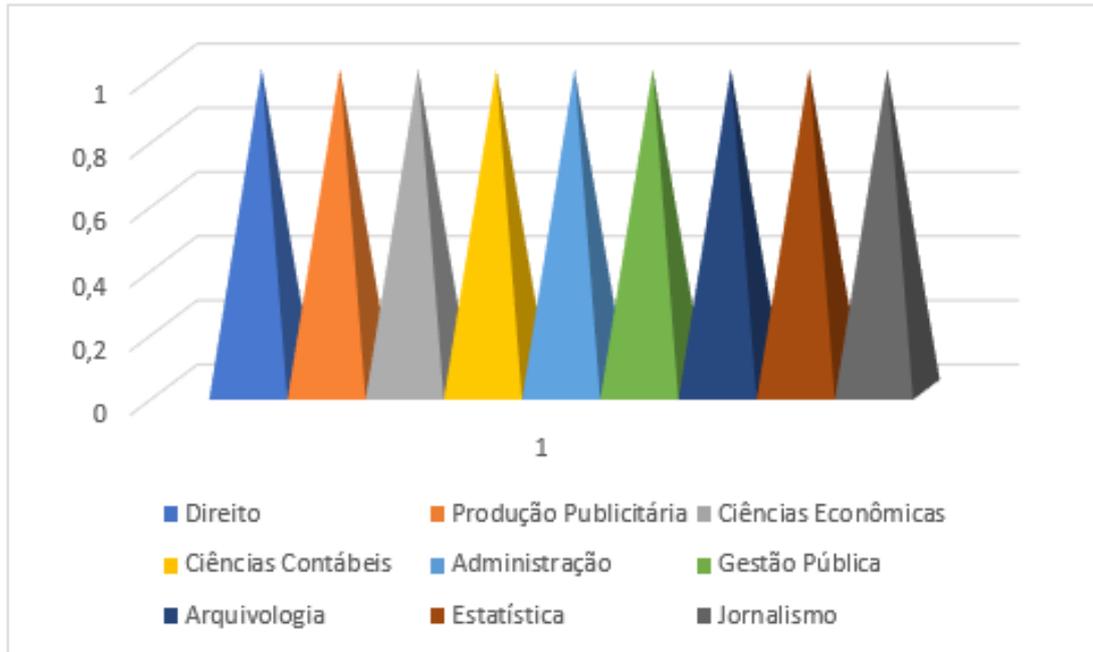
Gráfico 12: Gênero dos Líderados



Fonte: Autoria própria, (2022).

Ao serem questionados sobre a formação acadêmica, deixamos a pergunta sem ser obrigatória e como podemos perceber no gráfico 13, 9 (nove) pessoas responderam, sendo cada um com a formação acadêmica diferente.

Gráfico 13: Formação Acadêmica



Fonte: Autoria própria, (2022).

Ao serem questionados sobre o turno de trabalho 16 (dezesesseis) atuam em turno da tarde com 59,30%, 9 (novo) no turno da manhã sendo representados por 33,30% e apenas 2 (duas) pessoas no turno integral com 7,40%. Sendo 23 (vinte três) deles tendo menos de 2 anos de tempo na organização e 4 (quatro) pessoas com mais de 2 anos de atuação.

Em seguida elencamos qual a função que desempenha no momento e como resultados temos a seguinte configuração no gráfico 14. Em sua maioria de 15 (quinze) pessoas são estagiários, 2 (dois) cobrança e o restante apresentando 1(um) por cargo entre Coordenador, Subgerente, Auxiliar Administrativo, entre outros.

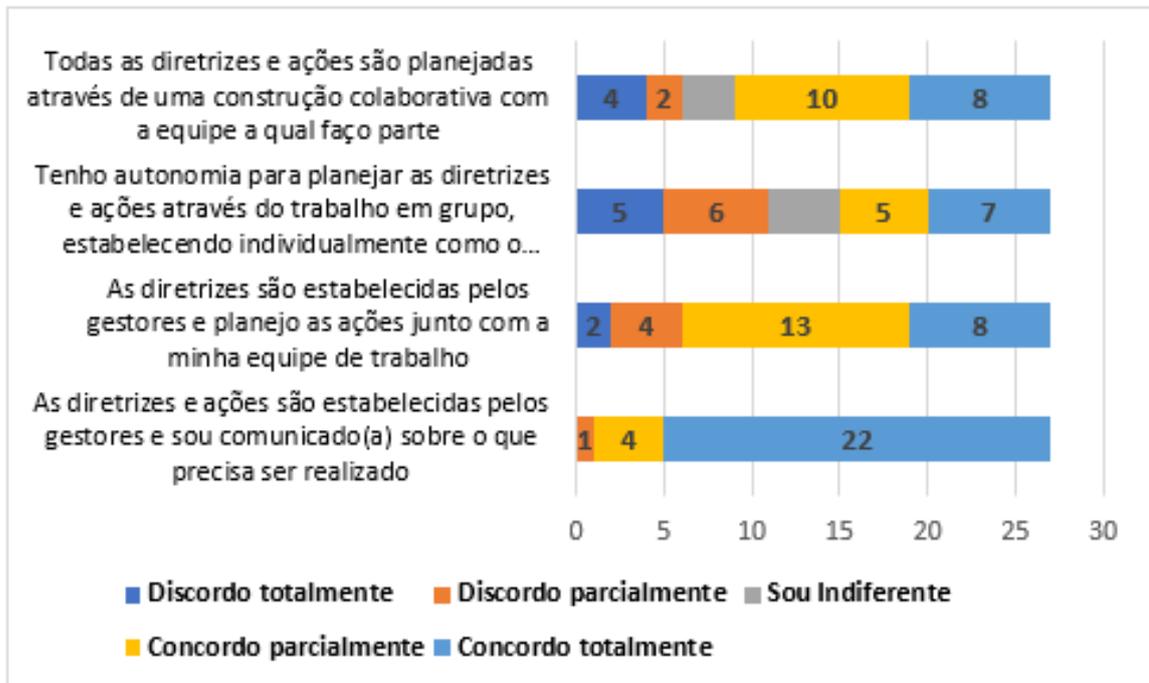
Gráfico 14: Função desempenhada no momento

Fonte: Autoria própria, (2022).

A mesma amostra nos respondeu que 13 (treze) pessoas desempenham a função atual há menos de 6 meses, 7 (sete) entre 1 anos e 2 anos, 5 (cinco) pessoas atuam entre 6 meses e 1 ano e 2 (duas) pessoas entre 2 anos e 3 anos. E quando abordado quantas pessoas tem em sua equipe de trabalho, 12 (dose) pessoas entre 1 a 5 pessoas, 10 (dez) entre 5 e 10 pessoas, 4 (quatro) entre 11 e 15 pessoas e por fim 1 (uma) entre 15 e 20 pessoas.

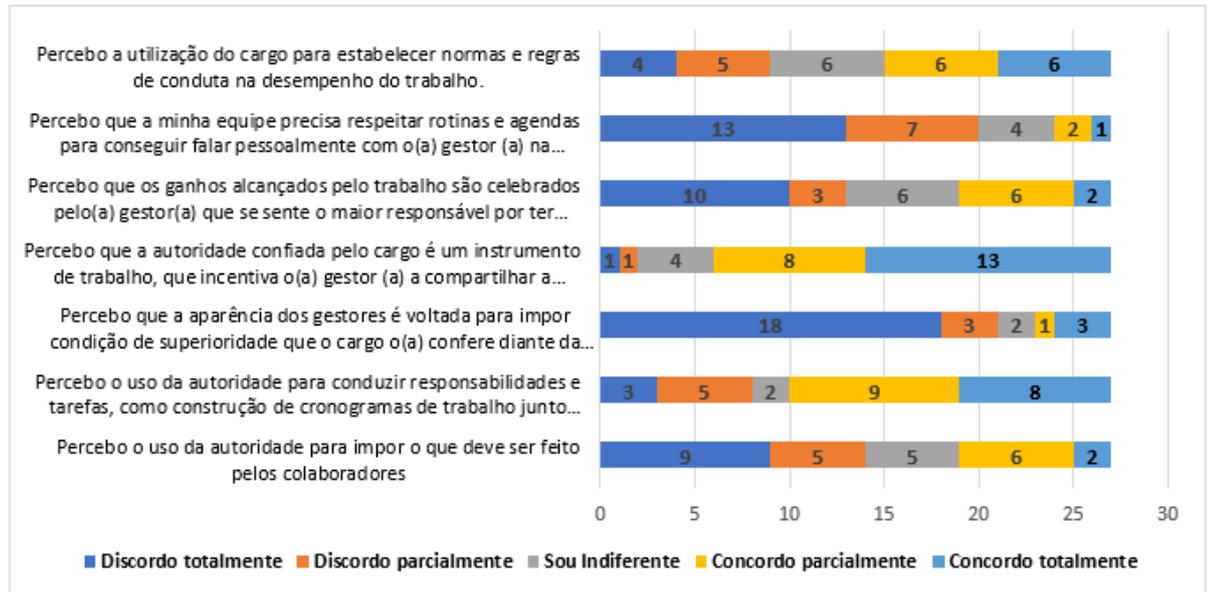
Para darmos continuidade ao nosso estudo, os demais questionamentos foram feitos através de perguntas em Escala de Likert, para mensurar a intensidade da opinião dos questionados. Foi perguntado sobre a forma como o planejamento das ações/atividades precisam ser realizadas na organização, na percepção da atuação do gestor (a) imediato. E como respostas trazidas no gráfico 15, 22 (vinte e duas) pessoas concordam totalmente, que as diretrizes e ações são estabelecidas pelos gestores e sou comunicado(a) sobre o que precisa ser realizado. Com isso, podemos confirmar sobre as afirmações que os líderes apontaram quando questionados sobre o planejamento das ações realizadas na organização.

Gráfico 15: Planejamento das ações/atividades precisam ser realizadas na organização



Fonte: Autoria própria, (2022).

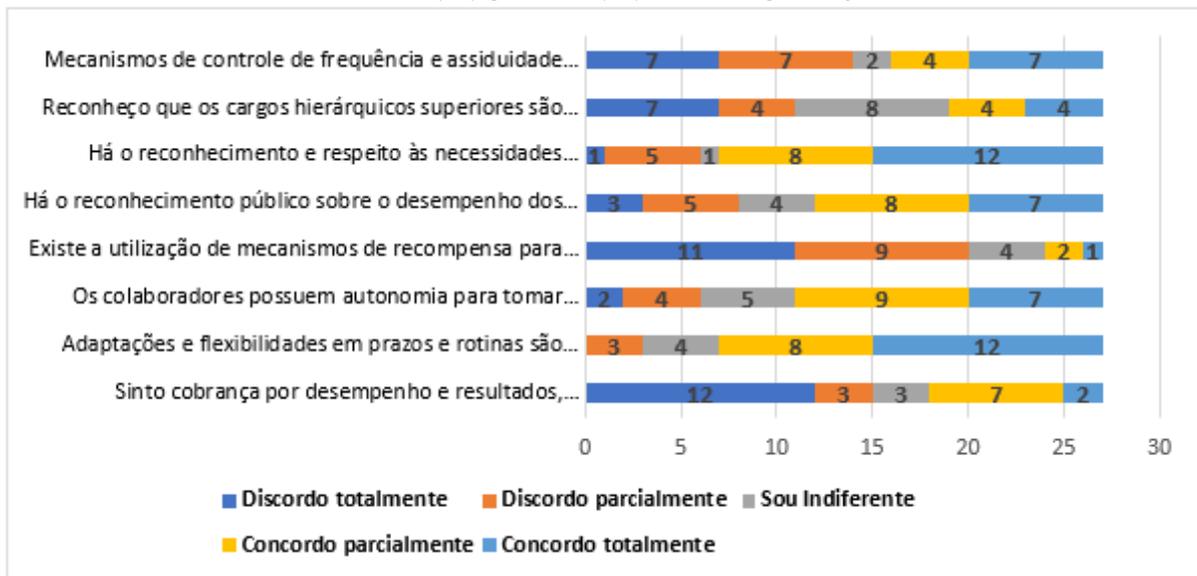
Continuando nosso estudo, foi questionado sobre as relações de hierarquia existentes na organização. Conforme o gráfico 16, a resposta que obtivemos 13 (treze) concordo totalmente e 8 (oito) concordo parcialmente, foi sobre a questão em que dizia perceber que a autoridade confiada pelo cargo é um instrumento de trabalho, que incentiva o (a) gestor (a) a compartilhar a responsabilidade do alcance de resultados com todos da equipe. Se fizermos um paralelo com as respostas dada pelos líderes, a que teve maior concordância foi a que relatava em que a autoridade confiada pelo cargo é um instrumento de trabalho, que me faz compartilhar a responsabilidade do alcance de resultados com todos da equipe, ou seja, existe uma consonância nas respostas abordadas.

Gráfico 16: Relações de hierarquia existentes na organização

Fonte: Autoria própria, (2022).

Dando continuidade ao nosso trabalho foi perguntado aos liderados sobre o relacionamento com os(as) gestores (as) da sua organização, conforme gráfico 17. Podemos destacar a afirmativa em que diz sobre adaptações e flexibilidades em prazos e rotinas são características permanentes do(a) gestor (a) com a equipe e a que nos apresenta que há o reconhecimento e respeito às necessidades individuais dos colaboradores, cada uma delas tendo como resposta 12 (doze) concordo totalmente e 8 (oito) concordo parcialmente.

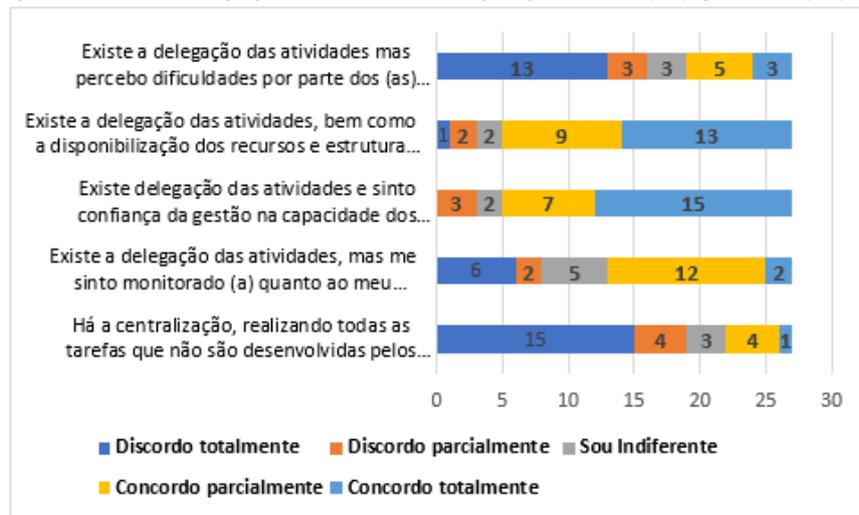
Quando se compara com as respostas dos líderes em relação a esse respeito temos que com 3 (três) concordo totalmente a afirmativa, reconheço e respeito as necessidades individuais dos colaboradores da minha equipe e com 4 (quatro) concordo totalmente a afirmativa em que ressalta que adaptações e flexibilidades em prazos e rotinas são características permanentes na minha relação com a equipe. Temos que as respostas dadas pela maioria dos liderados possuem assentimento da proposição descrita.

Gráfico 17: Relacionamento com os(as) gestores (as) da sua organização

Fonte: Autoria própria, (2022).

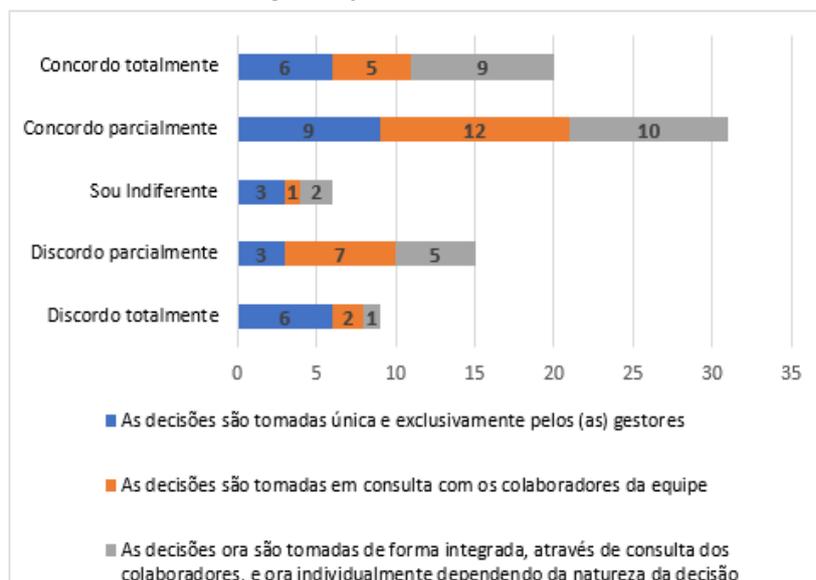
Então, dando continuidade no estudo, em seguida foi perguntado sobre a capacidade de delegação das atividades por parte dos (as) gestores(as) da organização, conforme demonstrado no gráfico 18. Tivemos como destaque nas afirmativas em que os mesmos dizem existir a delegação das atividades, bem como a disponibilização dos recursos e estrutura necessária para a realização das atividades, com 13 (treze) concordo totalmente e 9 (nove) concordo parcialmente. E na seguinte alegação em que existe delegação das atividades e sinto confiança da gestão na capacidade dos colaboradores de realizá-las, com 15 (quinze) concordo totalmente e (7) concordo parcialmente.

Sobre esse tema trazemos a foco a resposta com 3 (três) concordo totalmente e 2 (dois) concordo parcialmente em que os líderes afirmava delegar as atividades, mas ficavam monitorando individualmente cada colaborador em busca de acompanhar se está sendo bem realizada a atividade. Quando correlacionamos com o que os liderados falam sobre essa proposição temos que 12 (doze) pessoas concordam parcialmente, 5 (cinco) são indiferentes e 2 (duas) concordam totalmente. Ou seja, podemos perceber mais uma vez que a relação dos líderes e liderados estão em consonância.

Gráfico 18: Capacidade de delegação das atividades por parte dos (as) gestores(as) da organização

Fonte: Autoria própria, (2022).

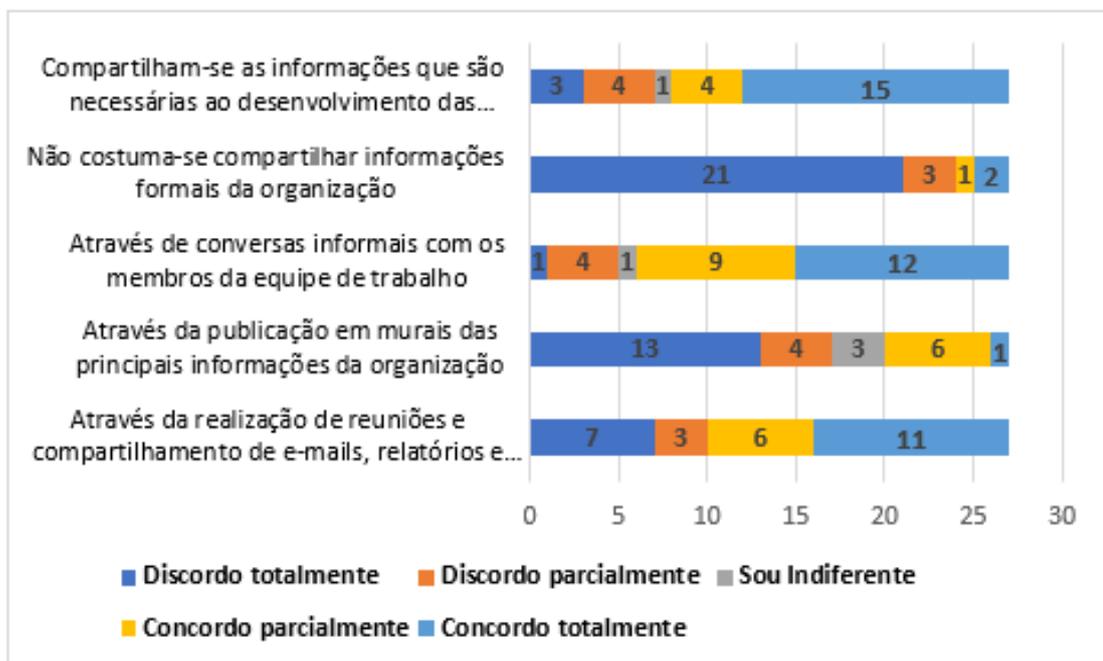
Em seguida foi questionada a proposição sobre de como se dá a tomada de decisão na organização. Como podemos verificar no gráfico 19, a opção que destaca em que as decisões ora são tomadas de forma integrada, através de consulta dos colaboradores, e ora individualmente dependendo da natureza da decisão foi a que recebeu 10 (dez) concordo parcialmente e 9 (nove) concordo totalmente. Para esse mesmo questionamento os líderes, 4 (quatro) deles optaram em concordar totalmente, o que podemos verificar que mais uma vez as proposições se conversam.

Gráfico 19: Tomada de decisão na organização

Fonte: Autoria própria, (2022).

Em continuidade no trabalho, foi perguntado como se dá o compartilhamento das informações por parte dos (as) gestores (as) no seu ambiente de trabalho, como podemos verificar as respostas no gráfico 20. Como resposta para a afirmativa de não costumar compartilhar informações formais da organização, obtivemos como resposta 21 (vinte e uma) pessoas afirmando discordar totalmente. E na afirmativa que seria através de conversas informais com os membros da equipe de trabalho, foi evidenciado por 12 (doze) pessoas que concordam totalmente e 9 (nove) que concordam parcialmente. Nos levando a refletir sobre o posicionamento apresentado pelo Líderes, que para essa mesma afirmativa 3 (três) concordaram parcialmente e 2 (dois) concordaram totalmente, como isso temos mais uma concordância entre os mesmos da instituição.

Gráfico 20: Compartilhamento das informações por parte dos (as) gestores (as) no seu ambiente de trabalho



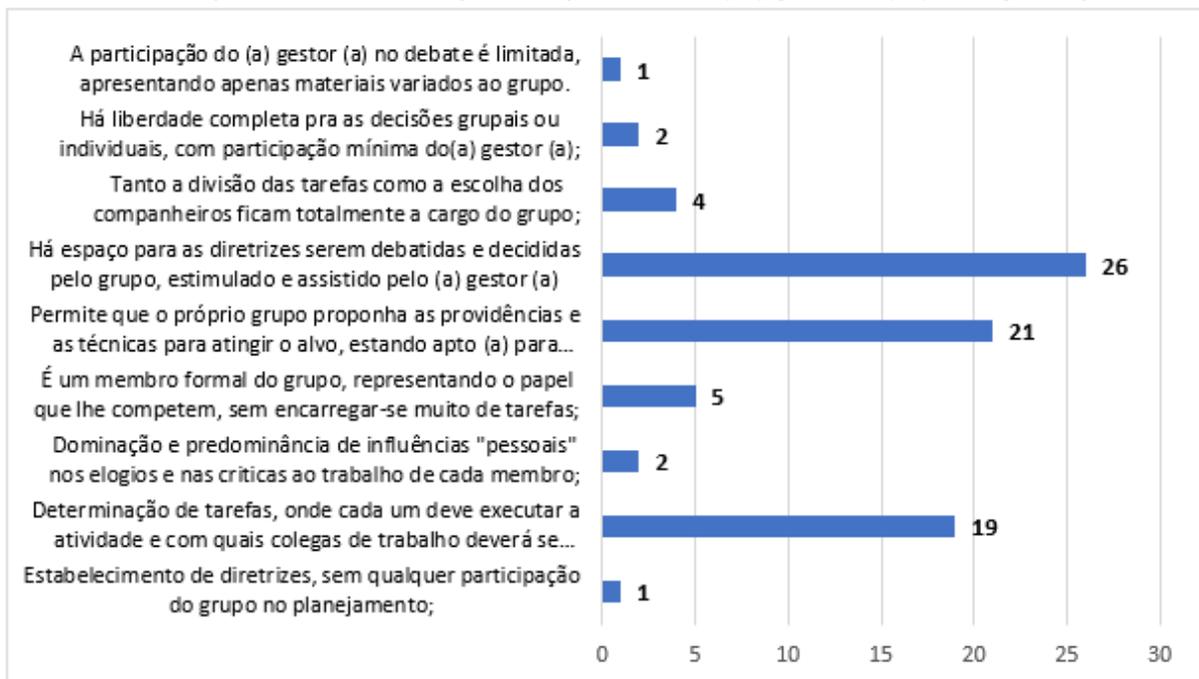
Fonte: Autoria própria, (2022).

No questionamento seguinte, foi solicitado que fosse assinalado três principais características perceptíveis nos (as) gestores (as) da organização, segue as respostas de acordo com o gráfico 21. A primeira proposição mais citada por 26 (vinte e seis) respostas, foi a que, há espaço para as diretrizes serem debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo (a) gestor (a). Posteriormente contemplando 21 (vinte e uma) sinalizações, foi a que permite que o próprio grupo proponha as providências e as técnicas para atingir o alvo, estando apto (a) para aconselhar

tecnicamente sua equipe, quando necessário. E a terceira com 19 (dezenove) marcações, foi a que falava sobre a determinação de tarefas, onde cada um deve executar a atividade e com quais colegas de trabalho deverá se relacionar.

Ao ser comparado com as respostas concedidas pelos líderes, podemos correlacionar, pois a proposição mais citada entre eles foi a que afirma que as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido por minha parte, tendo 4 (quatro) marcações.

Gráfico 21: Principais características que você percebe nos (as) gestores (as) da organização

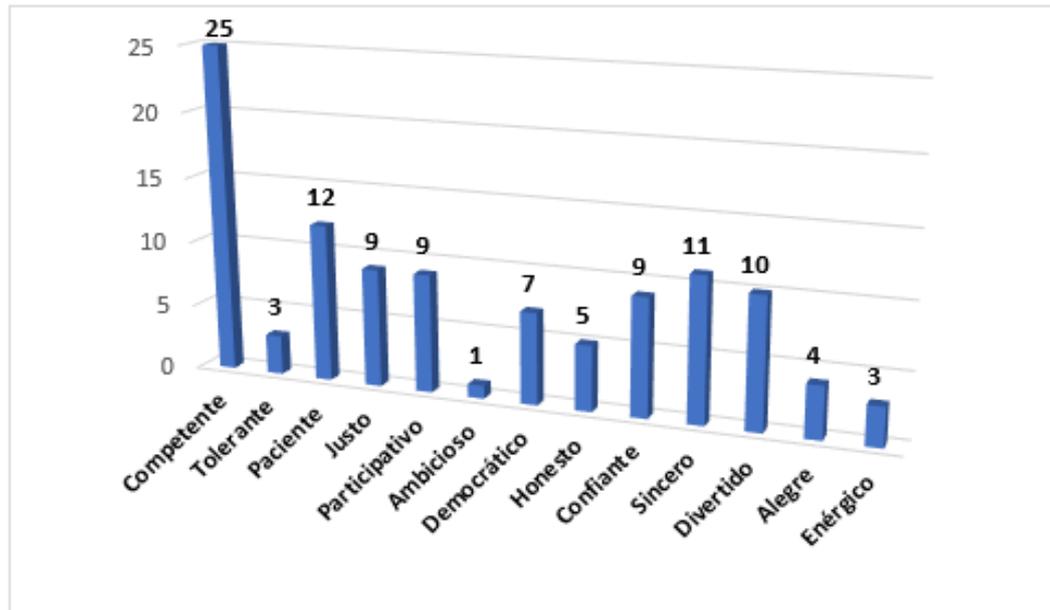


Fonte: Autoria própria, (2022).

Foi pedido para que escolhessem entre as opções ofertadas sobre o aspecto comportamental, três características que mais representem o perfil do (a) seu gestor (a), conforme demonstramos no gráfico 22, temos que a com maior destaque foi ser competente com 25 (vinte e cinco) marcações, 12 (doze) atribuindo a ser paciente e por último com maior com 11 (onze) sinalizações, ser sincero.

Se comparado com os Líderes temos que com maiores destaques em resposta foram as características: participativo, paciente e justo, ou seja, a única característica em comum foi ser paciente, com tudo, as outras são sinônimos.

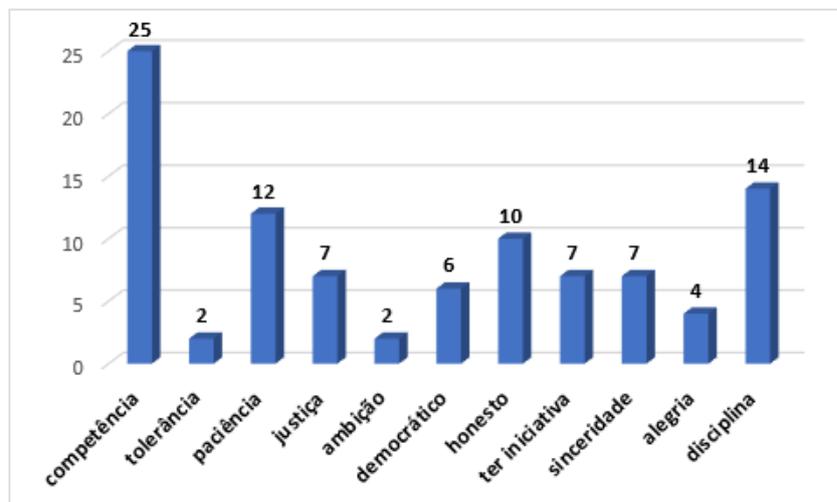
Gráfico 22: Três características que mais representem o perfil do (a) seu gestor (a)



Fonte: Autoria própria, (2022).

Em continuidade ainda sobre características comportamentais, foi pedido que citasse três que você considera que seria ideal num líder, conforme demonstrado no gráfico 23. Em que as mais pontuadas foram: competência com 25 (vinte e cinco), disciplina com 14 (quatorze) e paciência com 12 (doze) marcações. Se comparado com a resposta mais validade entre os líderes temos com 4 (quatro) sinalizações, a competência, ou seja, temos mais uma vez a concordância entre as respostas tanto dos líderes quanto liderados.

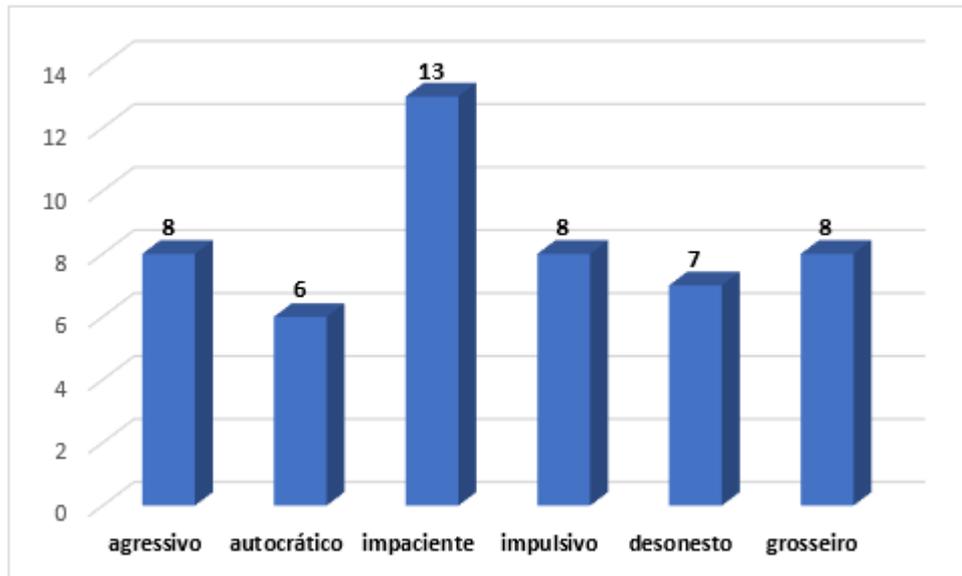
Gráfico 23: Características comportamentais considera que seria ideal num líder



Fonte: Autoria própria, (2022).

Por último, sobre características comportamentais, pedimos que fosse assinalada três que destaca como negativa no exercício da liderança pelos seus gestores (as), conforme gráfico 24. Como repostas com maior adesão tivemos: 13 (treze) impaciente, em empate com 8 (oito) sinalizações cada temos impulsivo, grosseiro e agressivo e com 7 (sete) desonesto.

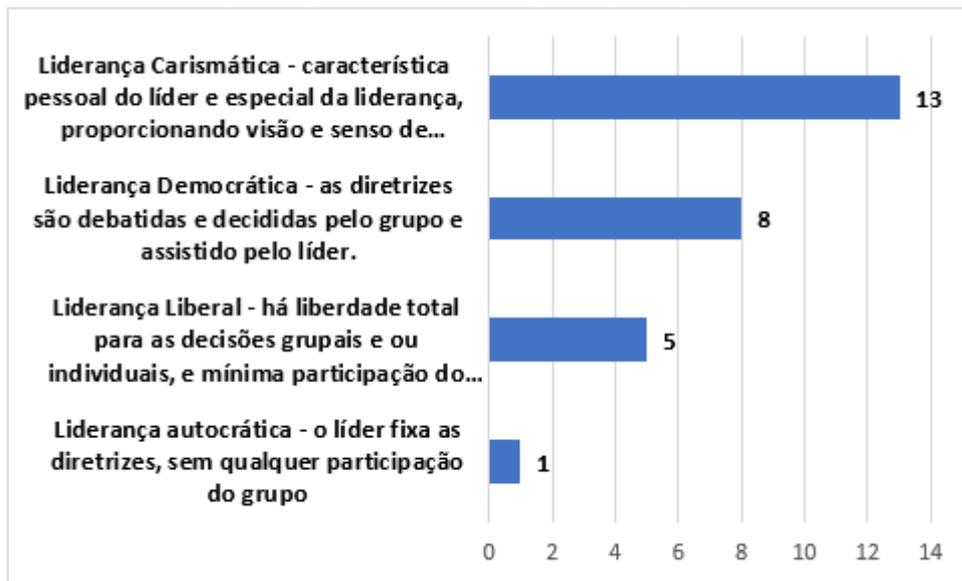
Gráfico 24: Características de comportamento que destaca como NEGATIVAS no exercício da liderança pelos seus gestores (as)



Fonte: Autoria própria, (2022).

Dando continuidade ao estudo foi questionado sobre qual o estilo de liderança dos gestores da organização é predominantemente, sendo apreciada as respostas no gráfico 25. Com 13 (treze) sinalizações tivemos a liderança carismática, 8 (oito) a liderança democrática, com 5 (cinco) a liderança liberal e por último a liderança autocrática com 1 (um) resposta.

Ao comparar o que os líderes, trouxeram sobre esse tema temos exatamente a mesmo comportamento, foram trazidas com maior representatividade a liderança democrática e carismática, reforçando mais uma vez o alinhamento das respostas entre os componentes da organização.

Gráfico 25: Estilo de liderança dos gestores da sua organização é predominantemente

Fonte: Autoria própria, (2022).

Na sequência foi questionada sobre se já haviam avaliados os seus gestores em relação a sua liderança. Como resposta, 19 (dezenove) pessoas responderam que não e 8 (oito) que sim. Posteriormente, a pergunta feita foi sobre se já havia tido experiência voltada para capacitação no desenvolvimento de habilidades de liderança e mais uma vez a maioria, sendo representados por 21 (vinte e um) pessoas disseram que não e apenas 6 (seis) afirmaram que sim.

Com isso, evidencia-se que um tema tão importante que perpassa por diversos setores de uma organização não está tendo a valorização que se faz necessário, para que se traga ainda mais benefícios positivos, além de reflexões sobre a gestão afim, de avaliar a condução dos líderes perante seus liderados, bem como os resultados para a organização.

4.3 LEVANTAMENTO, A PARTIR DAS OPINIÕES DOS COLABORADORES DA INSTITUIÇÃO, POSIÇÕES DE ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA QUE POSSAM CONTRIBUIR PARA O APERFEIÇOAMENTO DO TRABALHO REALIZADO

Dando continuidade, pedimos que líderes apontassem quais as proposições de estratégias de liderança eles sugeriam que pudessem ser implementadas para o aperfeiçoamento do trabalho desempenhado na organização, conforme quadro 2:

Quadro 2: Proposições de estratégias de liderança

<i>"Realização de mais reuniões, cursos de capacitação para atuação enquanto líder, palestras com profissionais da área no ambiente de trabalho, avaliação de desempenho profissional e recompensa financeira."</i>
<i>"Um trabalho de Gestão com todos os gerentes para que possam poder compartilhar com seus colaboradores de maneira clara as demandas levantadas pelo CI."</i>
<i>"Precisamos ter uma maior integração e formação pessoal diante das nossas necessidades."</i>
<i>"Ser mais impositiva."</i>
<i>"Organização."</i>

Fonte: Autoria própria, (2022).

Na sequência, perguntamos como o Líder percebe a influência da sua liderança no desenvolvimento da organização onde ele atua desempenhando a função em nível hierárquico tático ou estratégico. Pedimos que ele descrevesse como ocorre a contribuição para o crescimento da organização, seguem as respostas no quadro 3:

Quadro 3: Contribuição para o crescimento da organização

<i>"O papel do Gerente de CI é de orientar os colaboradores do setor, como também dos outros setores, precisando sempre saber a melhor forma de como fazer e disseminar as informações necessárias para o desenvolvimento das atividades. A dedicação e o aperfeiçoamento dos conhecimentos é fundamental na contribuição organizacional."</i>
<i>"Contribuo no desenvolvimento de atividades com compromisso que resultam em resultados efetivos na solução dos problemas no âmbito gerencial e de gestão da informação."</i>
<i>"Pela forma de tratar os colaboradores com respeito e com clareza nas nossas necessidades para alcançar as metas."</i>
<i>"Agindo com educação, paciência, sendo compreensiva e clara nos objetivos."</i>
<i>"Tentando evitar problemas futuros."</i>

Fonte: Autoria própria, (2022).

Podemos analisar as colocações feitas pelos líderes primeiramente focando em práticas em levem os mesmos a treinamentos e capacitações, em especial no tocante a liderança e caso necessitem sobre outros temas. Observamos, que sobre as atribuições para o crescimento da organização as pontuações perpassam pela valorização dos colaboradores até as realizações das metas estabelecidas que enalteçam a organização.

Posteriormente, pedimos aos liderados que descrevessem quais as proposições de estratégias de liderança eles sugeriam, que poderiam ser implementadas para o aperfeiçoamento do trabalho desempenhado pelos (as) gestores na organização. Com isso, elencamos as sugestões no quadro 4:

Quadro 4: Contribuição para o crescimento da organização

<i>“Organização sistemática”</i>
<i>“Estou há pouco tempo na minha função e, até presente momento, observo que minha gestora desempenha bem seu papel. Mas a melhora na comunicação de indicadores dos demais setores ajudariam a otimizar alguns processos e tomadas de decisão.”</i>
<i>“Acredito que as estratégias de lideranças implantadas recentemente, estão surtindo ótimos efeitos e só precisaria implementar a estimulação da criatividade da equipe.”</i>
<i>“Circular por todos os setores da Organização, para saber o funcionamento de todos os setores da empresa, e conseguir desempenhar seu papel de gestor onde quer que vá.”</i>
<i>“Uma boa estratégia seria a automatização de algumas tarefas para otimizar tempo e trabalho.”</i>
<i>“Maior entendimento entre os próprios gestores quanto aos processos da organização”</i>
<i>“Conectar e desenvolver a equipe de trabalho a buscar ter melhores resultados.”</i>
<i>“Podem tentar integrar a equipe nas tomadas de decisões referentes ao setor”</i>
<i>“Utilização de instrumentos de controle mais sofisticados.”</i>
<i>‘estímulo ao desenvolvimento de projetos intersetoriais’</i>
<i>“Ter mais participação com todo a equipe”</i>
<i>“Disciplina e competência andam juntas.”</i>
<i>“mais participações nas decisões.”</i>
<i>“Confiar mais nos estagiários</i>
<i>“Melhoria na Gestão de Tempo</i>
<i>“Planejamento de longo prazo</i>
<i>“Treinamentos diferenciados</i>

<i>“Sem sugestões no momento.”</i>
<i>“buscar metas e resultados”</i>
<i>“não tenho opinião sobre”</i>
<i>“Conversa com a equipe”</i>
<i>“Não tenho sugestões.”</i>
<i>“Organização”</i>
<i>“Motivação”</i>

Fonte: Autoria própria, (2022).

Nesse sentido percebe-se que as colocações por parte dos liderados, são propostas que não precisariam onerar a organização, visto que elas perpassam pelo campo da comunicação, criatividade, otimização de tempo e trabalho, entendimento dos gestores em relação há alguns projetos da organização, estímulo de desenvolvimento de projetos intersetoriais e a quem dissesse que não tinha nenhuma sugestão a dar.

E por último, foi pedido para que atribuisse de acordo com as percepções dos liderados, como eles percebiam a influência da liderança dos gestores da sua organização no desenvolvimento do trabalho realizado, bem como a contribuição para o crescimento da organização. Seguem as descrições no quadro 5:

Quadro 5: Percepção da influência da liderança dos gestores da sua organização no desenvolvimento do trabalho realizado

<i>“É de suma importância a influência do gestor assumindo o papel de líder. A gestão do meu setor tem influência nas tomadas de decisões e articulação dos deveres. Ela contribui para o crescimento da organização visando sempre ampliar mais os clientes atendidos e sempre buscando os melhores resultados e feedbacks, com boas prestações de serviço.”</i>
<i>“Influência grande, entretanto, muitas vezes sofre dificuldades independente do seu nível hierárquico, outros colaboradores se vêem na posição de tomarem decisões por aí próprio sem consultar seu gestor. Contribuem desde a organização da equipe, desde a continuidade do setor, para que os processos fluam de maneira eficaz e eficiente.”</i>
<i>“A forma como o gestor lidera, torna o trabalho mais harmônico, leve e com desempenho de funções de forma mais tranquila, sem pressão. Isso contribui de forma positiva para o crescimento da organização e inspira para que outros líderes possam agir da mesma forma.”</i>
<i>“O bom desempenho e desenvolvimento do trabalho, se deve, em sua maioria, à compreensão e respeito do gestor com a individualidade de cada colaborador, dando liberdade de usar seus próprios métodos para que os objetivos sejam alcançados da forma mais eficiente.”</i>

<i>“Eles são muito presentes nos processos e fazem com que os servidores e estagiários não se sintam sem uma orientação e direção definidas, fazendo com que a padronização e qualidade dos processos sejam constantes.”</i>
<i>“Em meu setor, o líder nos dá abertura para tomada de decisão sobre como desenvolver as atividades da melhor forma possível, além de elogiarem os bons resultados, mas também criticar nossos erros.”</i>
<i>“sim, com dedicação e responsabilidade, sempre pensando e procurando soluções, para que o processo seja o mais eficaz, e acertando mais durante as execuções do trabalho.”</i>
<i>“Percebo grande influência dos gestores nas ações a serem realizadas pela equipe e eles contribuem para execução correta das atividades, com monitorando constante.”</i>
<i>“A influência está presente no dia a dia, através de um ambiente de trabalho amistoso, que proporciona uma maior motivação na equipe para o alcance das metas,”</i>
<i>“Os gestores tem papel fundamental para o andamento da organização e uma boa gestão faz toda diferença para cada colaborador demonstrar o melhor de si”</i>
<i>“influência direta, percebida no desenvolvimento de padrões e metas a serem alcançadas dentro de cronogramas também desenvolvidos por estes.”</i>
<i>“São fundamentais, pois fazem todo o planejamento, coordenação das equipes e controle dos prazos para que todo o processo seja bem sucedido.”</i>
<i>“Acredito que uma boa liderança faz toda diferença na organização visto que permite uma maior produtividade da equipe e maior engajamento.”</i>
<i>“Se eles fazem um bom trabalho e se relaciona de forma coerente com a equipe, logo todos podem a vir a fazer um bom trabalho.”</i>
<i>“Alguns gestores comunicam-se bastante, dando feedback a sua equipe. Assim dá para saber em que ponto melhorar.”</i>
<i>“Contribuem de forma a incentivar o trabalho fornecendo todo o suporte necessário para a realização de tarefas.”</i>
<i>“Colaboração coletiva para realização das atividades, sendo o gestor peça chave na organização.</i>
<i>“Não costumam participar muito das decisões sobre prazos e demanda da organização”</i>
<i>“A liderança sempre elogia quando finaliza uma demanda.”</i>
<i>“com dedicação total, priorizando sempre o trabalho.”</i>
<i>“Percebo funcionar de forma organizada”</i>
<i>“influenciam de forma eficiente e ágil”</i>
<i>“Ensinando no dia a dia”</i>
<i>“Contribuem em partes”</i>
<i>“Eles ajudam muito.”</i>
<i>“São essenciais.”</i>

Fonte: Autoria própria, (2022).

Através desses relatos sobre a percepção da influência da liderança dos gestores da sua organização no desenvolvimento do trabalho realizado e de como eles (elas) contribuem para o crescimento da organização, observamos que são apontados atributos sempre positivos como: tomadas de decisão e articulação que visam crescimento da organização, estabelecimento de um trabalho harmônico, em um ambiente sem pressão, tendo um líder presente nos processos, bem como abertura para as tomadas de decisões e com isso os prazos atingem sucesso, além dos mesmos darem feedback a equipe. Salientamos que essas práticas não podem ser atribuídas há todos os líderes, uma vez que a amostra se restringiu apenas há 5 (cinco) deles e há 27(vinte e sete) liderados, para que obtivéssemos outras percepções que fossem divergentes ou semelhantes a essas, seria necessário que o universo da pesquisa fosse ampliado. Contudo, para efeito desse estudo os resultados demonstram que os liderados concordam com a influência da liderança de seus gestores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho abordou o tema a influência das habilidades de liderança na gestão organizacional, tendo como principal objetivo analisar as contribuições da liderança no desenvolvimento de uma organização pública voltada para o incentivo ao empreendedorismo na PB. O exercício da liderança, seja para o compartilhamento de informações ou para o sucesso nos padrões estabelecidos, fornece uma base sólida para o sucesso de uma organização onde, naturalmente, são necessárias relações sempre orientadas pelo líder, tornando-se, portanto, essencial para a organização, em que ações realizadas levaram ao sucesso.

Para constatar a prática da liderança, buscamos informações cotidianas aplicadas por dois questionários, um para os líderes e outro aos liderados, para realizar a caracterização do exercício da liderança em uma organização pública de fomento ao empreendedorismo no Estado da Paraíba.

Neste trabalho foram abordados diferentes tipos de liderança, autocrático, democrático, permissivo ou liberal, carismático, situacional, participativo e diversos conceitos de autores. Concluímos que a liderança na prática realmente existe a partir dos dados coletados através da pesquisa, percebeu-se a influência do líder sobre esses participantes, por conta da acessibilidade, integração, comunicação, orientação, expectativa com os resultados e relacionamento interpessoal.

Identificou-se que os próprios entrevistados apontam essa competência como a mais importante para os líderes e para a própria equipe em relação ao seu crescimento e obtenção de resultados, pois o líder jamais irá crescer ou se destacar sozinho. Ele é o papel-chave, fundamental no dia a dia da equipe; ele precisa ser exemplo, inspiração, guiá-los, conduzindo-os para o melhor caminho, seja para o desenvolvimento de cada um ou para obtenção dos resultados apontados pela organização.

Entende-se que os liderados estão satisfeitos com a liderança exercida e a percepção dos mesmos está de acordo com o relatado pelo Líder, como sendo uma liderança baseada no diálogo e respeito em ambas as partes. Percebe-se um perfil de liderança em sua essência carismática e que apesar do bom relacionamento entre

superiores e subordinados, poderia haver treinamentos sobre liderança, uma vez que foi mencionado que essa prática era quase nula dentro da organização.

Apontamos como limitação que tivéssemos no decorrer do trabalho, a adesão de um quantitativo maior no contingente de respostas, pois o momento em que foi disponibilizados os questionários da pesquisa, os colaboradores da instituição encontravam-se com uma sobrecarga nas demandas e com isso não tivemos o número que esperávamos, visto que o tempo disponibilizado para a pesquisa foi de aproximadamente uma semana.

Como sugestão de pesquisas futuras, percebeu-se que o número de líderes mulheres nessa instituição é maior que a de homens e como isso, seria interessante estudar o estilo de liderança feminina ou qualquer outro tema nesse sentido, se aprofundando na área e buscando maior fidelidade aos resultados. Bem como, o comportamento atual as instituições e o tipo de liderança após o pico período pandêmico.

Salientamos por fim, que o papel do Líder requer muitas responsabilidades, pois será a pessoa que conduzirá outras, ou seja, seus liderados a determinadas tarefas, atividades a fim de alcançar objetivos, por meio de estratégias elaboradas com o devido planejamento com o intuito de atingir o sucesso. Utilizando ferramentas preciosas para estimular e assim influenciar as pessoas formando uma equipe centrada nos objetivos da organização onde as mesmas possam dar o melhor de si, em contrapartida.

REFERÊNCIAS

- ARONS, G. A. et al. The Roles of System and Organizational Leadership in System-Wide EvidenceBased Intervention Sustainment: A Mixed-Method Study. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 43(6), 991–1008, 2016.
- ALBERONI, Francesco. **A arte de comandar**. São Paulo: Rocco, 2004.
- ANDERSEN, J.A. **Public versus private managers**: how public and private managers differ in leadership behavior. *Public Administration Review*. Lillehammer University College. V. 70. (p131-141). 2010.
- ARRUDA, Â. M. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. **A importância da liderança nas organizações**. *Revista Razão Contábil & Finanças*, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2010.
- BARROS NETO, João Pinheiro de. **Capacitação Profissional e Educação Corporativa**: práticas de aprendizagem organizacional e de gestão do conhecimento nas escolas de Correios. In: BARROS NETO, João Pinheiro de; SANTOS, Fernando de Almeida. *Temas contemporâneos de pesquisa em gestão*. São Paulo: Editora Livrus, 2017 (p. 33-60).
- BARROS NETO, João Pinheiro de; SILVA, João Carlos da. **Gestão pública orientada a resultados**: central funcional e centro de serviços compartilhados. Lisboa/Portugal: Chiado Editora, 2014.
- BEHNKE, M. T. **Gestão de Pessoas**: Artigos reunidos. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança**: Administração do Sentido. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2009.
- BERTOLLA, A. et al. **O Gestor Como Líder no Processo de Desenvolvimento de Pessoas**. 4ª Semana Internacional de Engenharia e Economia FAHOR, 2014.
- BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação**. *Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo*, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 266, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- _____. **Administração nos novos tempos**: os novos horizontes em administração/Idalberto Chiavenato. -3 ed. Barueri-SP: Manole, 2014.
- _____. **Gestão de Pessoas**: o novo papel da gestão do talento humano. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

_____. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Administração de Materiais:** Uma Abordagem Introdutória. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CURY, Antonio. **Organização e métodos:** uma visão holística. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

COSTA, S. G.; MAZZILLI, C. P. **O fim do emprego estável na gênese de crises de valor pessoal:** uma análise a partir do Plano de Demissão Voluntária. READ. Porto Alegre, ed. 23, nº 05, v. 07, dez/2001.

EICH, Ritch K. **Líderes não dão ordens.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil Editora S.A. 2013.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª.ed. São Paulo: Atlas S/A. 2002.

HOURY, Karim. **Liderança é uma questão de atitude.** 3ª ed.atualSão Paulo: Editora Senac,2015.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor.** Rio de Janeiro: Sextante,2006.

HUNTER, James C. **O Monge e o executivo:** Uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

HUNTER, James. **De volta ao mosteiro:** o monge e o executivo falam de liderança e trabalho em equipe/James Hunter; tradução de Vera Ribeiro; Rio de Janeiro: Sextante,2014.

IVAN, M. V.; TERRA, L. A. A. **A influência da liderança na dinâmica organizacional. Caderno Profissional de Administração – UNIMEP,** 2017, vol. 07, n. 01.

KELLEY, Robert Earl. **Como Brilhar no Trabalho:** Nove estratégias decisivas para ter sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAWSON, Ken. **Como se tomar um grande líder**. São Paulo: Universo dos livros, 2011.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8. ed. [3. Reimpr.]. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

MAXWELL, John ., 1947. **O livro de ouro da liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida**/John C. Maxwell; tradução de Omar de Souza.-2 ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2011.

MEDEIROS, Alexandre R. Et e tal – **Liderança** – Monografia do curso de Organização, Sistemas e Métodos. São Paulo: Faculdades Integradas Campos Salles, 2000.

MEGGINSON, Leon C., MOSLEY, Donald C. e JR., Paul H. Pietri. **Administração, conceitos e aplicações**. 4ª ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MELLO, Simone P. T de; MELO, Pedro Antônio de; MELLO FILHO, Raul Teixeira de. **Competências gerenciais evidenciadas e desejadas dos integrantes do Fórum de Gestão de Pessoas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica**. RACE. Joaçaba, v. 15, n. 1, p. 349-374, jan/abr, 2016.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**. 15 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2005.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de e MARINHO, Robson M. **Liderança Uma Questão de Competência**. São Paulo: Saraiva 2005.

OLIVEIRA, Djalma. **Teoria geral da administração**. 2.ed. São Paulo. Atlas, 2012.

OLIVEIRA, F.B.; SANT'ANA, A.S.; VAZ, S.L. **Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro**. Revista de Administração Pública. V. 44; número 6. Rio de Janeiro: FGV, 2010. (p. 1453-14-75). Disponível em Acesso em: 30 abr. 2022.

OLIVEIRA, Alkíndar. **Liderança saudável**. 2.ed. São Paulo: Planeta do Brasil, 2016.

PRODANOV, C. C.. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico] : métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAYOL, Vicente Manuel de Araújo. *Ética e Liderança na Administração Pública Brasileira*. TCC. Universidade Cândido Mendes/Instituto de Ensino, Pesquisa e Atividades de Extensão em Direito. Belém/PA. 2009.

ROTHMANN, Ian. *Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho*. Elsevier Brasil, 2017.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teoria da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SILVA, Maria Silvelena Correia da; MACEDO, Maria Erilúcia Cruz. **Liderança do Futuro: olhar sobre o estilo de liderança pós-pandemia Covid-19**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, ano 6, ed.3, v.15, pp.05-17, março de 2021.

SILVA, Sérgio Pereira da. DIHLMANN, Jahn Lisboa. MARIZ, Fernanda. **A importância do líder no clima organizacional em órgãos públicos**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, ano 6, ed.5, v.3, pp.111-131, maio de 2021.

TEJON, José Luiz. **Liderança para fazer acontecer/Faltam líderes no mercado. Você se candidata?** São Paulo: Editora Gente, 2006.

VENDRAMINI, P. **Liderança e mudança orriorganizacional: as cateriorias essenciais do líder facilitador**. Tesede Doutorado, UFSC: 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração/Sylvia Constant Vergara*.- 15. Ed. – São Paulo: Atlas,2014.

WHEATLEY, M.J. **Liderança e a nova ciência: descobrindo ordem num mundo caótico**. São Paulo: Cultrix, 2006.

YAMAFUKO, E. L.; SILVA, J. J. **Liderança nas Organizações**. Colloquium Humanarum, 2015, vol. 12, pp. 86-93.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

PÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DOS LIDERADOS

Pesquisa sobre Estilos de Liderança - Colaboradores

Prezado(a), convido você a participar dessa pesquisa que destina-se a "Analisar as contribuições da liderança no desenvolvimento de uma organização pública voltada para o incentivo ao empreendedorismo na PB".

Este estudo está sendo desenvolvido para fins de elaboração do trabalho de conclusão de curso da estudante Francine Alves Sousa de Freitas, aluna do Curso de Graduação Bacharelado em Administração do IFPB.

Recomendamos que leia com atenção as assertivas de acordo com seu modo de pensar e agir, considerando sua experiência no ambiente de trabalho. A pesquisa é rápida e seus dados pessoais não serão publicados.

Desde já agradecemos a sua contribuição a essa pesquisa e manteremos a utilização das informações apenas para fins acadêmicos.

Solicitamos sua colaboração para responder esta pesquisa, como também sua autorização para apresentar publicamente os resultados deste estudo. Por ocasião da publicação dos resultados, o sigilo e privacidade dos participantes serão mantidos. Informamos que essa pesquisa não oferece riscos previsíveis para a sua saúde, e bem estar. Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária, sem nenhuma remuneração, e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas. Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano. A pesquisadora estará a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa. A elaboração deste termo, cumpriu com as exigências do item IV.3 da Resolução nº 466, de 12 de Dezembro de 2012. Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, entrar em contato com: Francine Alves de Sousa Freitas, através do e-mail: freitas.francine@academico.ifpb.edu.br

Li e estou de acordo.

Seção 2 de 4

Perfil dos participantes da pesquisa

Descrição (opcional)

1 Gênero *

Masculino

Feminino

Prefiro não dizer

2 Idade *

Até 20 anos

21 à 40 anos

41 à 55 anos

Mais de 55 anos

3 Escolaridade *

Ensino Fundamental Incompleto

Ensino Fundamental Completo

Ensino Médio

Superior Incompleto

Superior Completo

Pós-Graduação

4 Caso tenha cursado nível superior, qual a sua formação acadêmica?

Texto de resposta curta

5 Quais os seus turnos de trabalho? *

Manhã

Tarde

Integral

6 Há quanto tempo trabalha na organização? *

- Menos de 2 anos
- Mais de 2 anos

Após a seção 2 Continuar para a próxima seção

Seção 3 de 4

Descrição da percepção dos colaboradores que atuam em nível operacional sobre a influência da liderança exercida no desenvolvimento do seu trabalho. ✕ ⋮

Descrição (opcional)

7 Qual função é desempenhada por você no momento? *

Texto de resposta curta

8 Há quanto tempo você desempenha a função atual? *

- Menos de 6 meses
- Entre 6 meses e 1 ano
- Entre 1 ano e 2 anos
- Entre 2 anos e 3 anos
- Mais de 3 anos

9 Quantas pessoas você tem na sua equipe de trabalho? *

- Entre 1 e 5 pessoas
- Entre 5 e 10 pessoas
- Entre 11 e 15 pessoas
- Entre 15 e 20 pessoas
- Entre 20 e 30 pessoas
- Mais de 30 Pessoas

10 Sobre a forma como o planejamento das ações/atividades precisam ser realizadas na organização, como você percebe a atuação do seu (sua) gestor (a) imediato? *

	Discordo total...	Discordo parci...	Sou Indiferente	Concordo parci...	Concordo total...
As diretrizes e ...	<input type="radio"/>				
As diretrizes são...	<input type="radio"/>				
Tenho autonom...	<input type="radio"/>				
Todas as diretri...	<input type="radio"/>				

11 Sobre as relações de hierarquia existentes na organização, qual o seu nível de concordância com as afirmações abaixo? *

	Discordo total...	Discordo parci...	Sou Indiferente	Concordo parci...	Concordo total...
Percebo o uso ...	<input type="radio"/>				
Percebo o uso ...	<input type="radio"/>				
Percebo que a ...	<input type="radio"/>				
Percebo que a ...	<input type="radio"/>				
Percebo que os...	<input type="radio"/>				
Percebo que a ...	<input type="radio"/>				

12 Sobre o seu relacionamento com os(as) gestores (as) da sua organização, qual o seu nível de concordância com as afirmações abaixo? *

	Discordo total...	Discordo parci...	Sou Indiferente	Concordo parci...	Concordo total...
Sinto cobrança ...	<input type="radio"/>				
Adaptações e fl...	<input type="radio"/>				
Os colaborador...	<input type="radio"/>				
Existe a utilizaç...	<input type="radio"/>				
Há o reconheci...	<input type="radio"/>				
Há o reconheci...	<input type="radio"/>				
Reconheço que...	<input type="radio"/>				
Mecanismos d...	<input type="radio"/>				

13 Qual a sua opinião sobre a capacidade de delegação das atividades por parte dos (as) gestores(as) da organização? *

	Discordo total...	Discordo parci...	Sou Indiferente	Concordo parci...	Concordo total...
Há a centraliza...	<input type="radio"/>				
Existe a delega...	<input type="radio"/>				
Existe delegaçã...	<input type="radio"/>				
Existe a delega...	<input type="radio"/>				
Existe a delega...	<input type="radio"/>				

14 Qual a sua opinião sobre como se dá a tomada de decisão na organização? *

	Discordo total...	Discordo parci...	Sou Indiferente	Concordo parci...	Concordo total...
As decisões sã...	<input type="radio"/>				
As decisões sã...	<input type="radio"/>				
As decisões or...	<input type="radio"/>				

15 Qual a sua opinião sobre o nível de comprometimento dos (as) gestores (as) da sua equipe? *

- São totalmente descomprometidos com o trabalho
- São parcialmente comprometidos com o trabalho
- São totalmente comprometidos com o trabalho

16 Como se dá o compartilhamento das informações por parte dos (as) gestores (as) no seu ambiente de trabalho? *

	Discordo total...	Discordo parci...	Sou Indiferente	Concordo parci...	Concordo total...
Através da reali...	<input type="radio"/>				
Através da publ...	<input type="radio"/>				
Através de con...	<input type="radio"/>				
Não costuma-s...	<input type="radio"/>				
Compartilham...	<input type="radio"/>				

Seção 4 de 4

Identificação das características de liderança mais presentes nos (as) gestores (as) da organização.

Neste momento, como você reconhece suas principais características e habilidades atuando em funções de nível hierárquico tático e/ou estratégico na organização?

17 Assinale três principais características que você percebe nos (as) gestores (as) da organização onde você atua:

- Estabelecimento de diretrizes, sem qualquer participação do grupo no planejamento;
- Determinação de tarefas, onde cada um deve executar a atividade e com quais colegas de trabalho dever...
- Dominação e predominância de influências "pessoais" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada mem...
- É um membro formal do grupo, representando o papel que lhe competem, sem encarregar-se muito de tar...
- Permite que o próprio grupo proponha as providências e as técnicas para atingir o alvo, estando apto (a) p...
- Há espaço para as diretrizes serem debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo (a) gest...
- Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos companheiros ficam totalmente a cargo do grupo;
- Há liberdade completa pra as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do(a) gestor (a);
- A participação do (a) gestor (a) no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo.

18 No aspecto comportamental, escolha três características que mais representem o perfil do (a) seu gestor (a):

- Competente
- Agressivo
- Tolerante
- Paciente
- Justo
- Participativo
- Ambicioso
- Democrático
- Autoritário
- Honesto
- Impaciente
- Impulsivo
- Confiante
- Sincero
- Divertido
- Alheia

19 Das características comportamentais abaixo, cite três que você considera que seria ideal num líder:

- competência
- agressividade
- tolerância
- paciência
- justiça
- ambição
- democrático
- autocrático
- honesto
- impulsivo
- ter iniciativa
- sinceridade
- alegria
- grosseiro
- descontrolado
- disciplina

20 Assinale três características de comportamento que você destaca como NEGATIVAS no exercício da liderança pelos seus gestores (as)?

- competente
- agressivo
- tolerante
- paciente
- justo
- participativo
- democrático
- autocrático
- honesto
- impaciente
- impulsivo
- sincero
- divertido
- desonesto
- alegre

21 Você acha que o estilo de liderança dos gestores da sua organização é predominantemente:

- Liderança autocrática - o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo
- Liderança Liberal - há liberdade total para as decisões grupais e ou individuais, e mínima participação do lí...
- Liderança Democrática - as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo e assistido pelo líder.
- Liderança Carismática - característica pessoal do líder e especial da liderança, proporcionando visão e se...

22 Você já avaliou os seus gestores em relação a sua liderança?

- Sim
- Não

23 Você já teve experiência voltada para capacitação no desenvolvimento de habilidades de *
liderança?

- Sim
- Não

24 Quais proposições de estratégias de liderança você sugere que poderiam ser *
implementadas para o aperfeiçoamento do trabalho desempenhado pelos (as) gestores na
organização?

Texto de resposta longa
.....

25 Como você percebe a influencia da liderança dos gestores da sua organização no *
desenvolvimento do trabalho realizado? Como você percebe que eles (elas) contribuem
para o crescimento da organização?

Texto de resposta longa
.....

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DOS LÍDERES

Seção 1 de 4

Pesquisa sobre Estilos de Liderança - Gestores

Prezado(a), convido você a participar dessa pesquisa que destina-se a "Analisar as contribuições da liderança no desenvolvimento de uma organização pública voltada para o incentivo ao empreendedorismo na PB".

Este estudo está sendo desenvolvido para fins de elaboração do trabalho de conclusão de curso da estudante Francine Alves Sousa de Freitas, aluna do Curso de Graduação Bacharelado em Administração do IFPB.

Recomendamos que leia com atenção as assertivas de acordo com seu modo de pensar e agir, considerando sua experiência no ambiente de trabalho. A pesquisa é rápida e seus dados pessoais não serão publicados.

Desde já agradecemos a sua contribuição a essa pesquisa e prometemos sigilo absoluto dos dados.

Solicitamos sua colaboração para responder esta pesquisa, como também sua autorização para apresentar publicamente os resultados deste estudo. Por ocasião da publicação dos resultados, o sigilo e privacidade dos participantes serão mantidos. Informamos que essa pesquisa não oferece riscos previsíveis para a sua saúde, e bem estar. Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária, sem nenhuma remuneração, e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas. Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano. A pesquisadora estará a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa. A elaboração deste termo, cumpriu com as exigências do item IV.3 da Resolução nº 466, de 12 de Dezembro de 2012. Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, entrar em contato com: Francine Alves de Sousa Freitas, através do e-mail: freitas.francine@academico.ifpb.edu.br

Li e estou de acordo.

Seção 2 de 4

Perfil dos participantes da pesquisa

Descrição (opcional)

1 Gênero *

Masculino

Feminino

Prefiro não dizer

2 Idade *

Até 20 anos

21 à 40 anos

41 à 55 anos

Mais de 55 anos

3 Escolaridade *

Ensino Fundamental Incompleto

Ensino Fundamental Completo

Ensino Médio

Superior Incompleto

Superior Completo

Pós-Graduação

4 Caso tenha cursado nível superior, qual a sua formação acadêmica?

Texto de resposta curta

5 Quais os seus turnos de trabalho? *

Manhã

Tarde

Integral

6 Há quanto tempo trabalha na organização? *

- Menos de 2 anos
- Mais de 2 anos

Após a seção 2 Continuar para a próxima seção

Seção 3 de 4

Conhecer o estilo de liderança dos colaboradores da organização que ocupam espaços hierárquicos tático e estratégico no Empreender PB.



Descrição (opcional)

7 Qual função é desempenhada por você no momento? *

Texto de resposta curta

8 Há quanto tempo você desempenha a função atual? *

- Menos de 6 meses
- Entre 6 meses e 1 ano
- Entre 1 ano e 2 anos
- Entre 2 anos e 3 anos
- Mais de 3 anos

9 Quantas pessoas são subordinados à sua função? *

- Entre 1 e 5 pessoas
- Entre 5 e 10 pessoas
- Entre 11 e 15 pessoas
- Entre 15 e 20 pessoas
- Entre 20 e 30 pessoas
- Mais de 30 Pessoas

11 Sobre as relações de hierarquia existentes na organização, qual o seu nível de concordância com as afirmações abaixo? *

	Discordo total...	Discordo parci...	Sou Indiferente	Concordo parci...	Concordo total...
Uso da autorida...	<input type="radio"/>				
Uso da autorida...	<input type="radio"/>				
Minha aparênci...	<input type="radio"/>				
A autoridade co...	<input type="radio"/>				
Os ganhos alca...	<input type="radio"/>				
A minha equipe...	<input type="radio"/>				
Utilizo do cargo...	<input type="radio"/>				

12 Sobre o seu relacionamento com os colaboradores da sua organização, qual o seu nível de concordância com as afirmações abaixo? *

	Discordo total...	Discordo parci...	Sou Indiferente	Concordo parci...	Concordo total...
Exijo desempen...	<input type="radio"/>				
Adaptações e fl...	<input type="radio"/>				
Os colaborador...	<input type="radio"/>				
Utilizo de meca...	<input type="radio"/>				
Reconheço pub...	<input type="radio"/>				
Reconheço e re...	<input type="radio"/>				
Utilizo do cargo...	<input type="radio"/>				
Utilizo mecanis...	<input type="radio"/>				

13 Qual o seu nível de delegação das atividades no exercício da sua função? *

	Discordo total...	Discordo parci...	Sou Indiferente	Concordo parci...	Concordo total...
Sou centralizad...	<input type="radio"/>				
Delego as ativi...	<input type="radio"/>				
Delego as ativi...	<input type="radio"/>				
Delego as ativi...	<input type="radio"/>				
Delego as ativi...	<input type="radio"/>				

14 Como se dá a tomada de decisão no exercício da sua função? *

	Discordo total...	Discordo parci...	Sou Indiferente	Concordo parci...	Concordo total...
As decisões sã...	<input type="radio"/>				
As decisões sã...	<input type="radio"/>				
As decisões or...	<input type="radio"/>				

15 Como você enxerga o nível de comprometimento dos colaboradores da sua equipe? *

- São totalmente descomprometidos com o trabalho
- São parcialmente comprometidos com o trabalho
- São totalmente comprometidos com o trabalho

16 Como se dá o compartilhamento das informações no exercício da sua função? *

	Discordo total...	Discordo parci...	Sou Indiferente	Concordo parci...	Concordo total...
Através da reali...	<input type="radio"/>				
Através da publ...	<input type="radio"/>				
Através de con...	<input type="radio"/>				
Não costumo c...	<input type="radio"/>				
Compartilho as...	<input type="radio"/>				

Seção 4 de 4

Sua auto avaliação no exercício de funções de nível hierárquico tático e/ou estratégico na organização.

Neste momento, como você reconhece suas principais características e habilidades atuando em funções de nível hierárquico tático e/ou estratégico na organização?

17 Assinale três principais características que você possui:

- Apenas fixo as diretrizes, sem qualquer participação do grupo no planejamento;
- Determino qual tarefa cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho;
- Sou dominador e 'pessoal' nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro;
- Procuo ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas;
- O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando meu aconselhament...
- As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido por minha parte;
- Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos companheiros ficam totalmente a cargo do grupo;
- Há liberdade completa pra as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder;
- Minha participação no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo.

18 No aspecto comportamental, escolha três características que mais definem o seu perfil no exercício da sua função:

- Competente
- Agressivo
- Tolerante
- Paciente
- Justo
- Participativo
- Ambicioso
- Democrático
- Autoritário
- Honesto
- Impaciente
- Impulsivo
- Confiante
- Sincero
- Divertido

19 Das características comportamentais abaixo, cite três que você considera que seria ideal num líder:

- competência
- agressividade
- tolerância
- paciência
- justiça
- ambição
- democrático
- autocrático
- honesto
- impulsivo
- ter iniciativa
- sinceridade
- alegria
- grosseiro
- descontrole
- disciplina

20 Quais as características de comportamento você possui, porém considera negativa e acredita que influencia no desempenho de seus funcionários, cite três:

- competente
- agressivo
- tolerante
- paciente
- justo
- participativo
- democrático
- autocrático
- honesto
- impaciente
- impulsivo
- sincero
- divertido
- desonesto
- alegre

21 Você acha que seu estilo de liderança é:

- Liderança autocrática - o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo
- Liderança Liberal - há liberdade total para as decisões grupais e ou individuais, e mínima participação do lí...
- Liderança Democrática - as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo e assistido pelo líder.
- Liderança Carismática - característica pessoal do líder e especial da liderança, proporcionando visão e se...

22 Você já foi avaliado pelos seus colaboradores em relação a sua liderança?

- Sim
- Não

23 Você já teve experiência voltada para capacitação no desenvolvimento de habilidades de *
liderança?

- Sim
- Não

24 Quais proposições de estratégias de liderança você sugere que poderiam ser
implementadas para o aperfeiçoamento do trabalho desempenhado por você na
organização? *

Texto de resposta longa
.....

25 Como você percebe a influencia da sua liderança no desenvolvimento da organização *
onde você atua desempenhando sua função em nível hierárquico tático ou estratégico?
Como você contribui para o crescimento da organização?

Texto de resposta longa
.....

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

Trabalho de Conclusão de Curso

Assunto: Trabalho de Conclusão de Curso
Assinado por: Francine Freitas
Tipo do Documento: Anexo
Situação: Finalizado
Nível de Acesso: Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência: Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- Francine Alves Sousa de Freitas, ALUNO (20182460085) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 13/07/2022 11:50:01.

Este documento foi armazenado no SUAP em 13/07/2022. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 570102

Código de Autenticação: f3d673f671

