



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

JENNYFER MAYARA DOMINGOS SOUZA

**DESAFIOS DE LIDERANÇA: UM OLHAR PARA A GESTÃO DE UMA
PEQUENA EMPRESA**

JOÃO PESSOA – PB

2024

JENNYFER MAYARA DOMINGOS SOUZA

**DESAFIOS DE LIDERANÇA: UM OLHAR PARA A GESTÃO DE UMA
PEQUENA EMPRESA**



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): Dra. Alice Inês Guimarães Araújo.

JOÃO PESSOA – PB

2024

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

S729d Souza, Jennyfer Mayara Domingos.

Desafios de liderança : um olhar para a gestão de uma pequena empresa / Jennyfer Mayara Domingos Souza. – 2024.

66 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) - Instituto Federal de Educação da Paraíba/ Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2024.

Orientação: Profa. Dra. Alice Inês Guimarães Araújo.

1.Liderança. 2. Pequena empresa. 3. Desafios. I. Título.

CDU 005.322:316.46(043)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA

FOLHA DE APROVAÇÃO

JENNYFER MAYARA DOMINGOS SOUZA

20182460027

**DESAFIOS DE LIDERANÇA: UM OLHAR PARA A GESTÃO DE UMA PEQUENA
EMPRESA.**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em 11/02/2025
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, 27 de fevereiro de 2025.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Dra Alice Inês Guimarães Araújo (IFPB)

Orientador(a)

Dra Karoline Fernandes Siqueira Campos (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Esp. Rosângela Madruga (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Alice Ines Guimaraes Araujo**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 28/02/2025 00:48:06.
- **Rosangela Madruga**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 28/02/2025 08:32:11.
- **Karoline Fernandes Siqueira Campos**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 28/02/2025 09:21:32.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 27/02/2025. 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 675990
Verificador: c1fd59da4
Código de Autenticação:



Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, JOAO PESSOA / PB, CEP 58015-435
<http://ifpb.edu.br> - (83) 3612-1200

Dedico este trabalho a Deus, que foi e sempre será o meu maior instrutor. Que me cobriu com a sua infinita sabedoria e sempre me manteve em pé mediante a todos os desafios da minha trajetória.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço ao meu Senhor Deus, que sem ele nada seria possível. Pois foi ele quem me guiou até aqui, que me orientou e me permitiu usufruir dessa incrível experiência, tudo para honra e Glória do Senhor Jesus.

Com muito amor, agradeço a minha irmã Isa e ao meu amado filho de quatro patas Flock, pela fiel companhia de todas as madrugadas, sempre ao meu lado, vocês foram a minha força, *salanghaeyo* (amo vocês). Agradeço também a minha mãe, ao meu noivo, e a minha sogra, por todo o incentivo, cuidado e apoio nessa jornada, amo vocês.

Agradeço a vocês, Fernanda, Rosângela, Jack e Ricardo, por terem compartilhado os bons momentos e os notáveis desafios da jornada acadêmica. E todos que participaram direta ou indiretamente nesta fase da minha vida, o meu mais profundo agradecimento.

Um agradecimento em especial a minha orientadora, professora Alice, por aceitar me orientar, com toda a paciência, dedicação e empatia em me instruir, por este longo caminho, utilizando das melhores estratégias e ferramentas, para que esse projeto acontecesse.

E por fim, o meu mais profundo agradecimento, a todos do Instituto Federal da Paraíba (IFPB - Campus João Pessoa), professores, colegas de turma, entre outros, por todo o auxílio nesta jornada.

*“o Senhor é quem dá a sabedoria; de sua boca
procedem o conhecimento e o discernimento.”*

(Próverbios 2:6)

RESUMO

Com as mudanças do mundo global, a busca das organizações por melhorias, tem exigido grandes transformações e ações que impulsionam a liderança na busca por melhores práticas de gestão para o desenvolvimento dos seus processos. Como resultado, muitos líderes acabam enfrentando dificuldades e desafios para desenvolver os processos e alcançar os objetivos da organização. Posto isto, o presente estudo buscou identificar os desafios e obstáculos que a liderança na gestão de uma empresa de materiais de ferro e ferragens enfrenta. No que se refere à metodologia, trata-se de uma pesquisa de abordagem quali-quantitativa, de natureza aplicada, com aspecto descritivo e ancorada na pesquisa bibliográfica e de campo. Contudo, verificou-se que os principais resultados da pesquisa, apontaram que as dificuldades e desafios encontrados pelo gestor na empresa estudada, refere-se inicialmente, a prática do estilo de liderança situacional que o gestor emprega de maneira desarticulada, os estilos autocrático e liberal, gerando desafios de comunicação, relação interpessoal e conflitos entre a equipe, assim como, gerenciar em um ambiente de mudanças constantes, o mau gerenciamento do tempo e a falta de implementação de ferramentas que auxiliem na gestão, foram apontados como dificuldades da liderança. Desse modo, a implementação de ferramentas de auxílio na gestão como 5W2H, consultorias e treinamentos para o gestor e equipe, sanam os desafios apontados, assim como, a implementação de programas de benefícios e *feedbacks*, e ferramentas para gestão do tempo. Conclui-se que o gestor enfrenta desafios e dificuldades na sua gestão, que são previsíveis e solucionáveis, sendo apenas necessária aplicação de técnicas eficazes para superar os obstáculos.

Palavras-chave: Liderança. Pequena Empresa. Desafios.

ABSTRACT

With the changes in the global world, organizations' pursuit of improvements has required major transformations and actions that drive leadership in the search for better management practices for the development of their processes. As a result, many leaders end up facing difficulties and challenges in developing processes and achieving the organization's objectives. Therefore, the present study aimed to identify the challenges and obstacles that leadership faces in the management of a hardware and metal materials company. Regarding the methodology, it is a research with a quali-quantitative approach, applied nature, descriptive aspect, and grounded in both bibliographic and field research. However, it was found that the main results of the research indicated that the difficulties and challenges encountered by the manager in the studied company are initially related to the practice of the situational leadership style employed in a disjointed manner, the autocratic and laissez-faire styles, generating communication challenges, interpersonal relationships, and conflicts within the team. Additionally, managing in an environment of constant changes, poor time management, and the lack of implementation of tools that assist in management were identified as leadership difficulties. Thus, the implementation of management support tools such as 5W2H, consulting services, and training for both the manager and the team address the challenges, as well as the implementation of benefit programs, feedback systems, and time management tools. It is concluded that the manager faces challenges and difficulties in their management that are predictable and solvable, requiring only the application of effective techniques to overcome the obstacles.

Keywords: Leadership. Small Business. Challenges.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Detalhamento da construção do instrumento de pesquisa.....	33
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Gênero do participante.....	38
GRÁFICO 2: Quantidade de pessoas lideradas	39
GRÁFICO 3: Perfil da liderança.....	40
GRÁFICO 4: Em relação a Tomada de Decisão.....	42
GRÁFICO 5: Em relação a Programação dos Trabalhos	44
GRÁFICO 6: Em relação a Divisão de Trabalhos	45
GRÁFICO 7: Em relação a Participação do Líder	47
GRÁFICO 8: Discordância das situações sobre as caract. dos estilos de liderança	48
GRÁFICO 9: Concordância das situações sobre as caract. dos estilos de liderança	49
GRÁFICO 10: Desafios de liderança	52
GRÁFICO 11: Dificuldades de liderança.....	53

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Três Estilos de Liderança	20
TABELA 2: Vantagens e desvantagens dos Três Estilos de Liderança.....	22

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.	14
1.1	OBJETIVOS.....	16
1.1.1	Objetivo Geral.	16
1.1.2	Objetivos Específicos.....	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1	CONCEITUANDO LIDERANÇA SEGUNDO A PERSPECTIVA DE AUTORES ...	17
2.2	ESTILOS DE LIDERANÇA	19
2.2.1	Teoria dos três estilos de liderança	19
2.2.2	Teoria de liderança situacional	23
2.3	A PERSPECTIVA ACERCA DAS PEQUENAS EMPRESAS	24
2.4	LIDERANÇA E OS SEUS OBSTÁCULOS DENTRO DAS EMPRESAS	25
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.	29
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.	29
3.2	UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA.	31
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	32
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	36
4.1	DESCRIÇÃO DE ANÁLISE DE DADOS	36
4.2	DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS.....	37
4.2.1	Perfil do participante	38
4.2.2	Enfrentamento de mudanças no mercado externo	40
4.2.3	Em relação às situações do processo decisório na empresa.....	41
4.2.4	A respeito dos desafios e dificuldades que a liderança ou líder enfrentam	51
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
	REFERÊNCIAS.....	57
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO.	62

1 INTRODUÇÃO

As mudanças no mundo contemporâneo tem exigido grandes transformações no desenvolvimento dos processos das organizações, esta por sua vez, tem buscado cada vez mais por boas práticas, que auxiliem no alcance de suas metas e os seus objetivos. Em meio a isto, surge uma figura muito importante para auxiliar a organização, o líder. Que para Lacombe e Heilborn (2008), etimologicamente falando, o líder, é aquele que direciona o grupo, pois para os autores, liderar significa guiar e conduzir. Visto isto, compreende-se que o processo de liderança, ocorre quando líderes influenciam seguidores a alcançar determinados objetivos que refletem os valores, motivações, desejos, necessidades, aspirações e expectativas, tanto dos próprios líderes quanto dos seguidores (Maximiano, 2017). Sendo assim, um processo observado, no decorrer dos tempos.

Nos primórdios da história da humanidade, a liderança sempre foi algo presente nas relações pessoais, pois qualquer indivíduo, que possuísse o poder de exercer influência a tal ponto, de inspirar um grupo de pessoas, era considerado um líder. Assim como, grandes líderes da história, a exemplo, Jesus Cristo que através dos seus ensinamentos, inspirou uma grande multidão influenciada pela sabedoria e fé. Conforme relata Santana (2014) que o verdadeiro líder é aquele que ensina a arte de formar outros líderes, e que Jesus exemplifica isso muito bem, ao chamar, escolher, preparar e enviar seus seguidores já capacitados, para que realizassem a mesma missão.

Nesse contexto, Oscar e França (2024) explicam que é fundamental que a liderança seja vista como a capacidade de influenciar pessoas para que trabalhem com comprometimento, buscando alcançar os objetivos estabelecidos. Pois acredita-se que uma liderança bem orientada, acarreta de grande importância para o desenvolvimento de todos os tipos de organizações (Santos; Melo, 2017). Demonstrando assim, que o papel que a liderança exerce, é relevante para a organização, pois o líder por intermédio da adequação da sua gestão, consegue ajustar às necessidades da empresa de maneira efetiva.

É notório, que a gestão de liderança está presente na realidade de muitos tipos de organizações, sendo isto, um fator importante no apoio a sua tomada de decisões. Em contrapartida, a gestão das pequenas empresas, são exemplos de organizações que enfrentam dificuldades no tipo de Gestão e Liderança, para apoiar a tomada de decisões do negócio. Visto isto, a gestão baseada na liderança, busca não só alinhar a equipe, assim como, também utilizar dos melhores recursos aliados com os interesses pessoais dos colaboradores, aos objetivos da

organização (Sebrae, 2024).

Sendo isto, de suma importância para as organizações, pois as práticas da gestão aliada a um tipo de liderança, trás a assertividade no apoio a tomada de decisões. Apesar disso, diversos tipos de empresas encontram dificuldades para realizar a gestão baseada na liderança de maneira efetiva.

Desse modo, o interesse na referida pesquisa, surgiu através do contato da autora com o tema em diversos momentos no decorrer da graduação, onde viu-se a necessidade de compreender na prática, como o referido tema se aplica na realidade de uma pequena organização. Visto isto, a presente pesquisa fundamentou-se na temática da Gestão de liderança. Cujas perspectivas para o seu desenvolvimento é auxiliar pequenas organizações a enxergar a conduta de melhorias no processo da gestão de suas lideranças, tendo como finalidade apresentar as dificuldades e práticas de melhorias.

Em decorrência disso, escolheu-se como objeto de estudo da referida pesquisa uma empresa de pequeno porte situada na cidade de Santa Rita - PB, cujo seguimento baseia-se na venda de ferro e ferragens. A presente pesquisa, busca identificar quais os desafios da gestão de liderança da empresa estudada. Assim, espera-se encontrar as dificuldades para implementar ações de melhorias na gestão de liderança da empresa, pautado nas demandas dos seus empregados, visto a dificuldade do gerenciamento se apoiar no mesmo processo de trabalho e gestão. Diante o exposto, a pesquisa possui como questionamento: **Quais as dificuldades e os desafios que o líder da empresa de materiais de ferro e ferragens enfrenta, para implementar ações de melhorias na gestão?**

A problemática da referente pesquisa, consiste em conhecer quais os desafios de liderança que influenciam as dificuldades para o desenvolvimento da organização. Dentro desta perspectiva, identificar variáveis que possam ser ajustadas na gestão de liderança e minimizar os problemas baseados nas decisões da liderança devem ser consideradas e assim descritas, para que os líderes desta empresa estudada, possam enxergar com maior clareza e tomar decisões assertivas. Sendo assim, a pesquisa servirá como um instrumento de apoio para as organizações.

A relevância desta pesquisa, incide na necessidade de fomentar a base de produção acerca do tema referido, que devido ao progresso, torna-se essencial desenvolver técnicas que permitam acompanhar as mudanças que ocorrem no dia a dia (Spaller, 2022). Visto que, com o crescimento e surgimento de novas organizações, incide a necessidade do aumento e atualização, de informações na base de pesquisas, para auxiliar e sanar questões relacionadas à temática. Em contrapartida, para a autora, a referida pesquisa agrega valor no seu desenvolvimento como futura profissional em Administração, pois proporciona conhecimento

acerca de habilidades e práticas que permitiram como gestor, solucionar questões relevantes ao dia a dia nas organizações.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar os desafios e obstáculos que a liderança na gestão da empresa de materiais de ferro e ferragens estudada enfrenta.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Investigar os desafios enfrentados pela gestão, no exercício da liderança;
- Esquematizar as dificuldades presentes que o gestor enfrenta tomadas de decisões;
- Citar práticas de melhorias para serem adotadas nas tomadas de decisões da gestão na empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção será exibida a base teórica utilizada para discorrer sobre a temática aplicada, a partir de leituras e embasamento em autores, acerca do assunto estudado. A princípio, faz-se necessário compreender os conceitos de liderança e os seus estilos com suas definições, assim como também, a perspectiva acerca de pequenas empresas. Ademais, discorrer acerca dos desafios e dificuldades que as lideranças enfrentam, na gestão de pequenas empresas. Apresentando assim a base teórica para o entendimento desse estudo.

2.1 CONCEITUANDO LIDERANÇA SEGUNDO A PERSPECTIVA DE AUTORES

O desenvolvimento efetivo dos processos dentro de uma organização depende muito da maneira como são desempenhados. Logo, existe a necessidade de compreender os aspectos importantes, que são fundamentais, para que a organização consiga se desenvolver, e se posicionar de maneira estratégica perante o mercado.

Ao analisar o ambiente organizacional, observa-se que um destes aspectos principais, se dá por meio das relações sociais entre pessoas envolvidas ao meio, e que tem por finalidade influenciar o comportamento, a fim de executar os processos da organização. Sendo assim, é possível definir este aspecto como a relação de liderança, que se dá por intermédio dos gestores com os seus grupos.

Essa relação social é fundamental para a compreensão do processo pelo qual os gestores e seus colaboradores passam no decorrer do desenvolvimento das atividades organizacionais. Em virtude disso, é necessário conceituar esta relação social, denominada de liderança, que se desenvolve no ambiente organizacional.

Visto isto, Trigueiro e Marques (2014, p.108) definem “a liderança” como “um processo complexo que compreende diversas atividades e competências dos administradores, como coordenação, direção, motivação, comunicação e participação”. Sob o mesmo ponto de vista, Oliveira (2020) ressalta que, liderar é conduzir os seus colaboradores com êxito, para atingir as metas específicas.

Contudo, Maximiano (2000) assevera, que a liderança é difícil de ser definida, assim como também conceituada, pois a sua interpretação muda de acordo com pessoas, situações ou grupos. O autor ainda afirma que a liderança não se apresenta como uma atividade isolada, pois

ela se faz presente, em todos os processos gerenciais. Sendo a sua importância desmerecida, quando é considerada apenas, em termos da proporção relativa às atividades gerenciais, que estão relacionadas ao gerenciamento da equipe (Maximiano, 2000).

Entretanto, apesar do autor deixar claro que a definição e conceito de liderança possui uma certa dificuldade de definição, devido a sua mútua interpretação, ele apresenta alguns conceitos, que fomentam o entendimento do termo. Dessa forma, Maximiano (2000) conceitua liderança, e apresenta as seguintes definições:

1. A liderança é o cumprimento de um objetivo, através da coordenação dos colaboradores. Pois, um indivíduo que direciona com êxito os seus colaboradores, para o alcance de metas específicas é considerado um verdadeiro líder.
2. A liderança fundamenta-se em líderes que influenciam os seus liderados a cumprir certas metas, que exprimem valores e motivações, aspirações e expectativas, tanto dos liderados, como dos líderes. Compreendendo que, o admirável da liderança, está na maneira como os líderes veem, trabalham os seus valores e motivações, assim como dos seus liderados.
3. A liderança é a utilização da influência de maneira não coercitiva, para coordenar a realização das atividades dos liderados, a fim de coordená-los a realizar os objetivos da equipe.

Na perspectiva de Chiavenato (2009) a liderança é imprescindível em todos os tipos de organizações e departamentos, sendo fundamental em todas as aplicações da Administração, pois é primordial que o gestor conheça e saiba conduzir as pessoas, pois isto significa liderar.

O autor ainda salienta que, para os adeptos da teoria humanística, a liderança pode ser observada sob a ótica de diversos ângulos:

1. A liderança pode ocorrer através da influência das relações entre os indivíduos;
2. A liderança como um meio de reduzir adversidades que podem surgir, onde o papel do líder é de suma importância, para garantir ao grupo uma escolha assertiva perante os problemas;
3. A liderança como relação viável entre o líder e o liderado de maneira funcional;
4. A liderança como um processo de acordo com a união da variável líder, liderados e a situação que se apresentar.

A liderança, ainda pode ser definida como a habilidade de influenciar pessoas com a finalidade de alcançar objetivos (Robbins, 2009). Em concordância Smith e Timby (2005) afirmam que, a liderança compreende as habilidades alusivas ao caráter e ao comportamento

de um indivíduo, assim como as atribuições acerca de funções incluídas em um grupo ou empresa.

Visto isto, compreende-se ainda que a liderança, necessita que um indivíduo tenha a capacidade de influenciar e direcionar outro indivíduo ou grupo, de uma forma assertiva, com a finalidade de atingir as metas estabelecidas ou propiciar a inspiração necessária que venha a gerar determinadas mudanças (Smith; Timby 2005).

Os autores enfatizam e entram em concordância em todo o embasamento sobre a liderança, ao defini-la como uma relação de influência entre o líder e os seus liderados, que através desse processo, o líder consegue atingir as metas que foram definidas. Ou seja, a liderança é um meio utilizado para direcionar e coordenar por meio das relações pessoais, todo o processo que levará a empresa a atingir os seus objetivos.

2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Com a modernização do mundo contemporâneo, muitos estudos foram realizados com a finalidade de suprir as necessidades das organizações. Visto isto, surgiram várias teorias que buscaram compreender os aspectos fundamentais da liderança, e o seu desenvolvimento assertivo dentro das organizações.

Visto isto, muitos autores seguiram várias vertentes que relacionam os aspectos dos estilos de lideranças, com o comportamento do líder diante ao desempenho de seus liderados. Como sustenta Maximiano (2000, p. 405) o “estilo de liderança, é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa”.

2.2.1 Teoria dos três estilos de liderança

A teoria de liderança de três estilos, conforme o estudo de Smith e Timby (2005), inicialmente foi identificada por Lewin (1951), em que o autor identificou três tipos existentes de estilos, que prevaleciam a vista do comportamento das lideranças administradoras, que utilizavam de forma consciente e inconsciente, com a finalidade de realizar certas atividades e alcançar os seus objetivos. Os autores, relatam que Lewin (1951) em seu estudo, identificou os estilos de liderança que prevaleciam ao observar o comportamento dos administradores, são eles: Autocrático, democrático e liberal (*laissez-faire*).

Segundo os estudos de Chiavenato (2022) baseados na pesquisa de White e Lippitt (1975), os autores tiveram o intuito de verificar o impacto gerado pelos três diferentes estilos

de liderança, identificados anteriormente pelos estudos de Lewin (1951). Os autores citaram e descreveram os três estilos básicos de liderança, como autocrático, liberal e democrático. White e Lippitt (1975), em conjunto com o estudo de Lewin (1951), identificaram e verificaram a performance da aplicação dos três estilos de liderança nas organizações. A partir deste estudo, foi possível conceituar e compreender o comportamento em determinadas situações de acordo com cada estilo de liderança (Tabela 1).

O primeiro estilo de liderança é o autocrático. Chiavenato (2022) ressalta, que esse estilo é caracterizado, com uma liderança centralizadora e totalmente voltado para tarefas. Na mesma perspectiva, Smith e Timby (2005) definem, esse estilo como autoritário, pois é caracterizado por centralizar o poder, e pelo forte controle que o gestor exerce sob os seus subordinados. Nesse estilo de liderança, a comunicação é no sentido de cima para baixo, o foco do desempenho das metas é voltado para as tarefas, e há pouca participação na tomada de decisões.

O segundo estilo de liderança é o liberal ou (*laissez-faire*). Para Chiavenato (2022) esse estilo se apresenta como imparcial, onde deixa para os seus liderados a função da tomada de decisão, sendo citado apenas quando necessário. Na visão de Smith e Timby (2005), o líder é mais permissivo, deixando a responsabilidade da tomada de decisões para o grupo.

O terceiro estilo de liderança é o democrático. Chiavenato (2022) descreve que o líder é presente e trabalha em conjunto com os colaboradores nas tomadas de decisões. Em concordância, Smith e Timby (2005) ressaltam que, nesse tipo de liderança ocorre uma maior participação da equipe na tomada de decisões, os líderes focam mais na comunicação, na harmonia e nas atividades em grupo.

Tabela 1 – Três Estilos de Liderança

Situação	Liderança Autocrática	Liderança Liberal (<i>laissez-faire</i>)	Liderança Democrática
Decisão	O líder fixa as diretrizes sozinho sem participação da equipe.	O líder é menos participativo, as decisões são tomadas em grupo.	O líder direciona o grupo no debate das decisões acerca das diretrizes.
Programação dos trabalhos	O líder determina como serão executadas as tarefas a serem realizadas uma de cada vez pelo grupo, de acordo com a necessidade, e de maneira imprevisível.	O líder apresenta no debate apenas algumas alternativas, e quando necessárias a sua opinião. Ou seja, o líder tem a sua atuação limitada.	O líder direciona a equipe, através da sua visão técnica, e o grupo por meio disto, esboça técnicas e medidas, com isto as tarefas ganham novos formatos.
Divisão do trabalho	O líder determina a tarefa a ser desempenhada por cada um do grupo, e qual será o seu companheiro no trabalho.	O líder não participa na divisão de tarefas e nem na escolha do colega de trabalho, deixando a divisão de tarefas na responsabilidade do grupo.	A divisão de tarefas fica a critério da equipe, e cada um tem a liberdade de escolher o seu colega de trabalho.

Participação do líder	O líder é pessoal, critica e elogia de forma individual o trabalho de cada membro.	O líder não esboça nenhum esforço para avaliar ou regular o processo, e só manifesta a sua opinião quando solicitado.	O líder busca ser um integrante normal da equipe, sendo objetivo e estimulante por meio de fatos, críticas ou elogios.
-----------------------	--	---	--

Fonte: Chiavenato (2022)

Ao definirem e aplicarem os estilos de lideranças, no estudo, White e Lippitt (1975) observaram os seus efeitos no desenvolvimento das tarefas. Como resultado, o estudo apontou que a liderança autocrática obteve maiores índices de produção, entretanto, o grupo de liderados apresentou fortes sinais de insatisfação. Já com a liderança liberal, os liderados apresentaram baixo desenvolvimento da produção, tanto em relação à quantidade, como em relação à qualidade.

Os resultados apresentados pela liderança democrática no estudo de White e Lippitt (1975) foram satisfatórios, apesar de não terem equiparado o volume produzido pela liderança autocrática, conseguiram uma qualidade de trabalho surpreendentemente melhor, onde os colaboradores mantiveram-se satisfeitos e comprometidos. A partir desses resultados, os autores puderam constatar que o papel da liderança democrática é de extrema importância no ambiente organizacional. Visto isto, passaram a defender este estilo de liderança como extremamente compatível para o desenvolvimento das empresas.

Entretanto, os autores afirmam que apesar da escolha assertiva do estilo de liderança, o líder na prática utiliza, de maneira coerente, o misto dos três estilos de liderança em determinadas situações, de acordo com a necessidade. Em concordância, Ellis e Hartley (2000, *apud* Smith e Timby, 2005), titulam essa capacidade como liderança multicrática, onde esse modelo cria a possibilidade de combinar as melhores práticas dos três estilos de liderança, de acordo com a situação. Smith e Timy (2005) reforçam esse pensamento ao descreverem as vantagens e desvantagens de cada estilo de liderança (Tabela 2), em que é possível compreender a necessidade de misturar aspectos de cada estilo de liderança, de maneira assertiva, para alcançar os objetivos que foram traçados.

Tabela 2 - Vantagens e desvantagens dos Três Estilos de Liderança

Estilo de liderança	Vantagens	Desvantagens
Liderança Autocrática	<ul style="list-style-type: none"> • A comunicação é de cima para baixo; • Decisões estabelecidas com rapidez; • Não ocorre objeções acerca da realização das tarefas; • Possui muita clareza nas linhas de autoridade; • Esse tipo de liderança tem a sua melhor performance em burocratas que possuem uma equipe com menos educação ou preparação limitada; 	<ul style="list-style-type: none"> • Os membros têm pouca participação na tomada de decisão ou diretrizes/normas da organização. Membros com pouco reconhecimento; • Não ocorre participação de membros da equipe, nos objetivos da gestão; • O líder pode acabar criando um ambiente dependente e hostil; • O desenvolvimento do trabalho segue de maneira ditada e controlada;
Liderança Democrática	<ul style="list-style-type: none"> • Ocorre a participação da equipe na formulação das tomadas de decisões e política da organização; • A equipe participa no planejamento e no alcance das metas; • O líder sempre está dando retorno para o grupo; • A comunicação é realizada de maneira bidirecional, mútua; • Esse tipo de liderança tem o seu melhor funcionamento, com membros competentes e motivados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode ocorrer, das decisões não acontecerem num momento oportuno; • A equipe pode não assegurar a atribuição do gestor; • A equipe não reconhece a precisão na tomada de decisões urgentes, sem a sua participação;
Liderança Liberal (<i>laissez-faire</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Os membros podem desenvolver tomar suas próprias decisões e objetivos e responsabilizar-se por suas ações; • O gestor concede suporte e liberdade aos membros; • Os membros mantêm um alto nível de desempenho, devido a sua independência; • Ocorre a participação de todos os membros na tomada de decisão da equipe; • Esse tipo de liderança tem o seu melhor funcionamento com membros profissionais; 	<ul style="list-style-type: none"> • Os membros recebem pouca ordem ou orientação; • As decisões geralmente são tomadas, pois os gestores ou não desejam tomar-lás ou são desqualificados; • A comunicação é limitada a meios oficiais, como memorandos; • Raramente ocorre mudança;

Fonte: Segundo Smith e Timby (2005)

Sendo assim, os autores deixam claro que, apesar da escolha de um estilo de liderança de acordo com a sua performance e resultados da sua aplicabilidade, o líder terá que saber quando e como utilizar cada estilo de liderança de maneira eficaz, para alcançar os objetivos determinados.

2.2.2 Teoria de liderança situacional

A teoria da liderança situacional ou contingencial trás a essência de que, o gestor para ser eficaz, o estilo de liderança empregado, tem que ser o mais adequado à situação (Maximiano, 2017). Essa teoria enfatiza que o líder se posiciona de acordo com as situações, sem manter fixo um estilo único de liderar.

Maximiano (2017), em sua obra ressalta, os modelos definidos de liderança situacional, por autores como: Tannenbaum e Schmidt, Fiedler, Hersey e Blanchard. O autor destaca que, Tannenbaum e Schmidt, propõem três critérios para avaliar a situação, no seu modelo, são eles: 1 - O líder. Para Tannenbaum e Schmidt, o líder é um dos principais elementos da situação, pois a maneira como ele se comporta é influenciada pelos seus valores, experiências, conhecimento e estudo; 2 - Os funcionários. Para os autores, as características da equipe influenciam na escolha eficaz do estilo de liderança; e 3 - A organização. Para Tannenbaum e Schmidt, a equipe, o clima organizacional, a gestão do tempo e pressão do tempo, formam a situação, da qual melhor forma os estilos de liderança irão funcionar, com maior ou menor eficácia.

Já para Fiedler, Maximiano (2017), ressalta que para o autor, as situações que os líderes enfrentam, podem ser ponderadas, através de três características, que permitem, avaliar o “grau de favorabilidade” em relação à situação do líder. Fiedler apresenta as três características como: 1- As relações do líder e seus liderados. Aqui o autor explica que, se os sentimentos dos liderados, em relação ao líder, forem positivos, a situação para o líder é benéfica, caso apresentem hostilidade, a situação se torna desfavorável para o líder; 2 - O grau de estruturação da tarefa. Os autores explicam que, se as tarefas forem bem estruturadas e organizadas, a situação é favorável para o líder, caso contrário, a situação se torna desfavorável; e 3 - O poder de posição. Aqui os autores enfatizam que, se o líder tiver a capacidade de promover ou retirar alguma pessoa da equipe, e se seu cargo indicar importância e autoridade, significa que a sua posição tem poder. Caso contrário, a situação torna-se desfavorável para o líder.

E por fim, Maximiano (2017) ressalta que a teoria de Hersey e Blanchard, é voltada para o princípio de que, o grau de maturidade dos indivíduos da equipe, é avaliado em torno do grau de capacidade e interesse de realizar um trabalho eficaz, sendo a principal característica da situação que os líderes enfrentam. Para os autores, para analisar a maturidade, ela deve estar relacionada à tarefa específica, de maneira que o indivíduo ou equipe, jamais se apresentará imaturo, pois poderá apresentar um grau de maturidade diferente inerente a cada tarefa desempenhada. Assim, quanto mais maduro o indivíduo for, menor será o uso da autoridade, e

mais acentuada será a orientação ao relacionamento, assim como de maneira inversa.

Segundo Maximiano (2017), Hersey e Blanchard explicam que, o conceito principal do procedimento, se divide em quatro estilos ou maneiras de liderar, são eles: 1 - O comando. Este estilo é voltado para pessoas que possuem um baixo nível de maturidade e necessitam ser orientadas até o desempenho da tarefa; 2 - Venda. Este estilo é voltado para pessoas que compreendem já um nível de maturidade alto, e que possuem vontade de assumir responsabilidades, mas possuem pouca experiência; 3 - Participação. Este estilo é mais empregado, a pessoas que já possuem um certo grau de maturidade, este estilo têm pouca ênfase na tarefa; E por fim, 4 - Delegação. Este estilo, consiste em oferecer pouca atenção tanto à tarefa como ao relacionamento, ele é mais voltado para pessoas que já possuem um grau maior de maturidade, pois já desempenham seus papéis.

2.3 A PERSPECTIVA ACERCA DAS PEQUENAS EMPRESA

Com o decorrer do tempo, o mercado brasileiro vem apresentando um misto existente de micro e pequenas empresas. Visto isto, o Sebrae (2024), por meio de dados retirados da Receita Federal do Brasil, informa que o país possui um total de 2,8 milhões de pequenas empresas abertas no ano de 2024. Dados importantes, pois evidenciam a importante participação das micro e pequenas empresas no desenvolvimento do país, através da geração de empregos, serviços e produtos essenciais para a sociedade (Teixeira; Freitas; Brito, 2024).

Diante desse cenário, o Sebrae (2022), ressalta que elas podem ser divididas em quatro segmentos, de acordo com o faturamento, com exceção do Pequeno Produtor Rural. Sendo divididos da seguinte maneira; Microempreendedor Individual, com o faturamento anual de até 81 mil; Microempresa, com o faturamento anual de até 360 mil; Empresa de porte Pequeno, com faturamento anual entre 360 mil e 4,8 milhões.

A segmentação segue os critérios da lei Complementar 123/2006, conhecida como Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, como também, Estatuto de Pequeno Porte. A Lei foi criada para regulamentar um tratamento diferenciado e simplificado para esse setor. Objetivando incentivar o desenvolvimento e a competitividade das empresas desse setor, com a estratégia de gerar empregos, reduzir a informalidade, fortalecer a economia, gerar empregos e inclusão social (Sebrae, 2022).

Sob a mesma perspectiva, Dalongaro et al (2014) assevera que as pequenas e microempresas, caracterizam-se por possuírem uma gestão informal e pessoal, e principalmente insuficiência de recursos, financeiros e intelectual. Elas se destacam por iniciarem suas ativid

des em bairros, ao qual, aproveitam a mão de obra local, na comercialização e fabricação, de serviços e produtos, que atendam a demanda, em diversos segmentos, como: construção, combustíveis, vestuário, gráfico, beleza, educação, calçados, entre outros.

Segundo pressupõe Dalongaro et al (2014), para que as pequenas empresas consigam se manter competitivas perante o mercado, elas necessitam se manter atualizadas com recursos fundamentais, que possibilitem o seu desenvolvimento. Para que isto ocorra, é necessário que as micro e pequenas empresas se dediquem a investir no capital humano.

2.4 LIDERANÇA E OS SEUS OBSTÁCULOS DENTRO DAS EMPRESAS

O mercado tem exigido às empresas, posicionamento e adaptação perante as novas tendências, estas por sua vez, vem sofrendo modificações, seguindo a influência dos avanços tecnológicos. Todavia, para o desenvolvimento assertivo da organização, é necessário a incorporação de aspectos primordiais para a contribuição do seu crescimento.

Visto isto, é importante destacar o papel da liderança, como um dos aspectos de tamanha importância no desenvolvimento harmônico da organização. Está por sua vez, envolve um dos pilares importantes da empresa, que é as relações interpessoais no ambiente corporativo. Visto que, hoje “as relações humanas (e humanizadas) demandam uma atenção especial dentro das organizações” (Silva et.al, 2024). Pois, são responsáveis por designar, o ritmo e sucesso da empresa.

A Liderança é um pilar fundamental para o bom desempenho das organizações. Os líderes, possuem o papel crucial de conduzir as ações e influenciar as pessoas (Maximiano, 2017). Contudo, liderar pessoas não é algo simples, pois muitos líderes enfrentam diversos desafios e dificuldades, para manter os objetivos e êxito da organização perante o mercado.

Sob essa perspectiva, Marques (2023) explica que qualquer profissional irá enfrentar dificuldades na sua atuação, e que isso não seria diferente, quando nos referimos aos líderes, pois eles como gestores, possuem a grande responsabilidade de liderar pessoas, conduzir os processos da empresa, e gerir planejamentos que levem a organização ao sucesso. O autor ainda pontua as dificuldades que muitos líderes enfrentam na sua gestão, são elas: Lacunas na comunicação com os seus liderados, ausência de ferramentas técnicas de gestão, mau gerenciamento do tempo, dificuldades no relacionamento interpessoal, falta de foco e apoio e excesso de trabalho, são algumas das dificuldades relatadas pelo autor.

Em complemento, Granato (2021) afirma, que são variadas as dificuldades que os líderes enfrentam, no seu estudo, o autor cita, as três principais dificuldades de ser líder, são:

1 - Dizer não, para o autor, negar pedidos de líderes que querem ser bem vistos perante os seus liderados; 2 - Decisões a todo momento, o líder saber lidar com os problemas que aparecem, pois cada decisão tem um grande impacto na equipe, e nos resultados da empresa; e 3 - Síndrome do impostor, faz com que a pessoa se sinta, não merecedora do cargo de liderança, fazendo com que o profissional, não consiga desempenhar a sua função de maneira a desenvolver as suas habilidades.

Em relação aos desafios que os líderes encaram no seu processo de gestão, Coutinho (2024) ressalta que os líderes hoje em dia enfrentam uma série de desafios complexos e multifacetados. O autor explica que os líderes precisam adaptar as suas habilidades para se manterem eficazes na sua gestão. Visto isto, Coutinho (2024) aponta como desafios dos líderes atuais:

1. O líder conseguir delegar as tarefas e os processos - Segundo o autor, esse é um dos principais desafios na atualidade, pois é crucial que a liderança tenha a habilidade de compreender o que pode ser delegado para a equipe, e o que é fundamental ser mantido sob controle.
2. O líder se comunica de forma clara e objetiva - Para o autor, a comunicação clara e objetiva é um desafio importante para a liderança, pois o líder tem a missão de conhecer a sua equipe e adaptar a sua forma de se comunicar, para que a mensagem seja entendida. Pois caso contrário, a falta de comunicação assertiva, pode gerar sérios problemas no desenvolvimento da empresa.
3. O líder deve desenvolver relações de confiança - O autor explica, que a confiança é essencial para qualquer tipo de relação, assim como no contexto profissional. Sendo assim crucial para o bom desenvolvimento da equipe. Para isso, o líder necessita mudar o estilo de liderança autoritário, para um mais colaborativo, pois assim, aos poucos a confiança será construída.
4. O líder organizar a gestão do tempo - Para o autor, o líder precisa administrar o tempo de forma eficiente, pois isso se torna crucial para ele e a sua equipe. Pois, isso implica compreender as necessidades da equipe, delegar tarefas de maneira estratégica, com o auxílio de ferramentas que facilitem o processo.
5. O líder lidar com conflitos - O autor ressalta que, lidar com conflitos é um desafio relativo à liderança, sendo essencial que o líder tome a responsabilidade na resolução de conflitos, na busca de soluções que beneficiem a todos.
6. O líder manter a equipe motivada - Segundo o autor, manter a equipe motivada é um desafio contínuo. Para que isto ocorra, os líderes necessitam estar engaja

gados e motivados, para que assim consigam inspirar as suas equipes.

7. O líder manter a equipe motivada - Segundo o autor, manter a equipe motivada é um desafio contínuo. Para que isto ocorra, os líderes necessitam estar engajados e motivados, para que assim consigam inspirar as suas equipes.
8. O líder conseguir conciliar a vida profissional e pessoal - Segundo o autor, equilibrar o profissional da vida pessoal é um grande desafio para os líderes, pois para manter um equilíbrio entre o seu bem-estar, e da equipe, os líderes necessitam evitar os excessos de trabalho, e utilizar estratégias para desenvolver as suas habilidades técnicas, emocionais e sociais, para o auxiliar no equilíbrio saudável entre o seu trabalho e a sua vida pessoal.
9. O líder conseguir se adaptar à transformação digital - O autor explica que, esse se tornou, um dos grandes desafios para os líderes na atualidade. Não só pela necessidade de adotar novas tecnologias, mas sim, por impor a liderança de coordenar toda a mudança organizacional, para seguir o avanço tecnológico.
10. O líder promover a diversidade e inclusão - Segundo o autor, esse é um dos desafios atuais para as lideranças, pois para a prática de uma liderança inclusiva e eficaz, os líderes devem promover um ambiente, onde todas as vozes possam ser ouvidas e reconhecidas. Assim como, promover uma cultura de inclusão, onde todas as diferenças sejam vistas como ativos, levando assim, a uma maior inovação.
11. O líder gerenciar mudanças organizacionais - Para o autor, esse é um desafio crítico para os líderes, pois as mudanças organizacionais podem surgir por diversos fatores. Visto isto, os líderes devem estar capacitados para articular estratégias para preparar e alinhar toda a organização para mudanças.
12. O líder promover o desenvolvimento contínuo de habilidades - O autor esclarece que, com as mudanças tecnológicas e de mercado, é essencial que os líderes busquem a aprendizagem contínua, não só habilidade técnicas, como também, habilidades de liderança, como tomada de decisão, pensamento lógico, assim como comunicação.

Sob o mesmo ponto de vista, Tulgan (2015) afirma que, os líderes, em todo o seu período de gestão, irão enfrentar desafios que são previsíveis para todo o processo de liderança. Para isto, é necessário a liderança possuir uma postura baseada em um conjunto de habilidades técnicas e comportamentais, para superar os desafios (Marques, 2023).

Para Marques (2023), as principais competências necessárias para que um líder consiga

vencer as dificuldades, são:

1. Comunicação eficaz - Para o autor, o líder precisa saber se comunicar de maneira eficaz com a sua equipe, falar as palavras certas no momento adequado, compreender os sinais ocultos nas expressões e gestos, e conduzir a forma de falar com a sua equipe, essas são atitudes que tornam a liderança mais eficiente e produtiva. Desse modo, o líder consegue se comunicar com êxito, ouvir de forma profunda e não se limitar apenas a delegar tarefas, como também, a atender às necessidades da sua equipe. Assim, a comunicação se torna fundamental pois passa a sanar as dúvidas e a promover uma gestão mais democrática.
2. Resiliência - Segundo o autor, a resiliência auxilia o líder a lidar de maneira mais eficaz com as dificuldades, e a superar as situações de crise e os problemas externos e internos da organização. É crucial que os líderes desenvolvam essa competência comportamental, para que desenvolvam a inteligência emocional e a capacidade de superar as situações. Dessa maneira, o líder conseguirá auxiliar a sua equipe, para não desistirem ou perderem a calma, mediante a problemas de grande complexidade.
3. Foco - Para o autor, ter foco significa entender que é preciso fazer escolhas e definir prioridades, pois é importante saber o que quer, e onde se almeja chegar com os seus liderados. Através disso, o líder se mostra um exemplo para a sua equipe, pois evidencia para eles, a capacidade de focar e concluir as demandas.
4. Determinação - Segundo o autor, é primordial que o líder tenha determinação, objetivos e metas bem definidos, para que ele consiga desenvolver a equipe de maneira contínua e consiga gerar resultados importantes.
5. Otimismo - O autor declara que o líder necessita ter uma visão do copo meio cheio, falar de forma positiva, acreditar nas suas competências e habilidades. Isso é ter otimismo, é saber que mesmo com as dificuldades, o líder e sua equipe, possuem conhecimento e habilidades necessárias para superá-las.
6. Automotivação - Para o autor, a automotivação é fundamental para que consiga seguir em frente, e superar os obstáculos. Para que isto ocorra, é necessário que o líder, consiga se motivar, buscando o entusiasmo em si, pois se ele não estiver motivado, não conseguirá incentivar a sua equipe a se motivar.

Dessa forma, os autores Tulgan (2015), Coutinho (2024) e Marques (2023), deixam claro, que apesar das dificuldades e desafios que os líderes enfrentam e irão enfrentar, no decor

rer da sua gestão, existe a aplicação de técnicas, que serão eficazes para superar os obstáculos, e permitirem que o líder e sua equipe entreguem os melhores resultados.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

As ciências são caracterizadas por fazerem uso de métodos científicos, por outro lado, nem todas as áreas de estudo que utilizam estes métodos são ciências. Conclui-se, que a utilização de métodos científicos não é do âmbito de exclusividade da ciência. Entretanto, não há ciência sem a aplicação de métodos científicos (Marconi; Lakatos, 2003).

Sendo assim, Lakatos e Marconi (2003) definem métodos como o conjunto de atividades sistemáticas e racionais, que possibilitam o alcance dos objetivos com maior seguridade, traçando caminhos, identificando os erros e apoiando na tomada de decisões. Compreende-se assim, que a metodologia é um estudo científico, que permite tornar-se um caminho seguro a ser percorrido, possibilitando a realização do estudo.

Nesta seção será apresentado o apoio metodológico, que tem como perspectiva o desenvolvimento do estudo, sobretudo, é necessário a compreensão da natureza e da abordagem da pesquisa, assim como a sua tipologia. Logo após, serão inseridos os métodos no que se refere ao universo, amostragem, amostra e o instrumento de coleta de dados do estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Gil (2007, apud Gerhardt e Silveira, 2009), a pesquisa é definida como um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é desenvolvida por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

A pesquisa é um processo sistemático que tem o intuito de buscar respostas para determinadas dúvidas. Sendo definida como um procedimento racional, composto por um processo sistemático, que tem como objetivo apresentar respostas aos problemas apresentados (Gil 2007, apud Gerhard; Souza, 2009). Sob o mesmo ponto de vista, Oliveira (2024) afirma que a pesquisa científica é um instrumento de inovação e desenvolvimento que pode ser aplicado em diferentes ambientes, com o intuito de obter conhecimentos acerca de determinado assunto.

Logo, para iniciar uma pesquisa, é necessário a pré existência de um questionamento ou uma dúvida, a qual baseia-se, na busca de respostas, a fim de esclarecer e solucionar os levanta

mentos feitos (Gerhard; Souza, 2009). A pesquisa é desenvolvida por meio de um processo composto por várias fases, que vai desde a definição do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Dessa maneira, uma pesquisa científica apresenta-se muitas das vezes como uma prática de empatia, para compreender o outro, como o objetivo de resolver questões relevantes para a sociedade (Oliveira, 2024).

Neste sentido, com a finalidade de aprofundar o estudo, **quanto à sua abordagem**, esta pesquisa trata-se de uma abordagem quali-quantitativa. Pois expõe a necessidade de compreensão acerca da dinâmica que ocorre no ambiente do objeto de estudo, que é uma pequena empresa de materiais de ferro e ferragens, que enfrenta desafios e dificuldades de liderança. Para que assim, seja possível, produzir novas informações acerca do problema em questão.

A pesquisa apresenta a necessidade de ser qualitativa, pois se preocupa com as perspectivas da realidade, onde não podem ser quantificadas, ou seja, mensurada em números, mantendo a sua centralidade em compreender e explicar as dinâmicas das relações sociais (Silveira; Córdova, 2009). Trazendo assim para o estudo, uma visão mais explicativa acerca da realidade da empresa estudada.

Contudo, o estudo também necessita da abordagem quantitativa, pois os seus resultados podem ser quantificados, isto é, a sua quantidade poderá ser determinada (Fonseca, 2002). Ela tende a enfatizar, a experiência humana, as suas propriedades mensuráveis, raciocínio conclusivo e as normas da lógica (Silveira; Córdova, 2009). Fortalecendo assim, a exatidão dos fatos apresentados no estudo.

No entanto, tanto a pesquisa qualitativa, como a pesquisa quantitativa demonstram certas diferenças, que são os seus pontos fortes e fracos. No qual, o ponto forte de um, complementa o ponto fraco do outro, tornando-se essencial para o maior desenvolvimento da ciência (Silveira; Córdova, 2009). O estudo quantitativo, pode desenvolver questionamentos, que só poderão ser aprofundados qualitativamente, e vice-versa (Minayo; Sanches, 1993). Compreendendo assim, que “A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente” (Fonseca, 2002, p. 20). Sendo assim, compreende-se que o estudo necessita das duas abordagens, pois essa junção garante uma análise mais profunda dos fatos.

Desse modo, a pesquisa satisfaz a sua abordagem em quali-quantitativa, pois é necessário utilizar todos os recursos e métodos que os dois tipos de abordagem oferecem, e esperar que as relações sociais possam ser analisadas e aprofundadas, tanto em seus aspectos, como em seus

significados fundamentais (Minayo; Sanches, 1993).

Quanto à sua natureza, o estudo é caracterizado pela pesquisa aplicada, pois ela envolve verdades e interesses específicos, por ter como objetivo produzir novos conhecimentos, que serão fundamentais para a aplicação prática, coordenados para a resolução de questões específicas (Silveira; Córdova, 2009). Pois essa pesquisa, busca descobrir o problema do objeto de estudo, e solucionar através da aplicação dos conhecimentos existentes.

Ademais, **quanto aos objetivos**, a pesquisa tem aspecto descritivo, que ... “exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade” (Triviños, 1987, p. 110).

Do ponto de vista metodológico, **quanto aos procedimentos técnicos**, o estudo se baseia na tipologia de método de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Fonseca (2002) afirma que a pesquisa bibliográfica é realizada, a partir da pesquisa do referencial bibliográfico de teorias já existentes, e publicadas, através de meios eletrônicos e escritos. Com o objetivo de recolher referências e conhecimentos precedentes, acerca do problema do qual requer resposta.

Em concordância, Lakatos e Marconi (2017, p. 216) enfatizam que, a pesquisa bibliográfica “abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo” e “sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto”. Sendo assim, essencial para a construção da pesquisa científica, pois nos concede uma melhor concepção acerca do fato estudado (Sousa, Oliveira, Alves, 2021).

E, pesquisa de campo pois caracteriza-se, por investigações, para além das pesquisas bibliográficas e documentais, pois coleta-se os dados, junto a pessoas, aplicando vários tipos de pesquisa (Fonseca, 2002). E “com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos sobre um problema, para qual se procura uma resposta, ou sobre uma hipótese, que se queira comprovar” (Lakatos; Marconi, 2017, p. 202-203).

3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

O presente trabalho conta como universo, o gestor de uma pequena empresa, localizada no bairro de Tibiri II na cidade de Santa Rita/PB, que possui como segmento vendas de artigos de ferro e ferragens para serralherias, a pequena empresa atende pelo nome de Mega Ferro. Segundo Bussad e Morettin (2010, p. 262), “população ou universo é o conjunto de todos os elementos ou resultados sob investigação”, com também, são grupos que carregam pelo menos, uma característica semelhante entre si (Crespo, 2004).

Com o intuito de obter melhores resultados na análise do estudo, fez-se necessário a escolha da amostragem, ao qual se apresenta como do tipo não probabilística, pois ela não emprega o uso de escolhas aleatórias, ao contrário, ela admite os critérios do pesquisador (Honorato, 2003).

Com o pressuposto de obter uma melhor análise acerca do universo da pesquisa, faz-se necessário utilizar uma parte da população, a amostra. Sob essa perspectiva, Crespo (2004) ressalta que a amostra é um subconjunto, uma parte que foi retirada do universo. Em virtude disso, dentro de um quadro de 07(sete) colaboradores, sendo 01(um) gestor e 06(seis) liderados, escolheu-se como critério de estudo, para amostra, o único gestor da empresa.

Visto que, “quando a amostra é selecionada de forma precisa, os resultados resgatados tendem a aproximar-se bastante dos que seriam obtidos caso fosse possível pesquisar todos os elementos do universo” (Gil, 2002, p. 121). Trazendo para o estudo, uma análise mais exata do que se espera encontrar nos resultados da pesquisa.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Com o objetivo de obter os resultados e respostas relevantes no decorrer desta pesquisa, para a coleta de dados foram utilizadas o trabalho desenvolvido pela autora no uso da plataforma de informação.

O pesquisador ao iniciar o processo de estudo, tem a ciência que necessita utilizar meios para coletar as informações, pois essas serão necessárias para o desenvolvimento de sua pesquisa. A partir disso, é utilizado instrumentos de coleta de dados, que é um meio de captar dados para o esclarecimento do fenômeno ou acontecimento que o pesquisador quer explicar (Gerhardt et al., 2009). Visto isto, a utilização de técnicas de captação de informações, é de suma importância, pois apoia a pesquisa no esclarecimento dos fatos que estão em investigação.

Em relação aos instrumentos de coleta de dados utilizados para obter os resultados da pesquisa, foi elaborado um questionário adaptado à empresa de ferro e ferragens. Segundo Lakatos e Marconi (2017) o questionário é um instrumento de coleta de dados composto por uma ordem de perguntas que são destinadas ao entrevistado, e devem ser respondidas sem a presença do entrevistador. Ele tem como objetivo “levantar opiniões, crenças, sentimentos, interesses [...]”, e deve utilizar uma linguagem “simples e direta, para que quem vá responder compreenda com clareza” (Gerhardt et al., 2009, p.71).

A construção do questionário foi baseado nos estudos de Chiavenato (2022) relativos à pesquisa feita por White e Lippitt (1975) sobre a ideia de construção dos estilos de liderança de

dentro de uma organização, assim como, os estudos de Smith e Timby (2005) relativos às vantagens e desvantagens dos estilos de liderança, as pesquisas de Tulgan (2015) e Coutinho (2024) acerca dos desafios de liderança, e por fim, os estudos de Marques (2023) relativos às dificuldades de liderança. Estes estudos serviram como apoio para desenvolver questões que alcançassem os objetivos da pesquisa.

Visto isto, objetivando demonstrar a construção de maneira clara do questionário, criou-se um quadro que detalhou o seu desenvolvimento. Logo abaixo, o Quadro 1 apresenta o detalhamento da construção do instrumento de pesquisa, do presente estudo.

Quadro 1- Detalhamento da construção do instrumento de pesquisa

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS (Questionário)		
LITERATURA BASE		
<p>Estilos de Liderança por Chiavenato (2022), segundo os estudos de White e Lippitt (1975). Vantagens e desvantagens dos estilos de liderança segundo Smith e Timby (2005). Os desafios de liderança por Tulgan (2015) e Coutinho (2024). As dificuldades de liderança por Marques (2023).</p>		
SEÇÕES DE ANÁLISE	QUESTÕES	REFERÊNCIAS
1. Perfil do participante da pesquisa	1 a 5	(Delighted, 2024, pág 1)
	6	(Sebrae, 2022, pág 1)
	7 e 8	(Sebrae, 2022, pág 1)
2. Em relação ao posicionamento frente às mudanças no mercado externo.	9 e 10	(Clara, 2022, pág 1)
3. identificar o tipo de liderança exercido e as dificuldades.	11 a 14	(Chiavenato,2022, pág 83)
4. Identificar o tipo de liderança, e as dificuldades.	15	(Smith e Timby, 2005, pág)
5. identificar os desafios de liderança.	16	(Coutinho, 2024, pág 1) (Tulgan, 2015, pág 188 e 193)
6. identificar a visão do líder frente às dificuldades.	17	(Marques, 2023, pág 1)
QUESTÃO PROBLEMA <ul style="list-style-type: none"> • QUAIS AS DIFICULDADES E OS DESAFIOS QUE O LÍDER DA EMPRESA DE MATERIAIS DE FERRO E FERRAGENS ENFRENTA, PARA IMPLEMENTAR AÇÕES DE MELHORIAS NA GESTÃO? 	Questão 9 e 10 - irá identificar algumas dificuldades em relação ao mercado externo e a maneira de gerir a equipe frente a isso. Questões de 11 a 15 - irão determinar o estilo de liderança, demonstrando as dificuldades devido ao estilo de liderar. Questão 16 - alguns desafios. Questão 17 - as dificuldades que a liderança enfrenta.	
OBJETIVO GERAL <ul style="list-style-type: none"> • IDENTIFICAR OS DESAFIOS E OS OBSTÁCULOS QUE A LIDERANÇA NA GESTÃO DA EMPRESA DE MATERIAIS DE FERRO E FERRAGENS, ESTUDADA ENFRENTA. 	Questões de 9 a 17 - irá determinar o estilo de liderança - que poderá se apresentar como uma dificuldade. Trará, questões acerca do comportamento do líder, motivação, implantação e coordenação de tarefas, resolução de conflitos, assim como os desafios e dificuldades de liderança.	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS		
<ul style="list-style-type: none"> • INVESTIGAR OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELA GESTÃO, NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA; 	Questões de 9 a 15 - irá determinar o estilo de liderança, e seus desafios visto o estilo empregado. Questão 16 - trará os desafios que a liderança enfrenta.	

<ul style="list-style-type: none"> • ESQUEMATIZAR AS DIFICULDADES PRESENTES QUE O GESTOR ENFRENTA NAS TOMADAS DE DECISÕES; 	<p>Questões de 9 a 15 - Determinar o estilo de liderança e as dificuldades e desafios, devido ao estilo encontrado.</p> <p>Questão 16 - trará os desafios que a liderança enfrenta</p> <p>Questões de 17 - trará as dificuldades que o líder enfrenta.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • CITAR PRÁTICAS DE MELHORIAS PARA SEREM ADOTADAS NAS TOMADAS DE DECISÕES DA GESTÃO NA EMPRESA; 	<p>Questões de 9 a 15 - Ao pontuar, o estilo de liderança e os seus desafios, será possível citar as práticas de melhorias para o estilo empregado.</p> <p>Questões 16 e 17- trará os desafios e dificuldades que a liderança enfrenta. Logo, será possível citar as práticas de melhorias</p>

Fonte: Elaboração pela autora (2024)

Desse modo, as perspectivas dos autores, encontradas por intermédio de suas pesquisas, acrescentaram para o estudo, uma maior possibilidade de extrair o máximo de informações do gestor. Garantindo para o estudo, uma exatidão no seu desenvolvimento e resolução. A escolha destes autores foi importante para a definição do alcance dos objetivos e perguntas definidas neste TCC.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente pesquisa, instigada pela necessidade de identificar quais são as dificuldades e os desafios que a liderança enfrenta no exercício da sua gestão, fez o uso de um instrumento de coleta de dados, que serviu como meio de obter as informações. Como também, utilizou a base metodológica ao qual a pesquisa se apoia, para obter dados concretos, através do direcionamento de informações com o gestor da organização, objeto deste estudo.

Visto isto, seguiremos para a descrição da análise e dos resultados obtidos, por intermédio da aplicação do instrumento escolhido.

4.1 DESCRIÇÃO DA ANÁLISE DE DADOS

O presente estudo foi aplicado em uma empresa de vendas de ferro e ferragens, situada no bairro de Tibiri II, na cidade de Santa Rita, região metropolitana da grande João Pessoa. Sabe-se que o objetivo do estudo é identificar quais são os desafios e as dificuldades que a liderança enfrenta na implementação de melhorias na gestão da empresa. Tendo em vista este objetivo, foi desenvolvido um questionário como instrumento para a coleta de dados. Assim sendo, o questionário dispôs de 17 questões, que foram respondidas através de um formulário do *Google forms*, enviado por meio do *whatsapp* para o gestor da empresa estudada. As respostas estiveram à disposição da autora, de maneira simultânea, o que facilitou a rapidez do tratamento das informações obtidas.

Vale ressaltar que, o questionário contou com quatro seções de questões, divididas entre questões de múltipla escolha e aberta. Logo, as seções apresentaram os seguintes tópicos: 1. Perfil do participante, 2. Enfrentamento de mudanças no mercado externo, 3. Questões relativas a situações na empresa, 4. A respeito dos desafios e dificuldades que a liderança ou líder enfrentam.

A primeira seção apresentou o perfil do participante da pesquisa, que mapeou o perfil da liderança da empresa, ela continha sete questões, relacionadas ao, gênero, idade, escolaridade, quantidades de colaboradores, assim como, a identificação da criação da empresa estudada, sendo seis de múltipla escolha e duas abertas. Essa seção serviu como meio de caracterizar o perfil do gestor da empresa Mega Ferro, objeto de estudo dessa pesquisa. A segunda seção contou com duas questões abertas, para maior liberdade do entrevistado, relatar a sua visão referente a necessidade das questões.

Esta seção, objetivou compreender como o gestor enfrenta as mudanças que ocorrem no ambiente externo da empresa, assim como, apresentar a forma que a liderança repassa o enfrentamento desses desafios para os seus colaboradores.

Outrossim, o tópico 3, ressaltou a visão e posicionamento da liderança frente a situações que ocorrem na empresa. Essa seção contou com 05(cinco) questões, em que, 04 (quatro) são de múltipla escolha, e 01(uma) baseada no parâmetro de concordância e discordância. Sendo estas, baseadas nos estudos de Chiavenato (2022) relativos à pesquisa feita por White e Lippitt (1975) e Smith e Timby (2005), sobre a ideia de construção dos estilos de liderança dentro de uma organização, suas vantagens e desvantagens. Os autores White e Lippitt (1975) citaram e descreveram os três estilos básicos, como: Autocrático, liberal (*laissez-faire*) e democrático.

Nesse estudo, os autores definiram os estilos básicos de liderança, e após a aplicação da pesquisa, definiram como melhor resultado de aplicação dos estilos de liderança encontrados, que foi o perfil democrático, elegendo-o, como o perfil mais promissor para se empregar por um líder em uma organização. Entretanto, os autores pontuaram que, para realizar uma boa prática de liderança, o líder deve empregar os estilos de liderança de acordo com a necessidade.

Dessa maneira, o estudo acerca dos três estilos de liderança, serviram para identificar o(s) tipo(s) de liderança exercido na empresa, e com isso os possíveis desafios relacionados ao seu estilo de liderança na sua gestão. Por seguinte, o tópico 4, dispôs de questões baseadas nas pesquisas de Tulgan (2015) e Coutinho (2024) acerca dos desafios de liderança, e os estudos de Marques (2023) referentes às dificuldades de liderança. Esse tópico demonstrou a visão da liderança frente aos desafios e dificuldades na gestão da empresa.

4.2 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

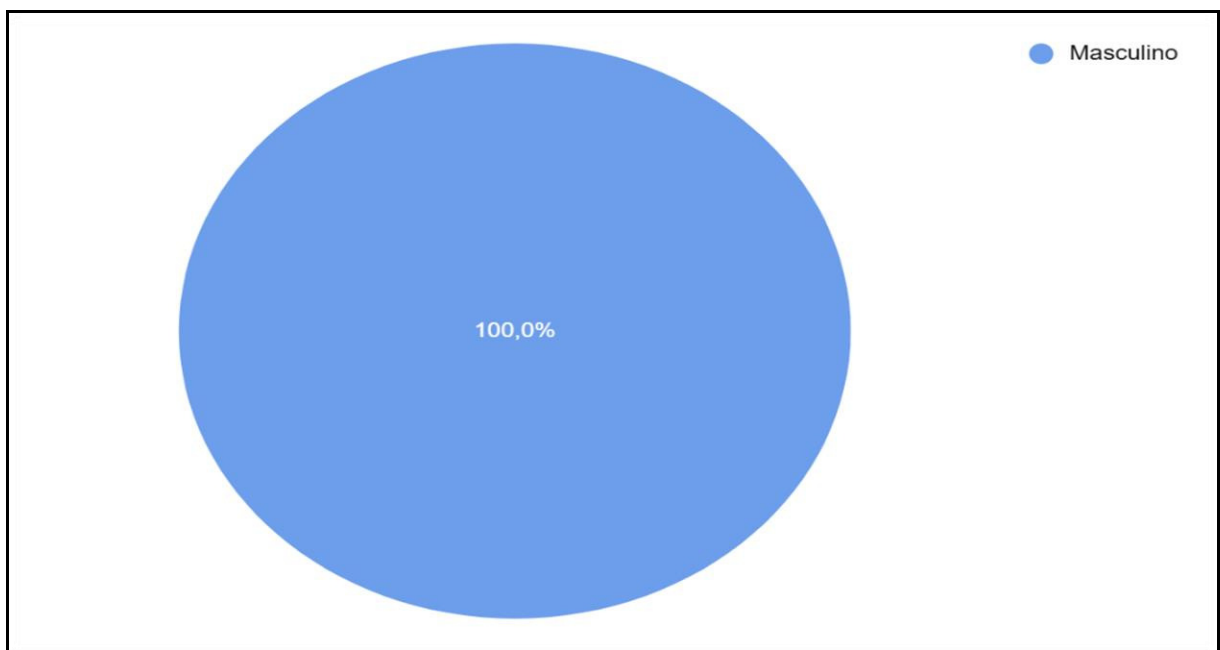
Nesta seção, será feito o detalhamento da análise das respostas dos questionamentos feitos ao participante da pesquisa, em relação ao gênero, idade, formação acadêmica, assim como, questões relacionadas à maneira de gerir, e os desafios e dificuldades que o líder enfrenta na gestão da empresa. Contou-se com uma análise sucinta, com o apoio de gráficos que ilustraram as respostas do gestor.

4.2.1 Perfil do participante

Abordou-se as características relacionadas ao perfil do participante, para facilitar a compreensão acerca da liderança empregada na empresa estudada. Tencionado realizar um questionário objetivo, foram descritas questões sobre: gênero, idade, escolaridade, tempo de trabalho na empresa e número de liderados, como também, acerca da fundação da empresa e do seu fundador.

Em suma, a variável gênero, identificou o gênero do gestor da empresa. O Gráfico 1 apresenta a resposta obtida.

Gráfico 1 - Gênero do participante



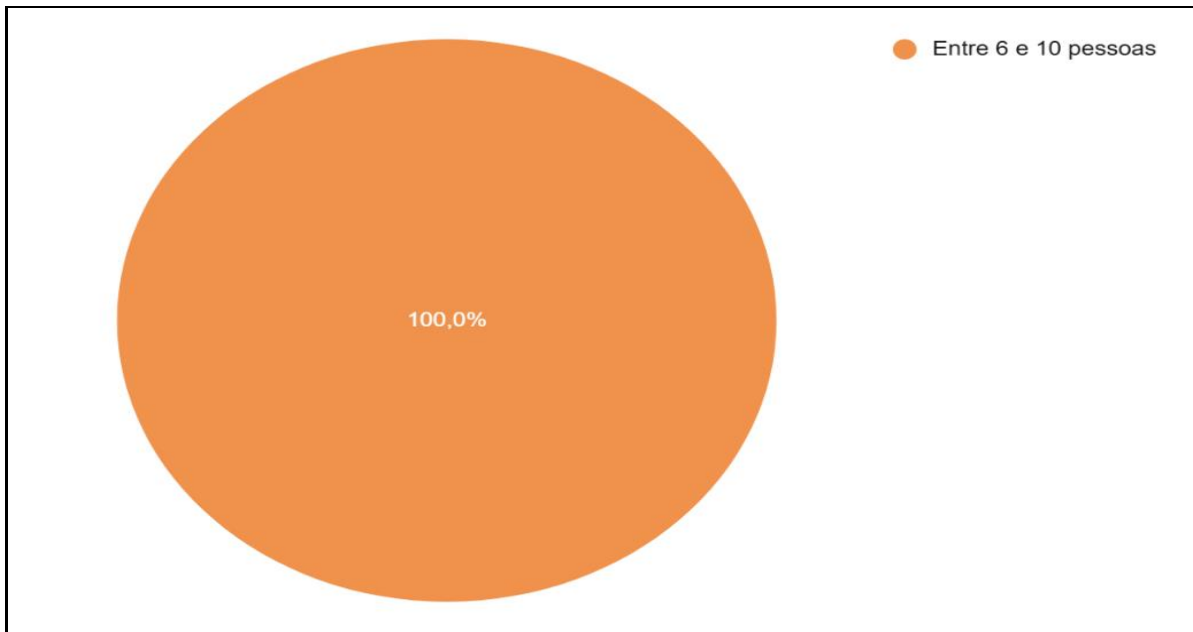
Fonte: Elaboração pela autora (2024)

O Gráfico 1 apresenta a resposta do participante da pesquisa, nele o gestor quando questionado sobre o gênero ao qual se identifica, ele escolheu a alternativa de gênero masculino, ao qual obteve um percentual de 100% para essa alternativa. Conforme citado, em referência a o grafico 1, foi obtido um percentual de 100% para o gênero masculino, visto que a pesquisa foi aplicada, para 1 (um) único gestor, que se considera do gênero masculino. Obtendo assim, a ausência de percentual para os outros gêneros.

Além disso, em relação a variável idade, o participante sinalizou que a sua idade está na margem entre 41 a 55 anos, obtendo um percentual de 100% nessa alternativa. Já em relação à variável escolaridade, o participante afirmou que possui o Ensino Superior Completo.

Quando perguntado há quanto tempo ele trabalha na empresa, o mesmo afirmou que está na empresa há mais de 4 anos. No mais, no que se refere a quantidade de pessoas que ele lidera, obteve-se os seguintes dados.

Gráfico 2 - Quantidade de pessoas lideradas

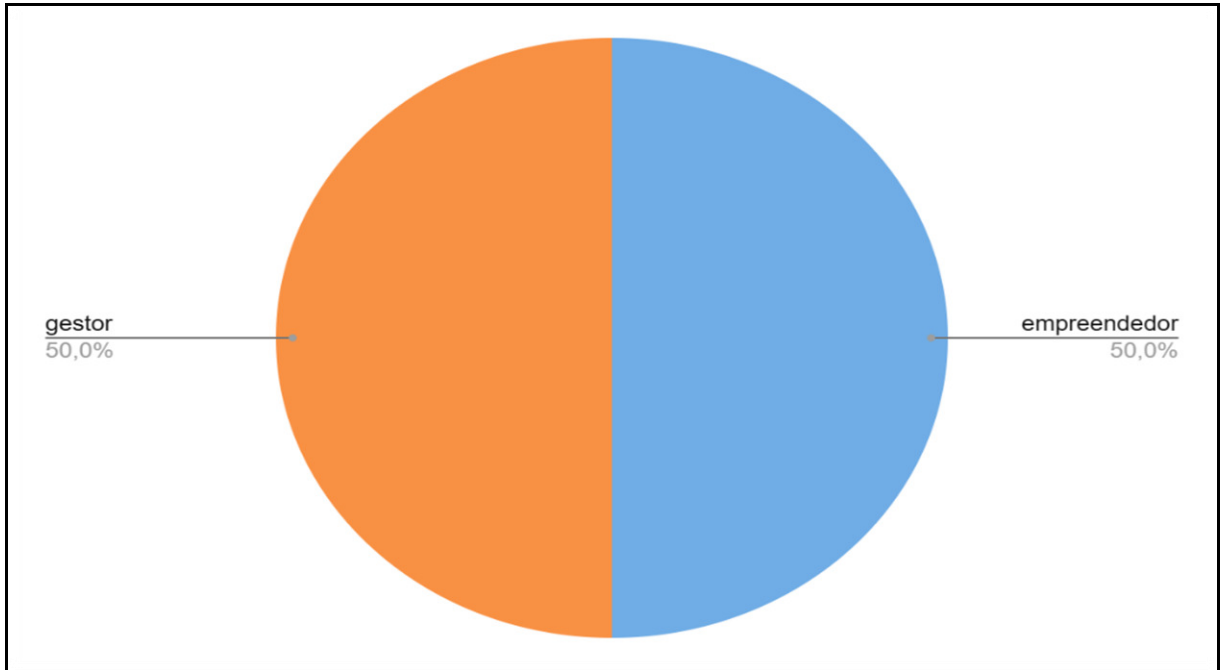


Fonte: Elaboração pela autora (2024)

Conforme o Gráfico 2, o entrevistado afirmou que lidera, com 100% de percentual, uma faixa de 6 a 10 pessoas na empresa. Em seguida, foi questionado sobre a fundação da empresa e o seu papel na criação. Ele respondeu, que a empresa foi fundada por ele e um sócio. A priori, eles tinham uma metalúrgica, e, devido à necessidade de comprar um grande volume de matéria prima, eles decidiram abrir uma loja, que facilitasse a obtenção do material, e aumentasse a lucratividade.

Visto que, o tipo de segmento que a empresa pertence, tem uma demanda considerável, entretanto, a quantidade de empresas desse ramo, são escassas na região em que se localiza. Em virtude disso, o entrevistado enxergou uma oportunidade para a criação desse tipo de negócio, tanto para benefício próprio, como para benefício do mercado local.

Dando continuidade, o entrevistado foi questionado como se identificava, em relação ao seu papel na empresa. O Gráfico 3 apresentou a resposta do entrevistado.

Gráfico 3 - Perfil da Liderança

Fonte: Elaboração pela autora (2024)

Como aponta o Gráfico 3, o entrevistado respondeu, que se identificava como um 1- empreendedor e 2 - gestor, ambas as respostas com um percentual de 50%. Para reforçar essa visão, Chiavenato (2013) enfatiza que, empreendedor, é aquele que inicia ou desenvolve um negócio, com a finalidade de realizar uma ideia ou projeto social, em que assume riscos e responsabilidades. Já Marques (2020), ressalta que para Henry e Fayol, gestor no século XX, era todo aquele capaz de compreender os objetivos estabelecidos, atuando sempre com foco no planejamento, organização, controle e liderança, alinhando tudo, para alcançar as metas estabelecidas. Marques (2020) utiliza o mesmo ponto de vista, para definir o gestor, afirmando de maneira similar que gestor, é aquele que planeja, organiza e lidera, um grupo de pessoas, e que incentiva a motivação de seus colaboradores.

Desse modo, a percepção do entrevistado foi assertiva, assemelhando-se ao dos autores, pois diante a uma necessidade de atender a uma demanda, o entrevistado enxergou uma oportunidade de abrir um negócio, assim como, a maneira de direcionar, controlar, organizar, e alinhar a sua equipe e os fluxos da demanda, que um gestor realiza, com a finalidade de alcançar as metas.

4.2.2 Enfrentamento de mudanças no mercado externo

Nesta seção, analisou-se pontos acerca do ambiente externo. Visto isto, foram descritas duas questões, cujo objetivo, era compreender, como o gestor procedia, e direcionava os seus

subordinados, diante a dificuldades, relacionadas ao ambiente externo. Visto que, o ambiente externo, possui variáveis externas a empresa, que podem influenciar negativamente o seu desempenho (Clara, 2022).

Com relação às mudanças no ambiente externo, o entrevistado, relatou que frente a essas situações, ele busca não se acomodar com as dificuldades, procurando sempre soluções para resolvê-las. Clara (2022) confirma essa visão do gestor, ao mencionar que a empresa precisa monitorar e ajustar as suas estratégias, frente às mudanças do ambiente externo à empresa. Logo, notou-se que, o gestor, possui uma certa percepção, que precisa formular e adaptar estratégias, para que os seus subordinados não sejam afetados, assim como a empresa, em relação aos fatores do ambiente externo.

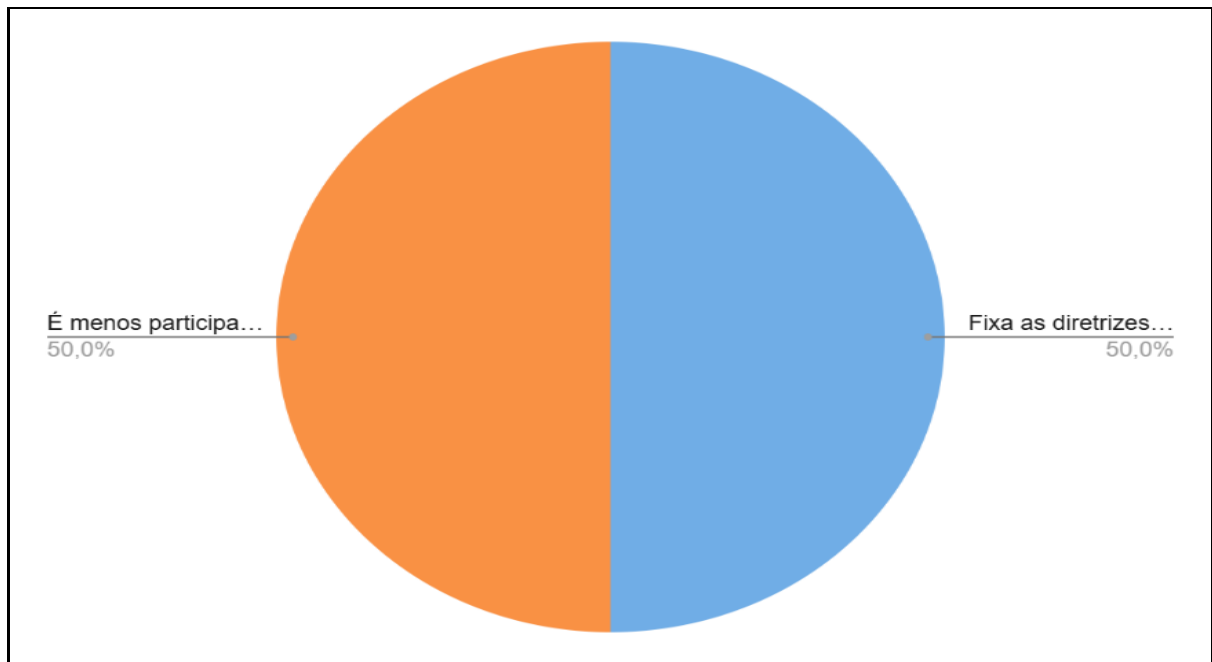
Outro aspecto, ao ser indagado acerca de como ele repassava para os colaboradores as mudanças que eram necessárias no dia a dia, com o enfrentamento dessas situações, e o mesmo afirmou que, faz reuniões pontuais, para alinhar situações difíceis e desagradáveis, visando melhoria, já que segundo ele, todos devem dar o seu melhor. Nesse sentido, ele citou como exemplo, em relação ao atendimento, que as reuniões são feitas buscando sempre resolver os erros frequentes nesta área, ou mesmo, quando há uma reclamação sobre o atendimento, para que assim, a empresa consiga se sobressair em relação à concorrência.

Dessa forma, o líder deixa claro que enfrenta essas situações inesperadas ao ambiente externo, por meio da adaptação, e da busca constante por orientações e conversas com seus funcionários, sempre visando melhorias nas áreas de trabalho.

4.2.3 Em relação às situações do processo decisório na empresa

Analisaram-se neste tópico, questões relativas a situações que ocorrem no ambiente de trabalho, em relação à tomada de decisões, a programação e divisão dos trabalhos, assim como a participação do líder nestes aspectos.

Em seguida, o Gráfico 4, ilustra o posicionamento do gestor acerca das tomadas de decisões, revelando a seguinte resposta.

Gráfico 4 - Em relação a Tomada de Decisão

Fonte: Elaboração pela autora (2024)

Quanto à tomada de decisões, no Gráfico 4, um fato curioso ocorreu, o gestor respondeu que 1- fixa as diretrizes sozinho, sem a participação da equipe, com 50% no percentual de certeza, mas ao mesmo tempo, ele desdisse a situação acima, expressando que 2- se sente menos participativo, em relação há algumas decisões que são tomadas pelo grupo, com um percentual de 50% de afirmação, em relação a essa questão. A autora deste trabalho, percebendo esse entendimento do entrevistado, pediu exemplo desta ação gerencial e de liderança que ele fazia. Neste momento indagado, o gestor refletiu e respondeu, dizendo que tem momentos que toma decisões sozinho, e que tem outros momentos e situações, que deixa as decisões nas mãos do grupo, esclarecendo assim as suas ações e decisões enquanto líder nesta empresa estudada.

Ainda neste contexto, Chiavenato (2022) explica que tomar decisões, é o processo de análises e escolha entre alternativas disponíveis, de percursos de ação, que um indivíduo deverá seguir. Segundo ele, as etapas do processo decisório são difíceis, e depende das características pessoais de quem irá executar esta ação, que será o tomador de decisões, a depender da situação em questão que ele esteja envolvido e da maneira como percebe essa situação.

Seguindo ainda na percepção de Chiavenato (2022), ele descreve que a tomada de decisões baseia-se de acordo com o comportamento do líder, o autor pontua, que quando o tomador de decisão, decide fixar as diretrizes sozinho, sem que ocorra a participação do grupo, segue para a prática de decisão monopolizada, individualista, isso ocorre quando o tipo de gestão, vota-se para o estilo de liderança Autocrática.

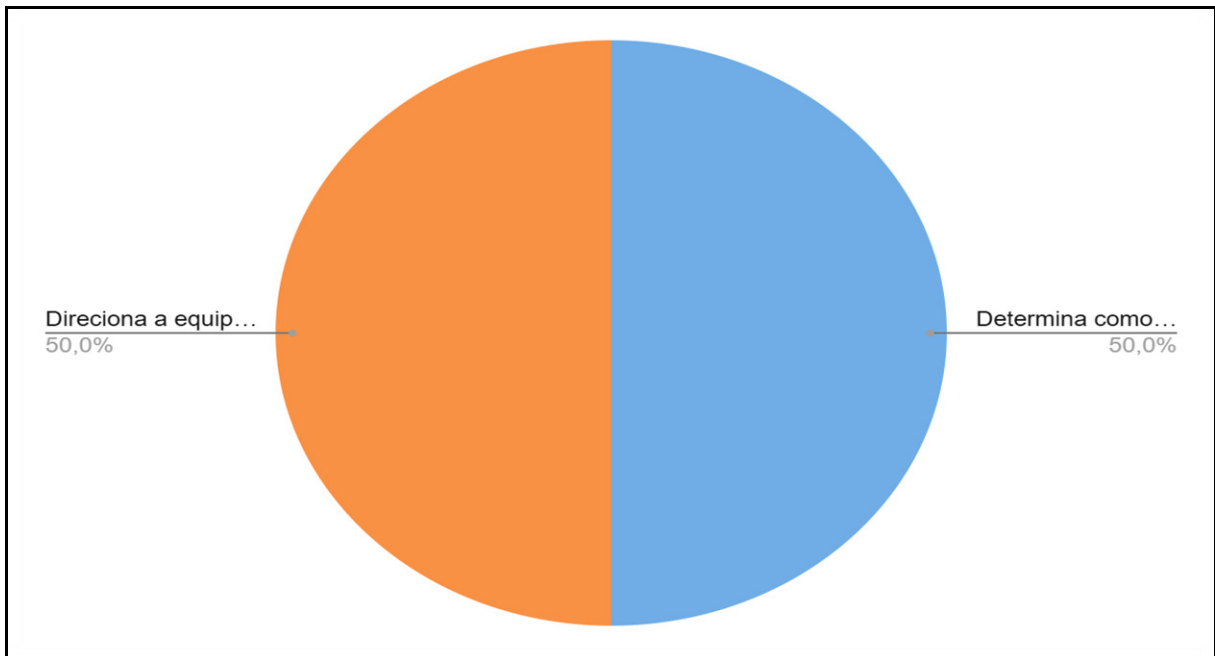
Como também, quando o tomador de decisões é menos participativo, e direciona para os outros indivíduos essa função, segue para a prática de uma decisão mais liberal, ou seja, volta-se para o estilo de liderança Liberal (*laissez-faire*).

Seguindo o ponto de vista do autor, em relação a resposta do entrevistado, percebe-se que o gestor, ao pontuar as duas questões, demonstrou que, ao tomar decisões, ele baseia-se na situação, pois ora, ele decide sozinho, ora deixa as decisões nas mãos da equipe. Deixando evidente, que a prática da tomada de decisão irá depender do momento e da situação existente, pois o gestor deixou claro, que ocorrem momentos em que, ele como gestor, confia na capacidade da sua equipe, para tomar decisões relacionadas ao nível operacional, por exemplo, ao qual a sua equipe, está capacitada para resolver. Contudo, ao tomar decisões relacionadas ao nível estratégico, ele decide sozinho, o que é adequado por ser um nível de decisão gerencial.

Neste sentido, compreende-se que em relação a tomar decisões, o tipo de liderança empregado pelo gestor da empresa estudada, baseia-se na liderança situacional, como defende Maximiano (2017) ao reportar que na liderança situacional, o estilo de liderança empregado tem que ser apropriado a situação, isso o torna mais eficaz. Fazendo menção, que o gestor da empresa, utiliza a situação, como meio de empregar, os tipos de estilos de liderança, tanto autocrática e liberal, sendo eficaz na sua escolha. Essa forma de liderar, traz para o gestor uma descentralização do poder, pois ele passa a focar mais em situações de nível estratégico, sendo rápido nas decisões, e dando liberdade para a equipe solucionar questões que demandam das suas competências.

Em seguida, o Gráfico 5 evidencia o questionamento feito em relação a programação dos trabalhos.

Gráfico 5 - Em relação a Programação dos Trabalhos



Fonte: Elaboração pela autora (2024)

Sobre a programação dos trabalhos, o questionamento feito ao gestor, trouxe a afirmação com 50% em relação, que ele, 1 - determina as atividades a serem executadas, uma de cada vez pelo grupo, assim como, 50% no percentual de que ainda, 2 - direciona o grupo através da visão técnica, permitindo que a equipe esboce técnicas e medidas necessárias para o desenvolvimento da tarefa.

Neste momento, o gestor demonstrou para a autora, que tinha um entendimento ambíguo para a situação questionada. Logo, a autora, solicitou que o gestor detalhasse a sua prática de gestão. Por conseguinte, ele relatou que determina sozinho o desempenho das atividades que serão executadas, por outro lado, ele informou que em determinados momentos, ele direciona a sua equipe por intermédio de técnicas, dando margem para que a equipe planeje medidas que auxiliem na otimização das tarefas. Visto que, “a programação é a etapa em que se define o que deve ser feito, quem deve fazer, quando, onde e como. É o detalhamento das ações para atingir os objetivos propostos” (Chiavenato, p. 214, 2014).

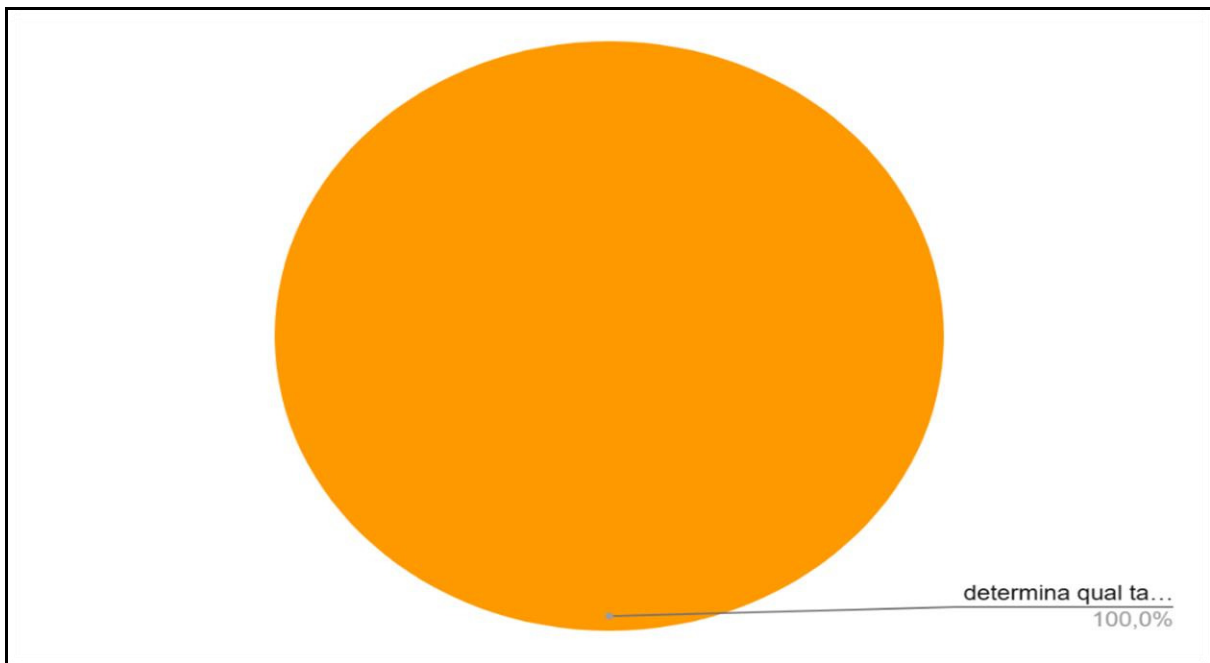
Chiavenato (2022) reforça que, em relação a programação dos trabalhos, o gestor apoia a sua decisão, conforme a visão aos estilos de liderança. O autor pontua, que o líder determina como será desempenhada a tarefa, e, ao mesmo tempo, tecnicamente apoiar o grupo para que, juntos delimitam as tarefas, o gestor estará praticando uma liderança tanto autocrática, como democrática.

Frente a esta situação, entendeu-se que o gestor da empresa faz uso dos estilos de liderança de maneira simultânea, partindo então, para uma liderança situacional, no que se refere a programação dos trabalhos.

Dessa forma, a delimitação da programação de trabalhos empregada pelo gestor da empresa estudada, segue para a prática de uma liderança situacional. Compreende-se assim, que o gestor, não apresenta-se como um bom líder, no que se refere a esta variável, visto que, a prática de utilizar os estilos de liderança autocrático e democrático de maneira simultânea, nesta situação em questão, causa uma certa confusão para a sua equipe. Pois o gestor ora toma para si a decisão de criar e delimitar as tarefas, ora ele deixa nas mãos da equipe, dando apenas o suporte técnico, sinalizando para a sua equipe, uma certa inconstância, para delimitar as tarefas. Visto isto, o gestor evidencia a ausência de técnicas e de estratégias, frente a maneira de delinear as tarefas a serem feitas.

Dando continuidade a análise, o Gráfico 6 apresenta a resposta ao questionamento, acerca da divisão de trabalhos.

Gráfico 6 - Em relação a Divisão dos Trabalhos



Fonte: Elaboração pela autora (2024)

Outro aspecto também questionado ao gestor, como evidencia-se no gráfico 6, foi sobre a participação dele na divisão do trabalho, ou seja, como ele direciona a divisão das atividades no ambiente de trabalho.

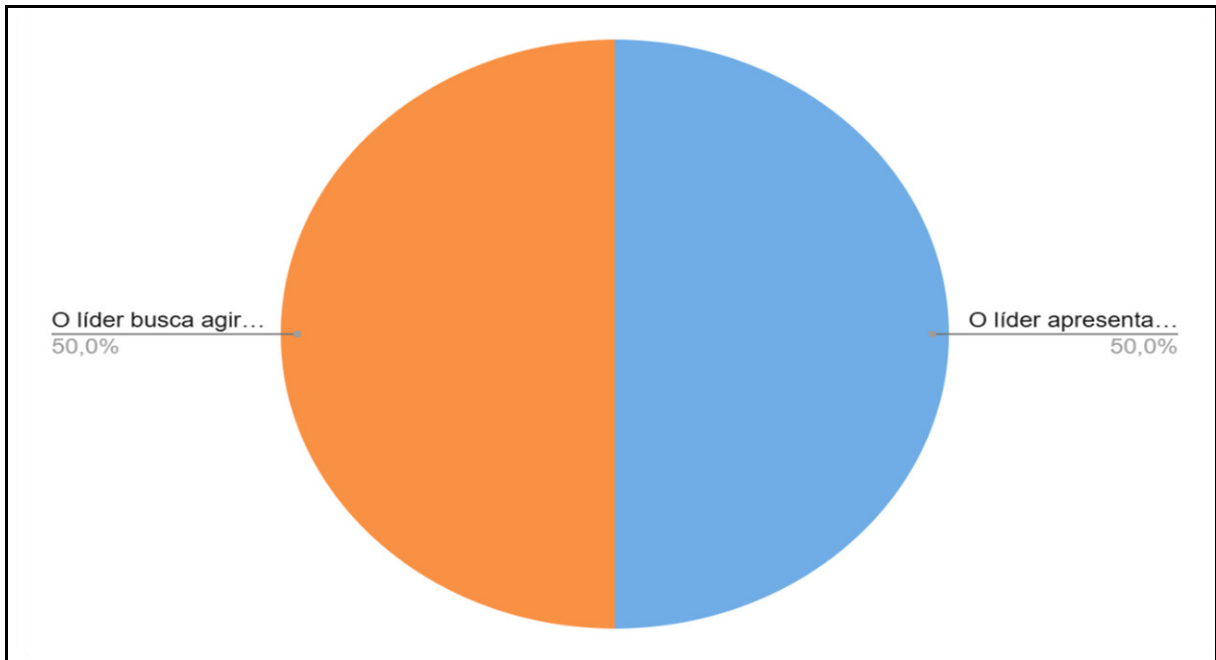
O questionário apontou para um percentual de 100%, que 1- as tarefas são divididas por pessoa ou pelas competências de cada colaborador, e ainda definindo quem trabalhará com quem nos setores da empresa, facilitando assim, o conjunto de distribuição de afazeres e conhecimentos destas atividades laborais.

Chiavenato (2022) conceitua a divisão de trabalho, como o grau em que as atividades da empresa são divididas e fragmentadas em atividades isoladas. Sob o mesmo olhar Maximiano (2017) conceitua a divisão de trabalho, como um processo pelo qual uma tarefa é dividida, é atribuída em partes para o grupo. Essa prática, em relação ao comportamento do líder, pode ser variada, o líder pode optar, por determinar sozinho qual tarefa cada um irá desempenhar, e quem será o seu colega de trabalho (Chiavenato, 2022). Todavia, a divisão do trabalho apresenta-se como um processo que permite que os indivíduos, consigam superar as suas limitações, através da especialização (Maximiano, 2017).

Observou-se que, a resposta do líder, em relação a divisão de tarefas, foi em sua totalidade voltada para a prática da liderança autocrática. Neste quesito, o gestor decide, baseado nos pontos da liderança autocrática. Para tanto, em relação à decisão do gestor, conforme a realidade da empresa, ele segue o direcionamento de princípios básicos da gestão, em que cabe aos especialistas, ao estratégico, delimitar cargos, tarefas e diretrizes. Sendo assim, um líder necessário para a realidade da empresa estudada.

Em seguida, o Gráfico 7, compreende a resposta ao questionamento feito ao gestor, em relação à participação do líder.

Gráfico 7 - Em relação a Participação do Líder



Fonte: Elaboração pela autora (2024)

Já sobre a participação do gestor, em relação a sua forma de ser e agir, quando determina ações gerenciais, o respondente afirmou com 50% de veracidade, 1- ser um líder com postura pessoal autoritária, mas que elogia e critica o trabalho de cada membro da mesma maneira. Todavia, considerando-se líder da sua empresa, também afirmou com 50% de percentual, que 2- age como um integrante comum na equipe objetivando ser um incentivador das ações no trabalho, seja com elogios ou críticas distintas.

Neste momento, a pesquisadora deste trabalho também solicitou ao respondendo exemplos ou uma explicação melhor sobre suas ações, já que podiam ser compreendidas de forma dúbia. E o gestor respondeu, que ele oscila nas ações gerenciais quando age com os colaboradores, tendo momentos rígidos de ação, mas, sem se distanciar dos seus colaboradores, acreditando ser este, um comportamento assertivo visando bons resultados.

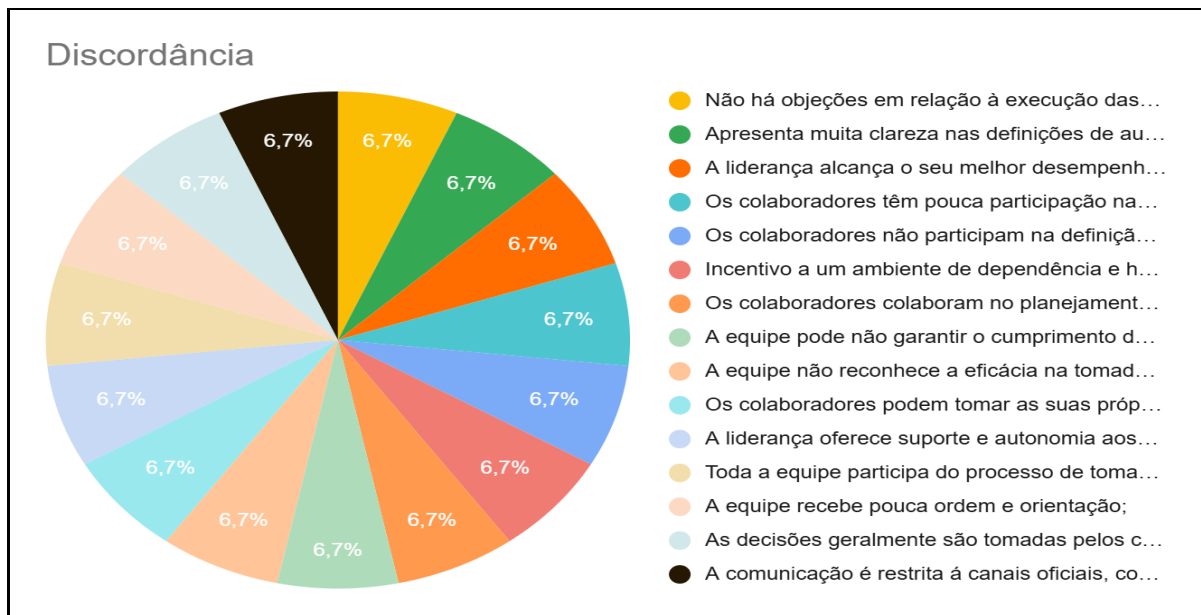
Visto isto, Chiavenato (2022) ressalta que numa liderança autoritária, para incentivar os subordinados, o gestor, utiliza punições e castigos, como intuito de impor medo e intimidação, para reforçar a visão de obediência, esse tipo de liderança utiliza uma motivação negativa, para incentivar o trabalho de sua equipe. Essa liderança preocupa-se em dar ênfase à cobrança e validação frente a atuação de seus subordinados (Maximiano, 2017). Em relação a liderança democrática, para a prática de incentivos, o líder elogia, utiliza sistemas de recompensas salariais, sociais ou simbólicas, as punições são raras, se caso venham a ocorrer, são decididas

pela equipe (Chiavenato, 2022).

Nesse sentido, em contraste com a percepção do gestor e dos autores, compreendeu-se que, o gestor, tem uma visão ora para a prática da liderança autocrática, ora para a liderança democrática, deixando evidente que utiliza de práticas distintas, para incentivar e recompensar os seus colaboradores. O gestor, parte para um pensamento errôneo, pois utiliza estratégias que desmotivam a sua equipe, e ao mesmo tempo, busca incentivá-los. Com esta percepção, o gestor desmotiva a sua equipe, e conseqüentemente, reduz a qualidade dos resultados.

Em seguida, apresentou-se o questionamento ao gestor, acerca do seu grau de concordância e discordância das situações sobre as características dos estilos de liderança. Conforme apresenta a resposta obtida, nos Gráficos 8 e 9.

Gráfico 8 - Discordância das situações sobre as características dos estilos de Liderança



Fonte: Elaboração pela autora (2024)

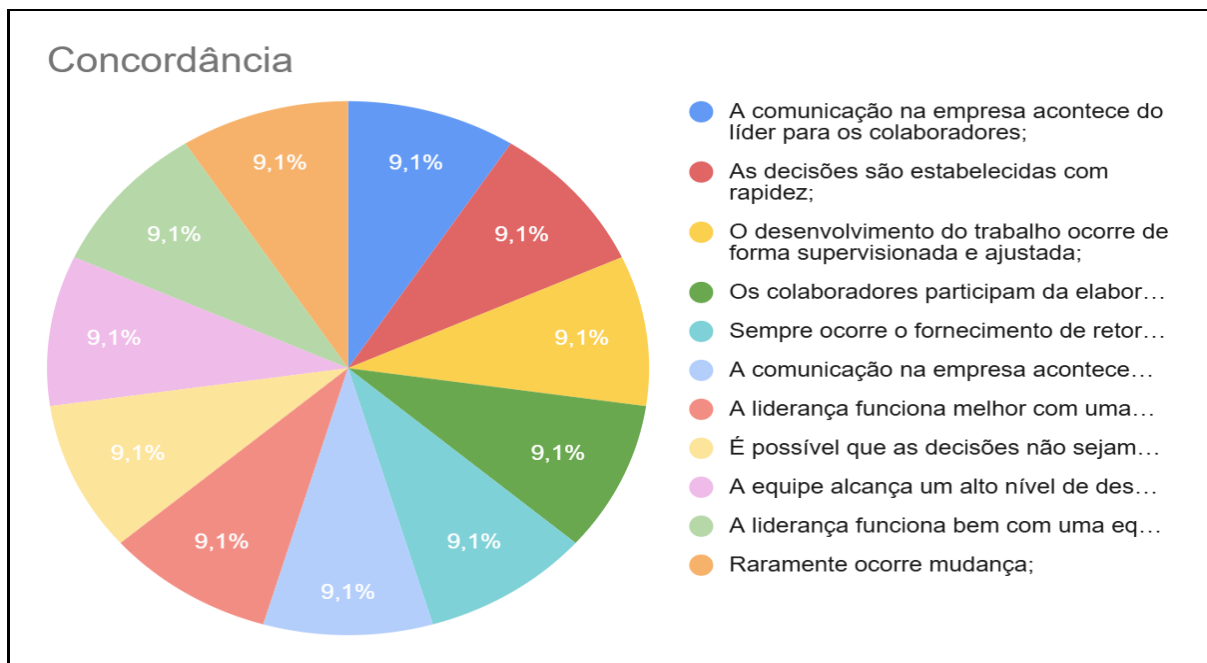
Partindo pela relevância, de ilustrar a discordância, apenas para reforçar a visão do gestor, acerca das situações sobre as características dos estilos de liderança. No gráfico 9, foi pontuado pelo gestor, todas as situações que ele discorda com um percentual de 6,7% de discordância em cada uma delas.

Nota-se, dentre as alternativas apresentadas para o gestor, ele pontuou como discordância, as seguintes questões: 1 - Não há objeções em relação à execução das tarefas; 2 - Apresenta muita clareza nas definições de autoridade; 3 - A liderança alcança o seu melhor desempenho em uma equipe preparação limitada; 4 - Os colaboradores têm pouca participação na definição de decisões e diretrizes da empresa, recebendo pouco reconhecimento; 5 - Os cola

boradores não participam na definição dos objetivos da gestão; 6 -Incentivo a um ambiente de dependência e hostilidade; 7 - Os colaboradores colaboram no planejamento e na realização das metas; 8 -A equipe pode não garantir o cumprimento das responsabilidades do líder; 9 -A equipe não reconhece a eficácia na tomada de decisões urgentes sem a participação do líder; 10 - Os colaboradores podem tomar as suas próprias decisões, estabelecer os seus objetivos se responsabilizando por suas ações; 11 - A liderança oferece suporte e autonomia aos membros; 12 - Toda a equipe participa do processo de tomada de decisão; 13 - A equipe recebe pouca ordem e orientação; 14 - As decisões geralmente são tomadas pelos colaboradores, pois a liderança evita toma-lá ou não possuem qualificação para isso; E por fim, mas tão importante quanto os demais, 14 - A comunicação é restrita á canais oficiais, como memorandos.

O questionamento acerca da concordância e discordância das situações, sobre as características, dos estilos de liderança, gerou muitas alternativas pontuadas pelo líder. Para obter uma análise sucinta, ilustrou-se todas as respostas do gestor. Entretanto, não foi possível ilustrar em um único gráfico, devido ao vasto quantitativo de alternativas. Para tanto, utilizou-se, para uma mesma análise, dois gráficos, uma para concordância e outro para discordância, que serviram para demonstrar as respostas do gestor.

Gráfico 9 - Concordância das situações sobre as características dos estilos de liderança



Fonte: Elaboração pela autora (2024)

Dando continuidade ao estudo, sobre as respostas de concordância, todas obtiveram um percentual de 9,1% de concordância de acordo com o gestor. Ademais, houveram suas situações

para o alcance de liderança autocrática, que são: a comunicação é do líder para os colaboradores, e as decisões são estabelecidas com rapidez.

Contudo, neste mesmo nível de liderança, existem discordâncias e desvantagens nisto, que são: 1- Não há objeções em relação à execução das tarefas; 2- Apresenta muita clareza nas definições de autoridade; A liderança alcança o seu melhor desempenho em uma equipe preparação limitada; Os colaboradores têm pouca participação na definição de decisões e diretrizes da empresa, recebendo pouco reconhecimento; Os colaboradores não participam na definição dos objetivos da gestão; Incentivo a um ambiente de dependência e hostilidade e o desenvolvimento do trabalho ocorre de forma supervisionada e ajustada

Neste sentido, para Chiavenato (2022) a liderança autocrática, é o estilo caracterizado, com uma liderança centralizadora e totalmente voltado para tarefas. Sob o mesmo ponto de vista, Smith e Timby (2005) definem, esse estilo como autoritário, pois é caracterizado por centralizar o poder, e pelo forte controle que o gestor exerce sob os seus subordinados. É aquele que o gestor apresenta em pequena porcentagem, visto que em relação ao grau de concordância e discordância o gestor se identificou como poucas situações acerca da liderança autocrática.

Comentando sobre os resultados obtidos, de liderança democrática, o respondente, gestor da empresa estudada, discorda com: 1- Os colaboradores participam da elaboração das decisões e políticas da empresa; 2- os colaboradores colaboram no planejamento e na realização das metas; 3- sempre ocorre o fornecimento de retorno para os colaboradores e a equipe pode não garantir o cumprimento das responsabilidades do líder.

Entretanto, o gestor concordou com as duas opções, relacionadas à desvantagem dessa liderança, são elas: 1 - É possível que as decisões não sejam tomadas no momento adequado e 2 - a equipe não aponta a eficácia na tomada de decisões urgentes sem a participação do líder. Além disso, em relação à concordância, o grau para o alcance da liderança democrática foi pouco significativa, pois, o gestor, só se identificou com as seguintes questões: 1 - A comunicação na empresa acontece do líder para os colaboradores, e 2- dos colaboradores para o líder e a liderança funciona melhor com uma equipe competente e motivada.

Neste contexto, Chiavenato (2022), descreve que, nesse estilo de liderança, o líder é presente e trabalha em conjunto com os colaboradores nas tomadas de decisões. Esse estilo de liderança, busca realizar as atividades de modo participativo, com responsabilidade e comprometimento. Smith e Timby (2005) ressaltam que, nesse tipo de liderança ocorre uma maior participação da equipe na tomada de decisões, os líderes focam mais na comunicação, na harmonia e nas atividades em grupo. Entende-se que o entrevistado, não se inclina para uma liderança democrática, visto que, o gestor se identificou com poucas características relacionada

a liderança democrática.

Já em relação, a liderança Liberal (*laissez-faire*), o gestor quando questionado, o mesmo pontuou em grau de concordância, para as seguintes questões: 1- A liderança oferece suporte e autonomia aos membros; 2 - A equipe alcança um alto nível de desempenho, devido à sua autonomia; 3 - Toda a equipe participa do processo de tomada de decisão; 4 - A liderança funciona bem com uma equipe profissional e 5 - raramente ocorre mudança. Entretanto, em nível de concordância, em relação às desvantagens, o gestor pontuou as seguintes questões: 1 - Os colaboradores podem tomar as suas próprias decisões, estabelecer os seus objetivos se responsabilizando por suas ações; 2 - A equipe recebe pouca ordem e orientação; 3 - As decisões geralmente são tomadas pelos colaboradores, pois a liderança evita toma-lá ou não possuem qualificação para isso; e 4 - A comunicação é restrita á canais oficiais, como memorandos.

Conforme apresentado acima, as questões de concordância para liderança liberal, obtiveram um percentual maior em relação aos outros dois estilos de liderança, visto isso, compreendeu-se que o gestor mantém uma grande inclinação para a prática de liderança, voltada para o estilo de liderança liberal.

A liderança liberal, apresenta-se como imparcial, onde deixa para os seus liderados a função da tomada de decisão, sendo citado apenas quando necessário (Chiavenato, 2022), o líder é mais permissivo, deixando a responsabilidade da tomada de decisões para o grupo (Smith e Timby, 2005). Visto isto, compreendeu-se que o gestor, em relação aos outros estilos de liderança citados anteriormente, se sobressai frente a liderança liberal. Em suma, em relação ao grau de concordância e discordância das situações dos estilos de liderança, concordou-se que, apesar do gestor se inclinar um pouco para o estilo de liderança Liberal, em relação às situações, ele puxa um pouco mais de inclinação para uma liderança situacional, visto que ora ele, concorda com um percentual maior em relação às situações de posicionamento liberal, ora ele concorda com a visão da situação, baseada em outro estilo de liderança.

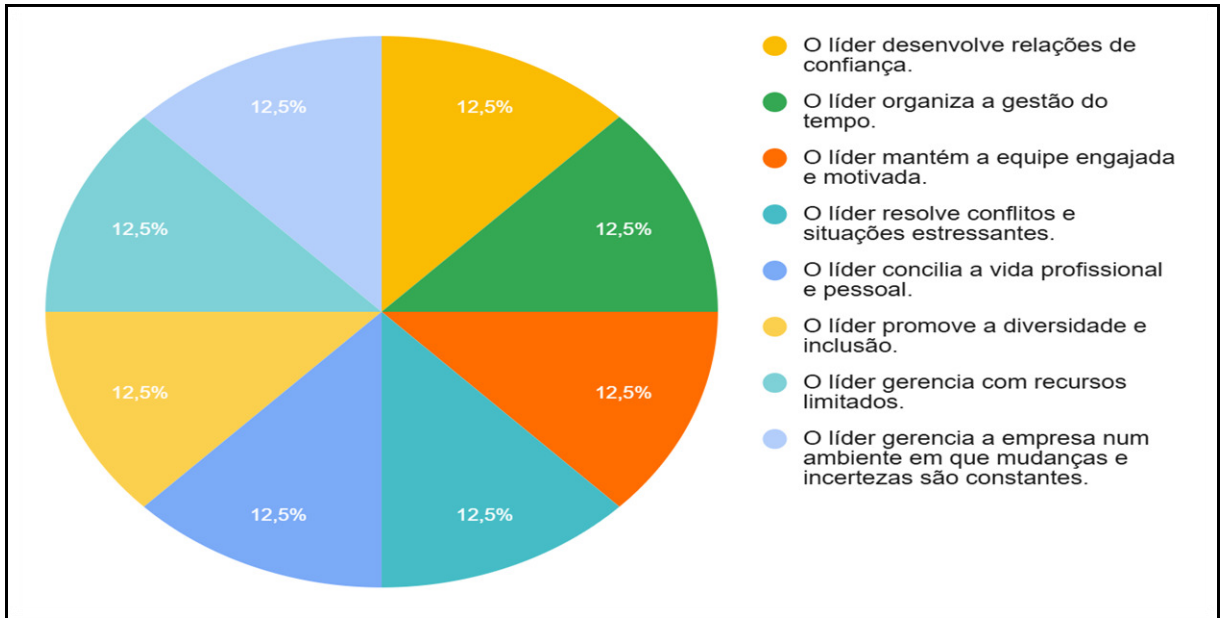
Assim sendo, a gestão da liderança, pautada na situação, oferece para o gestor, a possibilidade de mesclar os estilos de liderança, conforme a necessidade da gestão.

4.2.4 A respeito dos desafios e dificuldades que a liderança ou líder enfrentam

Dando continuidade a análise, contudo, descreveu-se as respostas do gestor da empresa estudada, acerca dos desafios e dificuldades enfrentados por ele. A variável desafios, alcançou um total de oito respostas, em que o gestor aponta como desafios que ele enfrenta na empresa.

Como demonstra o Gráfico 10.

Gráfico 10 - Desafios de liderança



Fonte: Elaboração pela autora (2024)

Nota-se no gráfico 10, que os desafios apontados pelo respondente, obtiveram 12,5% todas essas situações que foram apontadas por ele, como consideráveis desafios, que ele enfrenta, como gestor da empresa estudada, que foram: 1- O líder desenvolve relações de confiança, 2 - O líder organiza a gestão do tempo, 3 - O líder mantém a equipe engajada e motivada, 4 - O líder resolve conflitos e situações estressantes, 5 - O líder concilia a vida profissional e pessoal, 6 - O líder promove a diversidade e inclusão, 7 - O líder gerencia com recursos limitados, e por fim, mas tão importante quanto as demais, 8 - O líder gerencia a empresa num ambiente em que mudanças e incertezas são constantes.

O respondente identifica como desafio, o líder gerenciar a empresa num ambiente em que mudanças e incertezas são constantes. Conforme aponta Coutinho (2024), gerenciar uma empresa mediante a incertezas, é um desafio crítico, visto que, muitas dessas mudanças, são desencadeadas por inúmeros fatores, como mudanças no mercado ou novas tecnologias. Em complemento, Tulgan (2015) afirma, que a maior dificuldade que as pessoas enfrentam, não está atrelado a mudança propriamente dita, e sim a incerteza dela, ele ressalta, que as mudanças são constantes, e que o gestor deve preparar a si, e a sua equipe, para reagirem a essas situações, colocando em prática as melhores soluções, para o máximo de contingências possíveis.

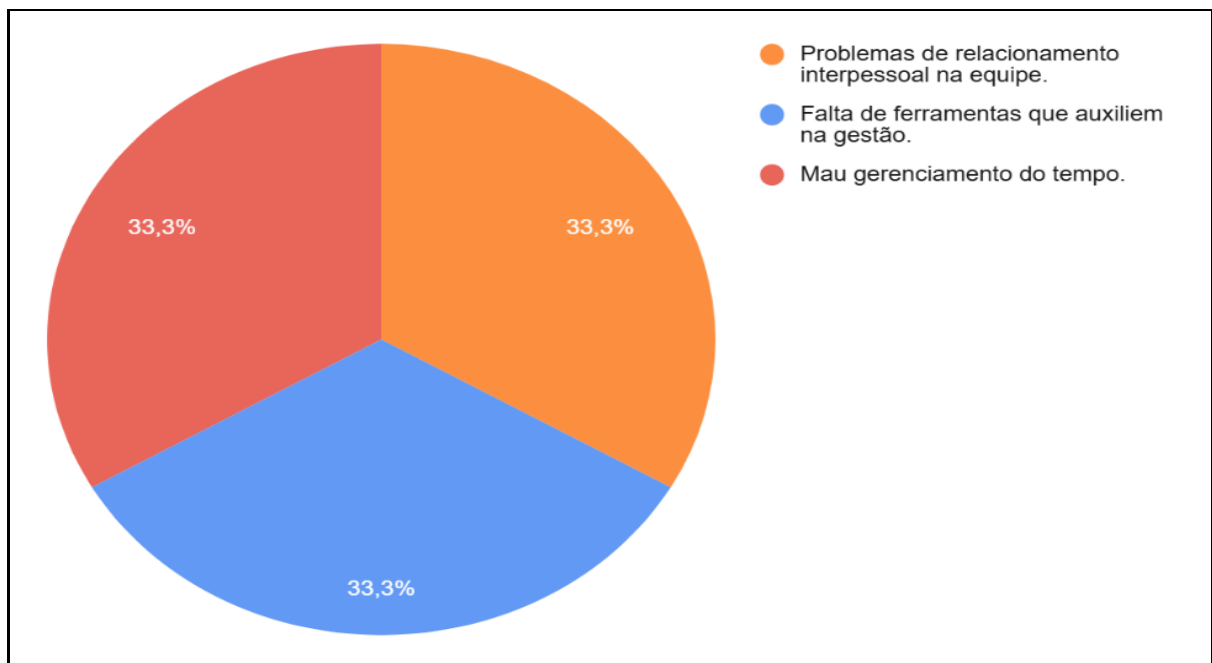
Dando continuidade à análise, o respondente citou, como outro desafio, o líder gerenciar com recursos limitados. Conforme Tulgan (2015), gerenciar com recursos limitados é um desa

fio, pois quando os recursos são limitados, acaba por gerar uma competição acirrada. Por vezes pode ser muito grande a escassez do recurso, e sem esses recursos necessários, os colaboradores podem encontrar certas dificuldades de realizar as tarefas. Seguindo o ponto de vista do autor em relação a resposta do entrevistado, pode-se compreender que o gestor da empresa, devido a algumas limitações de recursos, como financeiro ou pessoal, sinta dificuldades de gerir o negócio, causando empecilhos para implementar estratégias de melhorias, visto a escassez de recursos.

Os autores Tulgan (2015) e Coutinho (2024), identificaram como desafio, todas as questões pontuada pelo respondente, todavia, eles destacaram que essas situações são a nova constante, e que o gestor tem que estar preparado com um plano estratégico, para ter soluções diante a situações inesperadas. Visto que, o entrevistado, identificou as situações como recorrentes no ambiente da empresa, e deixou evidente que não consegue desenvolver estratégias específicas, que tornem as variáveis menos desafiadoras para a sua gestão.

Já, em relação às dificuldades que o líder enfrentou, quando questionado, o entrevistado pontuou 3 questões que para ele são consideradas dificuldades enfrentadas na sua gestão. Como mostra abaixo o Gráfico 11.

Gráfico 11 - Dificuldades de liderança



Fonte: Elaboração pela autora (2024)

Nota-se que, dentre várias questões apresentadas, como dificuldades, que uma liderança ou líder enfrentam, o entrevistado pontuou, as seguintes questões: 1 - Mau gerenciamento do tempo, 2 - problemas de relacionamento interpessoal na equipe, e 3 - falta de ferramentas que auxiliem na gestão, todas com um percentual de 33,3% de concordância pelo gestor. Compreendeu-se que, na visão do gestor entrevistado, essas questões apresentaram, de grande importância ou complexidade, frente a dificuldades relevantes à sua gestão na empresa.

Marques (2023) afirma que, essas dentre outras dificuldades que um líder enfrenta, no âmbito da sua gestão, são questões relacionadas à vivência dos gestores, e o que o torna um líder exercendo a sua liderança, é mediante a essas situações, a ele se posicionar e desenvolver estratégias diferenciadas para eliminar os *gaps* organizacionais, desenvolvendo e potencializando suas habilidades. O autor ainda prossegue afirmando que, as competências são primordiais para que o líder consiga superar as dificuldades apontadas. É notável como o entrevistado não consegue gerir o seu negócio, devido à falta de visão estratégica, visto a sua falta de aprimoramento profissional.

Logo, Marques (2023), encerra a sua visão, citando competências para ele, primordiais para superar essas dificuldades, são elas: O líder promove uma comunicação eficaz, pois a comunicação esclarece as dúvidas e constrói uma gestão democrática. Assim como, o líder praticar a resiliência, isso faz com que a liderança, lide melhor com os desafios do seu dia a dia, fazendo com que aumente a sua capacidade de superação, e a sua inteligência emocional.

Como também, foco e determinação, pois o líder precisa compreender que muitas das vezes, é preciso escolher caminhos e definir prioridades, assim como, não desistir, e saber a hora certa de recalcular a rota e tentar novas estratégias para alcançar os resultados almejados. E por fim, o líder ter otimismo e auto motivação, o líder precisa se motivar, pois ele motivado, consegue influenciar a sua equipe a se manter motivada. Como também, ele tem uma visão do copo meio cheio, em que, apesar dos obstáculos no caminho, ele e sua equipe precisam estar preparados para superá-los.

Assim, o autor chama a atenção para que, apesar das dificuldades que os gestores enfrentam, existe a aplicação de técnicas, que são eficazes para superar os obstáculos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas considerações finais deste trabalho de conclusão de curso, aponta-se o alcance da pergunta de pesquisa, que instigou o interesse principal pela temática na empresa estudada, que era verificar, quais as dificuldades e os desafios que o líder da empresa de materiais de ferro e ferragens enfrenta, para implementar ações de melhorias na gestão. O que neste momento, já alcançou o objetivo geral do trabalho.

Como a intenção de investigar a problemática do estudo, utilizou-se um questionário, que abordou questões pertinentes à temática, no qual foi possível identificar, quais eram as características mais relevantes que identificavam o estilo de liderança do gestor, e posteriormente os desafios e as dificuldades que ele enfrenta.

Constatou-se que, o gestor pratica suas ações baseadas com um percentual mais inclinado para uma liderança liberal, apresentando-se mais imparcial, que deixa a sua equipe mais livre para tomar decisões, e só é solicitado apenas quando necessário. Entretanto, em determinadas situações, evidenciou-se, que o gestor também pratica ações, que o levam para uma liderança mais autocrática. Visto isto, comprovou-se que o gestor baseia suas ações em um liderança situacional, em que ele utiliza as ações dos estilos de liderança, conforme a situação.

Tão importante foi alcançar objetivos geral e específicos, definidos para este estudo, e como primeiro objetivo foi investigado os desafios enfrentados pela gestão, no exercício da liderança, e assim foi feito. Verificou-se como resposta para às dificuldades que o gestor da empresa enfrenta, que são: o líder desenvolver relações de confiança, organizar a gestão do tempo, manter a equipe engajada e motivada, líder resolver conflitos e situações estressantes, conciliar a vida profissional e pessoal, promover a diversidade e inclusão, gerenciar com recursos limitados, e por fim, mas tão importante quanto as demais, o líder gerenciar a empresa num ambiente em que mudanças e incertezas são constantes.

No segundo objetivo específico, foi feito um esquema pontuando as dificuldades enfrentadas pelo gestor pesquisado, para a tomada das suas decisões. Utilizou-se questões que trouxeram diversas dificuldades de liderança, no mais, foi detalhado através dos gráficos, a visão do gestor, em relação às dificuldades dele na liderança. Apresenta-se aqui, às dificuldades apontadas pelo gestor, que são: Mau gerenciamento do tempo, problemas de relacionamento interpessoal na equipe, e falta de ferramentas que auxiliem na gestão.

E por fim, tão essencial quanto os objetivos acima definidos, foi sugerir práticas de melhorias para que o gestor possa conduzir suas decisões, minimizando as dificuldades e os de

safios encontrados ao longo desta pesquisa, que são elas: o gestor utilizar ferramentas de apoio à decisão como: Análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) e softwares de gestão (ERPs), a implementação irá auxiliar o gestor no fluxo das atividades, assim como na praticidade para a tomada de decisões mais assertivas. Assim como, ele buscar consultoria e mentoria, especializados em áreas de dificuldades, afim de desenvolver habilidades de lideranças, o gestor precisa se apoiar na capacitação e treinamento tanto para si, como para a equipe, como: cursos, workshops sobre liderança, gestão, treinamentos voltados para as boas práticas em áreas específicas, financeiro, comercial e RH. Isso irá ajudar no aprimoramento profissional do gestor e da equipe.

Já em relação a comunicação, para que seja mais assertiva, o gestor terá que ter mais aptidão ao transmitir as informações de maneira clara e objetiva, adaptando a sua linguagem a cada indivíduo. Como também, ofertar um programa de benefícios, ao qual o líder não só irá traçar planos para remunerar a equipe, aqui ele irá utilizar a prática de feedback, tanto da sua gestão como da equipe, de forma a incentivar a equipe a se manter motivada e a compreender os erros e acertos da sua maneira de gerir. E para a gestão de tempo, sugere-se que o líder, utilize ferramentas como, listas, quadros e fluxogramas que auxiliem, a visualização de cada tarefa, com *pumps* que facilitem a sua execução.

Além disso, a principal limitação encontrada para a realização do estudo, está pautada no tamanho da amostra. Devido a pesquisadora ter focado em uma empresa, como objeto de estudo, que possuía um único gestor, limitando a pesquisa, e reduzindo a variabilidade e o comparativo, de questões e respostas a serem analisadas acerca da temática.

Posto isto, como sugestão para futuras pesquisas acerca da temática, sugere-se que este trabalho seja continuado por estudiosos da área de liderança, focando nas dificuldades e desafios de líderes, com um aprofundamento mais detalhado sobre a temática, assim como, a utilização de ferramentas como o 5W2H na construção da inquietude da temática. O referido estudo, ofereceu uma contribuição singular à sociedade, acerca do enfrentamento de gestores e pequenos empresários, em meio a dificuldades e desafios de gestão, a visão estratégica para a busca de soluções para os obstáculos.

E desta maneira finda-se este tcc com alcance da sua finalidade de existência, oferecendo para o ambiente acadêmico e científico interessada nesta temática, a sua singular contribuição acerca do enfrentamento de líderes a situações desafiadoras e as estratégias necessárias para reduzir os impactos desses obstáculos na sua gestão.

REFERÊNCIAS

BUSSAB, Wilton O; MORETTIN, Pedro Alberto. **Estatística Básica**. 6 ed. São Paulo: Saraiva, 2010. Disponível em:

<<https://www.meulivro.biz/bioestatistica/1762/estatistica-basica-bussab-morettin-6-ed-pdf/>> Acesso em: 15/11/2024.

COUTINHO, Tiago. **Os Obstáculos Invisíveis: Desafios Inesperados dos Líderes na Atualidade**: Saiba quais são os principais desafios de líderes na atualidade e como superá-los para se tornar uma liderança exemplar. Voitto. 2024. p.1. Disponível em:<<https://voitto.com.br/blog/artigo/desafios-dos-lideres-atuais>>. Acesso em 19/11/2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. Disponível

em:<https://www.academia.edu/91386497/Administra%C3%A7%C3%A3o_Geral_e_P%C3%BAblica_Chiavenato>. Acesso em: 02/04/2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral Pública: provas e concursos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Método, 2022.

CRESPO, Antônio Arnot. **Estatística fácil**. 18ªed. São Paulo: Saraiva, 2004. Disponível em:<https://www.academia.edu/15104473/Livro_Estat%C3%ADstica_F%C3%A1cil_Ant%C3%B4nio_Arnot_Crespo_Ed_Saraiva>. Acesso em: 15/09/2024.

DOLONGARO, Roberto Carlos et al. Inovação no modelo de gestão para micro e pequena empresa. **Revista Gestão**, [s.l.], v.2, n.2, p. 50-60. Disponível

em:<https://scholar.google.com.br/scholar?q=Inova%C3%A7%C3%A3o+no+modelo+de+gest%C3%A3o+para+a+micro+e+pequena+empresa&hl=pt-BR&as_sdt=0,5>Acesso em: 24/10/2024.

FATORES internos e externos: saiba como impactam seu negócio. **CLARA**. São Paulo, 2022. Disponível em: <<https://www.clara.com/pt-br/blog/fatores-internos-externos-saiba-como-impactam-seu-negocio>> Acesso em: 10/11/2024.

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

Apostila.Disponível em:<<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>> Acesso em: 16/11/2024.

FRANÇA, Blanche; OSCAR, Luiz Henrique Costa. Desenvolvimento de liderança de gestão de projetos: Uma breve revisão bibliográfica. **Boletim do Gerenciamento**, [S.l.], v. 41, n. 41, 2024. Disponível

em:<<https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/1151/590>>. Acesso em: 12/11/2024.

GERHARDT, et al. Estrutura do projeto de pesquisa. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. Disponível

em:<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/52806/000728684.pdf?sequence=1&i_sAllowed=y>. Acesso em: 11/10/2024.

GERHARDT, Tatiana Engel; SOUZA, Aline Corrêa de. Aspectos teóricos e conceituais. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/52806/000728684.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 04/10/2024.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf Acesso em: 16/11/2024.

GRANATO, Luísa. **Estas são as maiores dificuldades que um líder deve enfrentar**. Exame. 2021, [s.p.]. Disponível em: <https://exame.com/carreira/lider-maiores-dificuldades-lideranca/> Acesso em: 20/11/2024

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o Marketing**. Barueri: Manole Ltda., 2013. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=OgPl2zsdqpcC&pg=PA105&dq=Amostragem+n%C3%A3o+probabil%C3%ADstica&hl=ptBR&sa=X&ved=2ahUKEwjR0p6yprXsAhXrD7kGHZfuA_YQ6AEwAHoECAAQAg#v=onepage&q=Amostragem%20n%C3%A3o%20probabil%C3%ADstica&f=false. Acesso em: 12/10/2024.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração Princípios e Tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONES, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://www.meulivro.biz/metodologia/3358/fundamentos-de-metodologia-cientifica-lakatos-marconi-8-ed-pdf/> Acesso: 22/11/2024.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONES, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india >. Acesso em 19/03/2024.

MARQUES, José Roberto. **Os 8 desafios da liderança nos dias de hoje e como vencê-los**. LinkedIn. 2023, p. 1. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/os-8-principais-desafios-da-lideran%C3%A7a-nos-dias-de-hoje-marque>>. Acesso em: 06/10/2024.

MARQUES, José Roberto. **As dificuldades de um líder na liderança**. JRMCoaching. 2023, p. 1. Disponível em: <https://jrmcoaching.com.br/blog/as-dificuldades-de-um-lider-na-lideranca/>> Acesso em: 05/10/2024.

MARQUES, José Roberto. **Qual é o significado e o conceito de gestor?** IBCCoaching. 2020, p. 1. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/qual-significado-conceito-gestor/>>. Acesso em: 05/12/2024.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000. Disponível em: <http://ftp.demec.ufpr.br/disciplinas/EngMec_NOTURNO/TM038/20131/Livro_Introducao_Administracao_Amaru_Maximiano_5aEd.pdf>. Acesso em 09/04/2024.

MINAYO, M. C. S; SANCHES, O. **Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade?** Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro, v.9, n. 3, p. 239-262, jul./sep.1993. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/csp/a/Bgpmz7T7cNv8K9Hg4J9fJDb/?format=pdf&lang=pt>> Acesso em 19/03/2024.

OLIVEIRA, Hugo. **Pesquisa científica: o que é, os tipos e qual a importância?** Grancursos. 2024, p. 1. Disponível em: <<https://faculdade.grancursosonline.com.br/blog/pesquisacientifica/#:~:text=A%20pesquisa%20cient%C3%ADfica%20serve%20para,amenize%20ou%20solu%C3%A7%C3%A3o%20um%20problema>>. Acesso em: 20/11/2024.

OLIVEIRA, Marcos Alberto de. **Fundamentos da administração**. São Paulo: Senac São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.google.com.br/books/edition/Fundamentos_da_administracao/ByfTDwAAQBAJ?hl=ptBR&gbpv=1&dq=administra%C3%A7%C3%A3o&printsec=frontcover> Acesso em: 30/04/2024.

ROBBINS, Stephenp. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Education Hall, 2009. Disponível em: <https://admdotunisa.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf>. Acesso em: 30/04/2024.

SANTANA, Romério de Mello. **Formando líderes servidores: Seguindo os passos do Mestre Jesus**. São Paulo: Paulus, 2014. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=Xtu5DAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=grandes+1%C3%ADderes+hist%C3%B3ria+jesus&ots=080jbpILvw&sig=1WuSymxJOMKZaoA63fYJrAPLO3Y#v=onepage&q=grandes%201%C3%ADderes%20hist%C3%B3ria%20jesus&f=false>>. Acesso em: 05/08/2024.

SEBRAE. Passo a passo para abrir uma empresa. Santa Catarina: Sebrae, 2022. Disponível em: <<https://www.sebrae-sc.com.br/blog/passo-passo-para-abrir-uma-empresa>> Acesso em: 10/11/2024.

SEBRAE. Entenda a diferença entre sócio-capitalista e investidor de risco. Sebrae, 2002. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-a-diferenca-entre-socio-capitalista-e-investidor-de-risco.63b813074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 04/09/2024.

SEBRAE. Brasil tem 2,8 milhões de pequenas empresas criadas em 2024. Agência sebrae: Sebrae, 2024. Disponível em: <[https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/brasil-tem-28-milhoes-de-pequenas-empresas-criadas-em-2024/#:~:text=Esse%20resultado%2C%20somado%20ao%20bom,\(1%2C7%20mil%C3%A3o\)](https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/brasil-tem-28-milhoes-de-pequenas-empresas-criadas-em-2024/#:~:text=Esse%20resultado%2C%20somado%20ao%20bom,(1%2C7%20mil%C3%A3o))>. Acesso em: 23/01/2025.

SEBRAE. Lei geral da micro e pequena empresa. Sebrae, 2022. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/lei-geral-da-micro-e-pequena-empresa,46b1494aed4bd710VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em: 23/11/2024.

SILVA, Andreia da; ZANATTA, Renata; RUFFATO, Roger. **Liderança: o que é, tipos e qual a sua importância**. Metadados. 2024. Disponível em: <<https://www.metadados.com.br/blog/lideranca>> Acesso em: 24/10/2024.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CORDOVA, Fernanda Peixoto. A pesquisa científica. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/52806/000728684.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 19/03/2024.

SOUSA, Angélica Silva; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; ALVES, Laís Hilário Alves. **A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos**. FUCAMP, [S.l.], v. 20, n. 43. 2021. Disponível em: <<https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2336>>. Acesso em: 21/10/2024.

TEIXEIRA, Patrícia da Costa; FREITAS, Caio Lincoln Lima de; BRITO, Zenóbia Menezes de. A importância da gestão de custos para a lucratividade de micro e pequenas empresas: um estudo de caso em Manacapuru-AM. **Revista Acadêmica Online**, [S. l.], v. 10, n. 52, p. e235, 2024. DOI: 10.36238/2359-5787.2024.v10n52.235. Disponível em: <<https://revistaacademicaonline.com/index.php/rao/article/view/235>>. Acesso em: 23/01/2025.

TIMBY, Barbara K.; SMITH, Nancy E. **Emfermagem Médico-Cirurgia**. 8. ed. São Paulo: Manole, 2005. Disponível em: <https://www.google.com.br/books/edition/Emfermagem_Medico_Cirurgica/mgelxuBeZIC?hl=ptBR&gbpv=1&dq=SMITH,+Nancy+E.%3B+TIMBY,+B%C3%A1rbara+K.+nfermagem+M%C3%A9dicoCir%C3%BArgica.+S%C3%A3o+Paulo:+Manole,+2005&rintsec=frontcover> Acesso em: 30/04/2024.

TULGAN, Bruce. **Os 27 desafios que todo chefe deve enfrentar**. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

TRIGUEIRO, Francisco Mirialdo Chaves; MARQUES, Neiva de Araújo. **Teorias da Administração I**. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências de Administração/UFSC; (Brasília): Capes: UAB, 2014. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/401253/1/Livro_Teorias_da_Administracao_I%20WEB%20atualizado.pdf>. Acesso 29/04/2024.

TRIVIÑOS, Augusto. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais. A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas. 1987. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4233509/mod_resource/content/0/Trivino_s-Introducao-Pesquisa-em_Ciencias-Sociais.pdf> Acesso em: 19/03/2024.

SANTOS, Luiz Henrique Vieira dos Santos; MELO, José Airtton Mendonça. Estilos de liderança: um estudo de caso sobre a percepção de colaboradores de uma instituição de educação superior. **Negócios em Projeção**, [S.l.], v. 8, n. 2, p. 98-110, 2017. Disponível em: <projecaociencia.com.br/index.php/Projecao1/article/view/912/789>. Acesso em: 0/10/2024.

SPALLER, Amanda Viega. A importância da pesquisa científica no ambiente acadêmico. **Revista IUS GENTIUM**, [S.l.], v. 13, n. 1, p. 5-18, 2022. Disponível em: <<https://revistasuninter.com/iusgentium/index.php/iusgentium/article/view/691>>. Acesso em: 22/08/2024.

12 perguntas de pesquisa demográfica (com exemplos). **Delighted**. 2024. Disponível em: <<https://delighted.com/pt-br/blog/12-demographic-survey-questions-with-examples#:~:text=A%20pergunta%20sobre%20g%C3%AAnero%20pode,a%20sua%20identidade%20de%20g%C3%AAnero%3F%22>>. Acesso em 09/04/2024.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

PERFIL DO PARTICIPANTE DA PESQUISA.

1. Gênero

- Feminino
- Masculino
- Transgênero
- Não binário
- Prefiro não dizer
- Outro (especifique) _____

2. Idade

- até 25 anos
- 26 à 40 anos
- 41 à 55 anos
- Mais de 55 anos

3. Escolaridade:

- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio incompleto
- Ensino Médio completo
- Superior Incompleto
- Superior Completo
- Pós - Graduação

4. Há quanto tempo trabalha na organização?

- Menos de 4 anos

Mais de 4 anos

5. Quantas pessoas são lideradas por você na organização?

Entre 1 e 5 pessoas

Entre 6 e 10 pessoas

Entre 11 e 15 pessoas

Entre 15 e 20 pessoas

6. Você se considera empreendedor ou microempresário?

empreendedor

microempresário

investidor

gestor

Sócio - capitalista

todas as alternativas

nenhuma das alternativas

7. Pesquisas apontam que abrir o próprio negócio é um dos principais sonhos dos brasileiros.

Visto isto, a empresa que você exerce o cargo de gestão, foi fundada por você?

8. Como foi criada esta empresa?

EM RELAÇÃO AO ENFRENTAMENTO DE MUDANÇAS NO MERCADO EXTERNO.

9. Na atualidade as empresas vêm enfrentando muitas mudanças, uma delas, relacionada ao ambiente externo (leis, concorrência, preço). Visto isto, como você enfrenta essas mudanças?

10. É como você repassa isso para a sua equipe?

MARQUE A (S) ALTERNATIVA (S) QUE CORRESPONDE A CADA SITUAÇÃO NA EMPRESA

11. Em relação à tomada de DECISÃO, a liderança e o líder?

- Fixa as diretrizes sozinho sem a participação da equipe.
- É menos participativo, as decisões são tomadas em grupo.
- Direciona o grupo no debate das decisões acerca das diretrizes

12. Em relação a PROGRAMAÇÃO DOS TRABALHOS, a liderança e o líder?

- determina como serão executadas as tarefas a serem realizadas uma de cada vez pelo grupo, de acordo com a necessidade e de maneira imprevisível.
- apresenta no debate apenas alternativas, e quando necessárias a sua opinião, ou seja, o líder tem a sua atuação limitada.
- direciona a equipe, através da sua visão técnica, e o grupo por meio disto, esboça técnicas e medidas, com isto as tarefas ganham novos formatos.

13. Em relação à DIVISÃO DOS TRABALHOS, a liderança e o líder?

- determina qual tarefa cada pessoa deve realizar e quem será seu colega de trabalho.
- a divisão de tarefas e a escolha dos colegas são de responsabilidade do grupo, sem qualquer envolvimento do líder.

() o grupo fica responsável pela divisão de tarefas, permitindo que cada membro escolha seus próprios companheiros de trabalho.

14. Em relação à PARTICIPAÇÃO DO LÍDER e da liderança?

() O líder apresenta uma postura pessoal e autoritária, tanto para elogiar quanto criticar o trabalho de cada membro.

() O líder não tenta avaliar ou direcionar o andamento das atividades, limitando-se a fazer perguntas e comentários.

() O líder busca agir como um integrante comum na equipe, sendo objetivo e incentivando com fatos, elogios ou críticas.

15. Responda C para CONCORDÂNCIA ou D para DISCORDÂNCIA para as afirmativas abaixo:

() A comunicação na empresa acontece do líder para os colaboradores;

() As decisões são estabelecidas com rapidez;

() Não há objeções em relação à execução das tarefas;

() Apresenta muita clareza nas definições de autoridade;

() A liderança alcança o seu melhor desempenho em uma equipe preparação limitada;

() Os colaboradores têm pouca participação na definição de decisões e diretrizes da empresa, recebendo pouco reconhecimento;

() Os colaboradores não participam na definição dos objetivos da gestão;

() Incentivo a um ambiente de dependência e hostilidade;

() O desenvolvimento do trabalho ocorre de forma supervisionada e ajustada;

() Os colaboradores participam da elaboração das decisões e políticas da empresa;

() Os colaboradores colaboram no planejamento e na realização das metas;

() Sempre ocorre o fornecimento de retorno para os colaboradores

() A comunicação na empresa acontece do líder para os colaboradores, e dos colaboradores para o líder;

() A liderança funciona melhor com uma equipe competente e motivada;

() É possível que as decisões não sejam tomadas no momento adequado;

- A equipe pode não garantir o cumprimento das responsabilidades do líder;
- A equipe não reconhece a eficácia na tomada de decisões urgentes sem a participação do líder;
- Os colaboradores podem tomar as suas próprias decisões, estabelecer os seus objetivos se responsabilizando por suas ações;
- A liderança oferece suporte e autonomia aos membros;
- A equipe alcança um alto nível de desempenho, devido à sua autonomia;
- Toda a equipe participa do processo de tomada de decisão;
- A liderança funciona bem com uma equipe profissional;
- A equipe recebe pouca ordem e orientação;
- As decisões geralmente são tomadas pelos colaboradores, pois a liderança evita toma-lá ou não possuem qualificação para isso;
- A comunicação é restrita á canais oficiais, como memorandos;
- Raramente ocorre mudança;

A RESPEITO DOS DESAFIOS E DIFICULDADES QUE A LIDERANÇA OU LÍDER ENFRENTAM.


16. Marque a (s) alternativa (s), que você como líder considera desafios enfrentados na empresa estudada.

- O líder consegue delegar tarefas e processos.
- O líder se comunica de forma clara e objetiva.
- O líder desenvolve relações de confiança.
- O líder organiza a gestão do tempo.
- O líder resolve conflitos e situações estressantes.
- O líder mantém a equipe engajada e motivada.
- O líder concilia a vida profissional e pessoal.
- O líder usa processos com transformação digital.
- O líder promove a diversidade e inclusão.
- O líder gerencia mudanças organizacionais.
- O líder promove o desenvolvimento contínuo de habilidades.

- O líder gerencia com recursos limitados.
- O líder gerencia a empresa num ambiente em que mudanças e incertezas são constantes.

17. Marque a (s) alternativa (s) que você considera dificuldades como líder na empresa que gerencia.

- Falhas na comunicação com seus colaboradores.
- Problemas de relacionamento interpessoal na equipe.
- Falta de ferramentas que auxiliem na gestão.
- Mau gerenciamento do tempo.
- Falta de foco e apoio.
- Excesso de trabalho.
- Pressão constante.
- Falta de experiência.
- Ter firmeza na voz, mas ao mesmo tempo com muito jogo de cintura.

	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
	Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850
	Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, João Pessoa (PB)
	CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

Entrega da Versão Final TCC 2024.2 - Jennyfer Mayara Domingos Souza

Assunto:	Entrega da Versão Final TCC 2024.2 - Jennyfer Mayara Domingos Souza
Assinado por:	Jennyfer Souza
Tipo do Documento:	Anexo
Situação:	Finalizado
Nível de Acesso:	Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência:	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Jennyfer Mayara Domingos Souza, ALUNO (20182460027) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 17/03/2025 11:31:00.

Este documento foi armazenado no SUAP em 17/03/2025. 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: 1421099

Código de Autenticação: 821061ea6e

