

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do
Sul – Campus Viamão

Suélen Fernanda Silva dos Santos Larroque

**A percepção dos líderes em relação aos desafios inerentes à
liderança**

Viamão, 2024

Suélen Fernanda Silva dos Santos Larroque

A percepção dos líderes em relação aos desafios inerentes à liderança

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Tecnólogo em Processos Gerenciais no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - Campus Viamão, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientadora: Prof^a Dr^a. Giseli Paim Costa

Suélen Fernanda Silva dos Santos Larroque

A percepção dos líderes em relação aos desafios inerentes à liderança

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Tecnólogo em Processos Gerenciais no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - Campus Viamão, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Prof. Dra. Giseli Paim Costa

Prof. Dra Priscila Silva Esteves

Prof. Dra. Léia Maria Erlich Ruwer

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha mais profunda gratidão a todos que contribuíram para que eu chegasse até aqui.

Primeiramente, agradeço a Deus, por me dar saúde e força para superar as dificuldades ao longo dessa jornada.

Ao Campus Viamão, seu corpo docente, direção e administração, minha gratidão por me proporcionar a oportunidade de vislumbrar novos horizontes e me abrir portas para um futuro melhor.

À minha orientadora Giseli, expresso minha profunda gratidão pela paciência, dedicação e por acreditar sempre no meu potencial. Sua orientação foi crucial para que eu pudesse concluir este trabalho com êxito. Seu apoio constante e seus valiosos conselhos não apenas ajudaram a moldar este projeto, mas também foram essenciais para meu desenvolvimento pessoal e profissional. A forma como a senhora conduziu o processo com empatia e compromisso fez toda a diferença, especialmente em momentos de incerteza e dificuldade. A sua capacidade de encorajar e inspirar me deu a confiança necessária para superar os desafios e alcançar este objetivo. Sou verdadeiramente grata por ter tido a oportunidade de trabalhar com uma profissional tão dedicada e inspiradora.

Aos professores Eduardo e Nilo, meu sincero agradecimento por compartilharem generosamente seu conhecimento e por me apoiarem em cada etapa. Em especial, agradeço por não terem permitido que eu desistisse nos momentos mais difíceis, especialmente quando perdi minha mãe e meu cunhado no ano passado. A dor foi imensa, e, diante disso, cheguei a pensar em trancar a faculdade e abandonar tudo. Mas vocês, com sua dedicação e apoio, me ajudaram a seguir em frente. Suas orientações foram fundamentais para meu crescimento acadêmico e pessoal.

Às professoras Leia e Priscila, gostaria de expressar minha profunda gratidão pelo apoio e dedicação que ambas ofereceram ao longo desses dois anos e meio de aulas. O conhecimento e a orientação que as senhoras proporcionaram foram fundamentais para o meu crescimento acadêmico e pessoal.

Agradeço também por aceitarem participar da banca de meu TCC. A presença e a contribuição das senhoras são extremamente valiosas para a

conclusão deste trabalho, e estou sinceramente agradecida pela disponibilidade e pelo comprometimento.

Muito obrigada por todo o suporte e por acreditarem em meu potencial.

Ao meu marido Renan e ao meu filho Cauã, minha gratidão eterna. Vocês foram e são meus alicerces em meio às dificuldades, minhas âncoras em tempos de caos. Pelo amor, incentivo e apoio incondicional, agradeço profundamente. Vocês nunca me deixaram desistir dos meus sonhos, mesmo nos momentos mais desafiadores.

Dedico essa conquista à minha mãe, que me ensinou a ser uma guerreira. Ela sempre foi minha maior inspiração e, enquanto esteve entre nós, me incentivou a seguir em frente, a buscar uma formação acadêmica e a ser uma mulher independente. Mamãe, esta vitória é sua também.

Não poderia deixar de agradecer também aos meus colegas de grupo, Daniele Camargo, João Victor e Fabiano Brito, o nosso querido grupo "Apocalíptico" ou "Quarteto Fantástico". Foram dois anos e meio de muitas risadas, chamas, conselhos e até puxões de orelha. Vocês fizeram essa caminhada mais leve, divertida e enriquecedora. Muito obrigado por estarem ao meu lado, especialmente nos momentos em que perdi minha mãe e meu cunhado, e por não permitirem que eu desistisse. As noites que passamos juntos ficarão para sempre na memória e na história.

Por fim, quero agradecer a todos os amigos e familiares que, de perto ou de longe, acompanharam minha jornada e me enviaram palavras de incentivo e carinho. Cada gesto de apoio foi fundamental para que eu pudesse continuar, mesmo nos momentos mais difíceis. Esta conquista é o resultado de um esforço coletivo, e sou eternamente grata a todos vocês.

Minha gratidão é imensa. Agradeço por acreditarem em mim, por me apoiarem e por fazerem parte dessa trajetória. Sinto-me abençoada por ter pessoas tão incríveis ao meu redor, e minha gratidão por vocês é eterna. Comprometo-me a retribuir toda essa generosidade, buscando sempre apoiar e ajudar aqueles que estiverem ao meu redor.

RESUMO

Tendo em vista que a liderança é um dos principais fatores de sucesso da organização e que as pessoas são o principal ativo, o presente trabalho teve por objetivo identificar como os líderes lidam com os desafios inerentes à liderança, especialmente a percepção das ameaças, no segmento varejista, especificamente em bazares. Para alcançar esse objetivo, foram utilizadas pesquisas bibliográficas e pesquisa de campo, além da utilização de teorias relacionadas à Gestão de Pessoas, especialmente a Liderança, para construir o embasamento teórico. Esta pesquisa classifica-se como exploratória, adotando uma abordagem qualitativa para entender as dinâmicas da liderança nesse contexto específico. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas, seguindo um roteiro semi estruturado, aplicadas a líderes do setor tanto presencialmente quanto via WhatsApp. Essas entrevistas permitiram capturar percepções e experiências diretas dos líderes sobre os desafios que enfrentam e como lidam com eles. Os resultados mostraram que o estilo de liderança predominante é uma combinação de liderança democrática e carismática, o que se revela adequado para a realidade das empresas em questão. No entanto, a pesquisa também destacou que não há um modelo de liderança único ou padrão que se aplique a todo o setor varejista. O estilo de liderança deve ser adaptado às necessidades e diretrizes específicas de cada organização, refletindo a sua cultura, estrutura e dinâmica interna. Essa flexibilidade na aplicação de estilos de liderança é fundamental para que os líderes possam responder eficazmente aos desafios e ameaças percebidas e manter a coesão e o desempenho da equipe em um ambiente de trabalho que está em constante transformação. A pesquisa também sugere que o autoconhecimento e a inteligência emocional são essenciais para que os líderes possam ajustar seu estilo de liderança conforme as exigências da situação, garantindo assim a sustentabilidade do sucesso organizacional.

Palavras-chave: Liderança, Auto percepção, Gestão de pessoas, Desafios e Ameaças.

ABSTRACT

Considering that leadership is one of the main success factors of the organization and that people are the main asset, the present work aimed to identify how leaders deal with the challenges inherent to leadership, especially the perception of threats, in the segment retailer, specifically in bazaars. To achieve this objective, bibliographical research and field research were used, in addition to the use of theories related to People Management, especially Leadership, to build the theoretical basis. This research is classified as exploratory, adopting a qualitative approach to understand the dynamics of leadership in this specific context. To collect data, interviews were carried out, following a semi-structured script, applied to sector leaders both in person and via WhatsApp. These interviews allowed us to capture insights and direct experiences from leaders about the challenges they face and how they deal with them. The results showed that the predominant leadership style is a combination of democratic and charismatic leadership, which is suitable for the reality of the companies in question. However, the research also highlighted that there is no single or standard leadership model that applies across the entire retail sector. The leadership style must be adapted to the specific needs and guidelines of each organization, reflecting its culture, structure and internal dynamics. This flexibility in applying leadership styles is essential for leaders to respond effectively to perceived challenges and threats and maintain team cohesion and performance in a work environment that is constantly changing. Research also suggests that self-knowledge and emotional intelligence are essential for leaders to adjust their leadership style according to the demands of the situation, thus ensuring the sustainability of organizational success.

Keywords: Leadership, Self-perception, People Management, Challenges and Threats.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Desafios da Liderança	19
Tabela 2 - Perfil das entrevistadas	24
Tabela 3 - Práticas de Liderança	26
Tabela 4 - Desafios da Liderança - síntese da percepção das entrevistadas	29

SUMÁRIO

1	Introdução	9
1.1	Justificativa	11
1.2	Objetivos	12
1.2.1	Objetivo Geral	12
1.2.2	Objetivos Específicos	12
2	Revisão de Literatura	13
2.1	Gestão de Pessoas	13
2.2	Liderança	13
2.2.1	Tipos de Liderança	16
2.2.2	Relação entre líder e chefe	19
3	Metodologia de Pesquisa	20
3.1	Caracterização do Estudo	20
3.2	Estudo de Caso	20
3.3	Caracterização do local onde foi desenvolvida a pesquisa	21
3.4	Sujeitos de Pesquisa	22
3.5	Procedimentos e Instrumento de coleta de dados	22
4	Análise de Dados	24
4.1	Conceito de Liderança	24
4.2	Práticas de Liderança	25
4.3	Ameaças percebidas pela liderança	27
4.4	Desafios da liderança	28
4.5	Auto-percepção da liderança	30
5	Conclusão	33
6	Referências	36
7	Apêndices	40

1 INTRODUÇÃO

Os grandes avanços tecnológicos com os quais temos nos deparado nos últimos anos, faz com que tenhamos que ressignificar nossas relações interpessoais e de trabalho. O mundo do trabalho, de acordo com Marques (2022), tem exigido das empresas e dos gestores, muito conhecimento, criatividade e habilidade social para lidar com todas as inovações às quais estamos submetidos.

Da mesma forma que gestores precisam readequar seus conhecimentos e práticas, as lideranças também são desafiadas a ressignificar a sua relação com sua equipe. O papel de um líder é desafiador e complexo. Goleman (2002) afirma que os líderes são responsáveis por guiar e motivar seus seguidores, alcançar metas e resultados, e criar um ambiente de trabalho positivo.

No entanto, a liderança também está sujeita a ameaças, as quais podem ser reais ou imaginárias. Goleman (2015) afirma que a inteligência emocional é fundamental para líderes eficazes, pois permite que eles gerenciem suas próprias emoções e as dos outros de maneira eficaz. A falta de autoconfiança, por exemplo, pode fragilizar a liderança, pois pode levar o líder a tomar decisões precipitadas ou a evitar tomar decisões importantes. A ameaça real trata de situações em que o líder sente que o seu cargo pode ser tomado a qualquer momento por algum profissional que apresenta melhores resultados e um bom desempenho em suas atividades, bem como o que tem boa convivência com a equipe e com seus superiores.

A ameaça imaginária, por sua vez, está relacionada à percepção que um líder tem de suas próprias fragilidades e dificuldades e que, consciente ou inconscientemente, faz com que ele sinta-se ameaçado por aquele que ele julga mais capaz. A resistência à mudança, por parte da equipe, pode ser percebida como uma ameaça, assim como a incapacidade de aceitar novas ideias ou processos ou a competição interna por posições de liderança.

Segundo Fleury e Dias (2013), o exercício da liderança requer um preparo técnico e emocional. É uma posição que traz visibilidade, que expõe saberes e habilidades em lidar com as pessoas. Além disso, é necessário manter certa neutralidade para lidar com os progressos de cada indivíduo. Se um líder não tiver equilíbrio emocional e confiança em si mesmo, toda e qualquer evolução de seu liderado pode ser interpretada como uma ameaça à sua posição.

Nesse sentido, o autoconhecimento é fundamental para que um líder identifique seus limites e estabeleça uma relação saudável com seus liderados. Ainda de acordo com os autores, cada indivíduo tem a sua subjetividade, ou seja, a sua forma de perceber e agir sobre o mundo. Nas relações interpessoais entre líder e sua equipe, esse contexto precisa ser levado em conta, para que se tenha clareza dos limites da autoridade. O conflito surge como um elemento intrínseco à dinâmica entre líder e equipe. Reconhecendo a importância de um relacionamento harmonioso, é inevitável os conflitos emergirem, dada a natureza das relações humanas.

Neste panorama, o contexto da Gestão de Pessoas assume uma relevância crítica. Para Mascarenhas (2020) a eficácia na gestão de pessoas, que exige constante reinvenção, é chave para responder às pressões enfrentadas pelos líderes nas organizações. Essa gestão é identificada como uma das funções mais vitais para o desenvolvimento e implementação de respostas estratégicas.

Os líderes desempenham um papel crucial na prática, equilibrando a diversidade de pensamentos e as variadas formas de se relacionar com as pessoas e o trabalho. Este cenário sublinha a importância da liderança na gestão de pessoas. Como em qualquer função que envolva interações humanas, os profissionais precisam de um balanço entre conhecimentos práticos e teóricos para lidar efetivamente com as pessoas, desenvolvendo competências comportamentais e técnicas.

Neste contexto, surge a pergunta de pesquisa central deste estudo: "**De que forma os desafios inerentes à liderança, especialmente a percepção das ameaças, interferem no desempenho profissional do líder?**" Esta questão é fundamental para entender como os líderes percebem e respondem aos desafios e conflitos, e como essa percepção impacta diretamente na sua capacidade de liderar e gerir eficazmente suas equipes. A resposta a essa pergunta oferece *insights* valiosos sobre o papel da autopercepção na liderança e como ela pode ser construída para melhorar o desempenho e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

1.1 JUSTIFICATIVA

A liderança, um tópico amplamente explorado no campo da Gestão de Pessoas, ganha destaque pelo reconhecimento das pessoas como o ativo mais valioso das organizações. Neste contexto, Marques (2007) afirma que a figura do líder torna-se fundamental, atuando como elo entre as expectativas dos colaboradores e os objetivos organizacionais.

Dentro desta dinâmica de interações entre líderes e equipes, ressalta-se a autopercepção do líder em relação ao seu grupo. Um dos desafios enfrentados pelos líderes é a ameaça à sua posição, uma realidade inerente a qualquer trajetória profissional nessa área. Essas ameaças podem surgir de diversos fatores, incluindo o desempenho insatisfatório da equipe ou mudanças no ambiente da empresa, seja interno ou externo.

O impacto dessas ameaças na eficácia e no desempenho do líder é significativo, tornando essencial compreender como os líderes percebem e reagem a essas situações. Essas percepções influenciam as estratégias adotadas, bem como a comunicação e o comportamento do líder com sua equipe. Distinguir se essas percepções são baseadas em fatos ou suposições é crucial para reduzir rumores e especulações.

A liderança demanda uma gama de competências como conhecimento, flexibilidade, criatividade e motivação, e é importante notar que nenhuma dessas habilidades, por si só, representa uma ameaça à liderança. No entanto, a subjetividade desempenha um papel crucial, afetando a maneira como cada líder desenvolve e aplica essas competências em sua equipe (Goleman, 1995).

Minha motivação para escolher este tema decorre da compreensão da complexidade que envolve o exercício da liderança, incluindo o desafio de enfrentar ameaças à posição de líder. Compreender se tais ameaças são reais ou imaginárias é vital para o desenvolvimento do líder, proporcionando uma visão mais clara da situação. Isso, por sua vez, aprimora a relação interpessoal entre o líder e sua equipe, levando a resultados mais eficazes. Acreditamos que essa abordagem reforça a importância e a relevância deste estudo no campo da liderança.

1.2 OBJETIVOS

Seguem os objetivos geral e específicos do presente trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

- Compreender de que forma os desafios inerentes à liderança, especialmente a percepção das ameaças, interferem no desempenho profissional do líder.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Explorar como os líderes entendem e praticam a liderança;
- Identificar quais situações são vistas pelos líderes como ameaças ao seu trabalho;
- Descrever como os líderes lidam com os desafios inerentes a sua posição de líder.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Coutinho (2006), a Gestão de Pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e da forma como elas estão organizadas, são estimuladas e capacitadas, e como são mantidas num ambiente de trabalho e num clima organizacional adequados.

A Gestão de Pessoas é distinguida pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais importante de uma organização que é o Capital Humano que nada mais são do que pessoas que a compõem. Compete à área de Gestão de Pessoas humanizar as empresas, assim como promover, planejar, coordenar e controlar as atividades desenvolvidas pautadas na seleção, direção, avaliação de desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação, acompanhamento do pessoal da instituição num todo (Stigar, 2013).

Surge o papel do líder, onde se percebe, de acordo com Cruz (2006), que o líder não gere a organização, pelo contrário, vai pedir a cada elemento, a cada unidade que faça a gestão adequada, pois liderar é, sobretudo ser capaz de influenciar as emoções dos outros para criar energia, paixão, entusiasmo e empenho. A liderança concentra-se, fundamentalmente, na partilha da visão, o líder não é quem está no topo da organização, líder é quem está no centro da organização, não para ser servido, mas para servir a organização.

2.2 LIDERANÇA

A liderança é o processo social onde as relações se estabelecem por meio das pessoas e das influências que exercem umas nas outras. Limongi-França (2002) afirma que o núcleo desse processo é composto pelos líderes, liderados, um fato e um momento. Tal processo ocorre em várias unidades sociais como em famílias, instituições, política, trabalho, esporte e organizações. Em qualquer um desses espaços é possível observar que toda pessoa é capaz de exercer influência sobre as outras, ou seja, toda pessoa é, potencialmente, um líder.

A liderança, para Robbins (2002) pode ser definida como uma destreza para inspirar pessoas, um processo de influência intencional, comprometendo as pessoas de forma voluntária. Dessa forma fortalece relacionamentos, assinalando e

direcionando para o alcance de metas em comum ou compartilhadas. Ela influencia diretamente o liderado para que se atinja um objetivo tanto da equipe, como os objetivos organizacionais.

A palavra liderança apresenta uma variedade de definições, algumas contraditórias e outras complementares. Uma das definições mais simples e direta diz que liderança é “*obter resultados através de outras pessoas*” (Chiavenato, 1999, p. 555).

Ao abordar o tema liderança costuma-se citar grandes nomes do passado como por exemplo: Mahatma Gandhi, Mao Tse-tung, Roosevelt, John Kennedy, Napoleão Bonaparte, Abraham Lincoln, Getúlio Vargas, Martin Luther King Jr. Kets de Vries (1997) destaca que a liderança pode ter diferentes definições, onde há divergência entre pesquisadores, porém, todos concordam com alguns traços comuns, como sendo importantes para os líderes, por mais diferentes que sejam. Estes são: consciência, energia, inteligência, domínio, autocontrole, sociabilidade, abertura a experiências, conhecimento da relevância de tarefas e estabilidade emocional.

Assim sendo, pode-se determinar a liderança como a concretização de uma meta por meio da supervisão de colaboradores. “*Liderança é o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização de seus próprios objetivos*” (Maximiano, 2004, p. 78). Já a definição de Chiavenato (2000) refere que “*A liderança é igualmente essencial em todas as demais funções da administração: o administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar*” (Chiavenato, 2000, p. 257).

Portanto, a liderança é uma relação entre pessoas com a habilidade de influenciar os outros no trabalho. Os líderes determinam um intenso impacto na vida das pessoas e das organizações, e, por ser um assunto complexo, tem-se uma infinidade de teorias e esclarecimentos sobre o que é liderança. O autor ainda refere que a liderança abrange influenciar outros a alcançar objetivos que são essenciais para eles e para a organização.

Desta forma, é definido como a capacidade de inspirar confiança e apoio entre as pessoas, de cuja competência e compromisso depende o desempenho. Ainda que a liderança seja a função principal do gerenciamento, não é o mesmo que gerenciamento. Os líderes eficazes estão lidando com as mudanças, formulando uma visão do futuro e estabelecendo uma direção para essa visão. Eles também

estão fortemente envolvidos em persuadir, inspirar e motivar os outros e forçar as mudanças úteis (Chiavenato, 2000).

Um grau realista de autoconfiança está repetidamente ligado à eficácia da liderança. Um líder, conforme refere Dubrin (2006), que é autoconfiante, sem ser exagerado, inspira confiança entre os integrantes do grupo. A confiabilidade contribui para a liderança eficaz em muitas situações. Ser visto como um indivíduo confiável envolve uma série de comportamentos diferentes. Em primeiro lugar, entretanto, estão a consistência e a integridade comportamental. A consistência refere-se ao fato de ser confiável e previsível, como conduzir avaliações de desempenho, por exemplo. A integridade está centrada em dizer a verdade e manter as promessas.

Para Chiavenato (1999), liderança não é sinônimo de administração, pois o administrador é responsável por funções como planejar, organizar, dirigir e controlar a ação organizacional para alcançar os objetivos. Um bom administrador deve ser necessariamente um líder, mas um líder nem sempre é um administrador. Os líderes devem estar presentes nos níveis institucional, intermediário e operacional das organizações, as quais precisam deles em todas as áreas de atuação.

Para Kotter (1997), a atividade fundamental de um líder é a mudança, por meio da direção estratégica da empresa, comunicação das metas aos recursos humanos e motivação para que sejam cumpridas. Assim, atrair atenção é a habilidade de convencer pessoas para terem uma visão comum, voltado para um resultado, um objetivo ou uma direção. Cabe ao líder levar as pessoas a entender suas metas e aderir a elas.

Maximiano (2006) afirma que a liderança tem um papel extremamente importante nas organizações de todos os tipos e ressalta que a liderança não está relacionada somente a qualidades sobrenaturais. No entanto, as pessoas que têm liderança são comuns em muitas situações, nas organizações e na vida social.

Tannenbaum e Schmidt (1957) definem liderança como um processo de influência interpessoal, no qual um indivíduo consegue mobilizar e direcionar as ações de outros indivíduos para o alcance de um objetivo comum.

Northouse (2018), por sua vez, define liderança como um processo de influência social, no qual um indivíduo intencionalmente influencia as atividades e o comportamento de um grupo de pessoas para alcançar um objetivo comum.

As competências gerenciais atribuídas aos líderes são distintas das apresentadas pelos demais indivíduos que integram uma organização, pois o

gerente precisa empenhar esforços para atingir os resultados almejados pela entidade, mediante influência e liderança. Portanto, é necessário o desenvolvimento de novas competências para que haja maior responsabilidade, com ênfase nas relações interpessoais (Freitas; Odelius, 2018).

2.2.1 Tipos de Liderança

James MacGregor Burns, autor americano e professor de ciência política, é considerado um dos maiores especialistas em liderança do século XX. Sua obra "Liderança", publicada em 1978, revolucionou a forma como o conceito era compreendido e definiu o campo de estudos da liderança por décadas. Ele propõe uma distinção fundamental entre dois tipos de liderança: a transacional e a transformacional.

A Liderança Transacional é caracterizada por Burns (1978) como a troca de recompensas por obediência e desempenho. O líder define metas, estabelece regras e monitora o comportamento dos seguidores, recompensando o cumprimento de metas e punindo o não cumprimento.

A liderança transacional, para o autor, é uma relação de laços superficiais, que se baseiam em troca de interesses com foco em objetivos pessoais, enquanto a liderança transformacional inspira profundamente os liderados para que se dediquem ao máximo para alcançar os objetivos organizacionais, estabelecendo uma relação de confiança entre os envolvidos.

Burns (1978) afirma que a Liderança Transformacional, por sua vez, inspira e motiva os seguidores a transcender seus próprios interesses para alcançar objetivos mais elevados. O líder cria uma visão compartilhada, desenvolve os seguidores, empodera-os e os incentiva a pensar de forma crítica e criativa.

A teoria de Burns continua a ser uma das mais importantes e influentes teorias de liderança. Seus *insights* sobre a liderança transformacional inspiraram líderes em todo o mundo e continuam a ser relevantes para o sucesso de indivíduos, equipes e organizações na era moderna.

Bergamini (2009) refere que, no estilo de liderança transformacional, o líder inspira seus subordinados a serem criativos, e em certos casos inovadores de modo a resolverem problemas que venham a surgir na empresa. Ela diz respeito ao processo de influência que os líderes possuem gerando o empenho dos liderados,

fomentando sua capacidade de ultrapassar seus próprios limites em prol dos objetivos do grupo ou da empresa.

Chiavenato (2019) apresenta outra tipologia de liderança: a formal e a informal. Define a liderança formal como aquela exercida por indivíduos que ocupam posições hierárquicas em uma organização. Na liderança formal, os profissionais o fazem porque foram nomeados para essa posição por seus superiores, seja em razão do grande reconhecimento alcançado em meio aos seus pares, seja por conta de uma indicação externa, por exemplo.

De modo formal, esses líderes são empossados da função por meio de uma promoção, da admissão ou até de um processo sucessório dentro da própria empresa. Nesse contexto, a liderança formal, geralmente, fica encarregada de trabalhar a logística, ordenar os recursos corporativos disponíveis e, naturalmente, motivar os integrantes das equipes.

Deve auxiliar o time a realizar as suas atividades sempre com o seu máximo potencial. Há, nesse caso, não somente um “poder” sobre os outros colaboradores, mas também, a autoridade de discipliná-los.

Chiavenato (2019) define a liderança informal, no entanto, como aquela que se caracteriza pela influência que um indivíduo exerce sobre os demais, mesmo sem ocupar um cargo formal de liderança. O líder informal é um profissional que não foi designado oficialmente para dirigir os demais trabalhadores que integram o quadro pessoal da empresa, mas que, na verdade, ganhou a credibilidade e o respeito dos seus colegas. Normalmente, trata-se de um colaborador que já atua há um longo período na organização.

Ele tem amplos conhecimentos sobre a atividade desenvolvida, bem como acerca das políticas corporativas e do perfil dos executivos. Essa liderança emerge da base e, quando se mostra benéfica, pode ser, inclusive, de grande valia para o líder formal — do mesmo modo que pode ser prejudicial, caso ofusque a presença do segundo, por conta do elevado poder de persuasão que tem.

Na prática, enquanto a liderança formal deve se orientar pelas diretrizes da empresa, a informal se utiliza da sua própria percepção e da sua experiência para contextualizar as situações. Assim, a dinâmica existente na equipe é o que irá encorajar o líder informal a agir.

De acordo com Silva (2001), a liderança também aparece de maneira formal, sendo exercida por indivíduos escolhidos para deter autoridade formal nas

organizações, e de maneira informal, que é exercida por pessoas que se tornam influentes por possuir habilidades especiais, atendendo à necessidade dos liderados.

Segundo Mandela (2011), compreender as diferenças e sinergias entre as lideranças formais e informais é fundamental para o sucesso de qualquer organização. Ao combinar estrutura, organização, inspiração e motivação, é possível criar um ambiente de trabalho coeso, produtivo e altamente motivador.

A liderança formal, para o autor, é descrita como um cargo hierárquico com responsabilidades e autoridade inerentes; recebe poder da estrutura organizacional. Define metas, delega tarefas e avalia desempenho; possui conhecimento técnico e experiência na área.

A liderança informal, por sua vez, emerge naturalmente do grupo, sem cargo formal, mas com grande influência. Conquistado pela confiança, respeito e admiração dos demais, possui grande habilidade de comunicação, empatia e resolução de conflitos; inspira e motiva através de suas ações e exemplo.

Goleman (2002) salienta que a liderança formal e informal não são mutuamente exclusivas, um líder pode ser tanto formal quanto informal. O estilo de liderança mais eficaz depende da situação, dos seguidores e das características do líder. A liderança é uma habilidade que pode ser aprendida e desenvolvida.

Robbins e Coulter (1998), apresentam outra tipologia em relação à liderança: o autocrático, o democrático e o *laissez-faire*.

O líder autocrático é o líder centralizador, que toma decisões e determina tarefas, sem participação dos liderados. O líder democrático incentiva a participação da equipe e a envolve nos processos de decisão. E o líder *laissez-faire* deixa a equipe à vontade para tomar decisões e desenvolver as tarefas.

Há distinções claras entre o papel de um gerente e o de um líder. Robbins e Decenzo (2004) destacam que, enquanto os gerentes obtêm seus cargos e autoridades de maneira formal e definida, os líderes podem surgir de forma designada ou emergir naturalmente em grupos sociais. Eles exercem influência sobre outros, não se baseando unicamente no poder formal.

2.2.2 Relação entre líder e chefe

Para Oliveira (2014), o chefe é aquela pessoa que ocupa uma das posições mais elevadas na organização, responsável por gerenciar um grupo de pessoas.

O líder nem sempre é aquele que ocupa cargos de gestão, mas é alguém que motiva sua equipe e, de acordo com Lacombe (2012), apresenta as seguintes características de um líder:

Confiança em si; crença no que faz; visão clara de onde quer chegar; boa capacidade de comunicação; tomada de decisões e calma em momentos de crise; visualizar o sistema como um todo; entender que a diversidade das pessoas traz força para a equipe; avaliar as pessoas e fazer com que as pessoas certas ocupem os lugares certos em momentos certos; motivar os seus liderados. (Lacombe, 2012, p. 214).

Segundo Veronesi (2014), crescer e conquistar cargos de liderança são os objetivos de todos os profissionais. Mas alcançar esse objetivo não é uma tarefa fácil, pois além de mostrar resultados, é necessário que o profissional esteja focado e qualificado. As dez qualidades ideais que os líderes devem ter são: capacidade de delegar; confiança; criatividade; capacidade de inspirar; honestidade; intuição; senso de humor; compromisso; atitude positiva e comunicação.

Por fim, apresentamos os principais desafios que a liderança enfrenta no ambiente organizacional: gestão de equipes e adaptação a mudanças. Cada um desses desafios tem a sua caracterização, impacto na equipe e possíveis soluções.

Tabela 1 – Desafios da liderança

Desafio da Liderança	Descrição	Impacto na Equipe	Possíveis Soluções
Gestão de equipes	Dificuldade em motivar e engajar a equipe	Baixa produtividade	Programas de desenvolvimento, feedback regular, reconhecimento
Adaptação a mudanças	Resistência à mudança, dificuldade em implementar novas tecnologias	Perda de competitividade, insatisfação dos colaboradores	Comunicação clara, treinamento, envolvimento dos colaboradores

Fonte: Goleman (2015)

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Nesta seção descreveremos a metodologia de pesquisa utilizada para realizar a pesquisa que analisa como os desafios inerentes à liderança, especialmente a percepção das ameaças, interferem no desempenho profissional do líder.

3.1 Caracterização do Estudo

Esse trabalho de conclusão trata de uma pesquisa qualitativa e exploratória. De acordo com Malhotra (2019) a pesquisa qualitativa, baseada em metodologia de pesquisa não estruturada e exploratória, proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema. Ela é fundamentada em pequenas amostras, o que permite obter percepções e compreensão aprofundadas das razões e motivações subjacentes ao fenômeno estudado.

Creswell e Creswell (2018) afirmam que a pesquisa qualitativa possui métodos diferentes dos que são usados na pesquisa quantitativa. Embora haja semelhanças nos processos, a pesquisa qualitativa se baseia em dados textuais e visuais, passa por etapas específicas de análise e utiliza diferentes abordagens.

A pesquisa qualitativa inclui os comentários do pesquisador sobre seu papel e reflexões pessoais, além de mencionar a estratégia qualitativa utilizada. No estudo em questão optou-se por uma abordagem qualitativa exploratória, pois buscamos compreender em profundidade as percepções, experiências e significados atribuídos pelos profissionais líderes do segmento de Bazar do comércio varejista de Viamão.

A pesquisa exploratória é ideal para explorar áreas pouco conhecidas, conforme descrito por Gil (2008). Ela é utilizada para ganhar uma compreensão inicial sobre um assunto pouco explorado ou para formular hipóteses e perguntas de pesquisa. Os métodos de pesquisa exploratória incluem entrevistas, grupos focais, estudos de caso, dentre outros.

3.2 Estudo de Caso

O estudo de caso, de acordo com Yin (2015), é um método de pesquisa amplamente utilizado em diversas áreas. É aplicado para contribuir com o conhecimento sobre fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos, dentre outros. O autor afirma que, independentemente do campo de interesse, a pesquisa por meio de estudo de caso é motivada pela necessidade de compreender fenômenos sociais complexos.

O estudo de caso permite que os pesquisadores se concentrem em um “caso” específico e mantenham uma perspectiva holística e do mundo real. Ele pode ser aplicado no estudo de ciclos de vida individuais, comportamento de pequenos grupos, processos organizacionais e administrativos, mudanças em comunidades, desempenho escolar, relações internacionais e desenvolvimento de indústrias.

Yin (2015) conclui que o estudo de caso é valorizado por sua capacidade de fornecer uma visão aprofundada e contextualizada de um caso específico, contribuindo para a compreensão de fenômenos complexos em diferentes áreas de estudo.

A pesquisa em questão possui um caso, onde se analisou a percepção de um líder em relação aos desafios inerentes a sua função, especialmente a percepção das ameaças, e de que forma isso interfere no desempenho profissional do mesmo.

3.3 Caracterização do local onde foi desenvolvida a pesquisa

Esta pesquisa foi desenvolvida na cidade de Viamão, com lideranças de um segmento de lojas do comércio varejista.

Viamão é considerado o sétimo município mais populoso do Estado do Rio Grande do Sul, com uma população estimada de 252 mil habitantes. É o maior município em extensão territorial¹ da Região Metropolitana de Porto Alegre.

A fundação do município é de 14 de setembro de 1741. Em 1763, a cidade recebeu o governo do RS, que tinha sua sede na Vila de Rio Grande e que para cá se transferiu devido à invasão do Estado pelos espanhóis. Viamão se conservou sede do governo até 1773, quando foi transferida para o Porto dos Casais, hoje Porto Alegre.

Atualmente, a cidade de Viamão tem recebido investimentos significativos de grandes redes de lojas e novos condomínios, o que tem contribuído para manter um comércio ativo e dinamizar a economia local. Esses investimentos não apenas aumentam a circulação de pessoas na cidade, mas também estimulam o desenvolvimento de novas oportunidades de negócios e serviços. A expansão do setor comercial e residencial está transformando Viamão em um polo de crescimento regional, atraindo novos empreendedores e melhorando a infraestrutura urbana, o que, por sua vez, beneficia tanto os residentes quanto os visitantes.

¹ Viamão contém uma população de aproximadamente 252 mil habitantes e possui uma área territorial de 1.496 Km², sendo que 93,97% do município é urbanizado. Fonte: www.viamao.ifrs.edu.br

A região central de Viamão possui uma grande concentração de lojas do segmento varejista. A sua localização estratégica torna a região um local ideal para o desenvolvimento do comércio.

Neste contexto, definimos as lojas bazares com venda de diferentes produtos: vestuário, utilidades domésticas, pet e material escolar para circunscrever o universo da pesquisa. Estes bazares são muito característicos da cidade e possuem uma circulação de pessoas muito intensa, justamente por oferecer uma diversidade de produtos.

3.4 Sujeitos de Pesquisa

O universo da pesquisa compreendia, a princípio, líderes e colaboradores do comércio de bazares na região central de Viamão. Foram definidos cinco bazares da região central.

A região central é o principal centro comercial da cidade, concentrando a maior parte dos negócios de pequeno e médio porte. Além disso, é uma região com alto fluxo de pessoas, o que significa que os negócios da região estão expostos a uma maior concorrência.

Essas características da região central levam a uma maior tensão entre a liderança e sua equipe, uma vez que os líderes desses negócios precisam lidar com a pressão por resultados, o atendimento ao cliente e a competição.

Por serem bazares de pequeno porte, realizaríamos entrevistas com os líderes e questionários com os colaboradores. O mês de coleta de dados seria Maio. No entanto, com o ocorrido das enchentes no RS, a dinâmica do comércio mudou e não foi possível aplicar o questionário com os colaboradores, a pedido, inclusive, das lideranças. Portanto, o universo de pesquisa se reduziu às cinco lideranças dos bazares.

3.5 Procedimentos e Instrumento de Coleta de Dados

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas² com os participantes, visando explorar suas percepções, experiências e opiniões sobre a percepção dos desafios e de ameaças à liderança. As perguntas foram elaboradas para abranger diversos aspectos, como liderança, desempenho profissional, relação com a equipe e percepção de ameaça ao trabalho do líder.

² O roteiro da entrevista encontra-se no Apêndice A

Lincoln e Denzin (2000) destacam que as entrevistas são uma ferramenta eficaz para obter dados qualitativos sobre as percepções das pessoas. Após a coleta, definimos as categorias de análise. Estes dados foram analisados a partir da análise de conteúdo para identificar tendências e padrões nas percepções dos gestores.

A vantagem de entrevistas semiestruturadas é que podem ser adaptadas para atender às necessidades específicas da pesquisa. Por exemplo, o pesquisador pode alterar o roteiro da entrevista ou fazer perguntas de acompanhamento para obter mais informações, baseadas em um roteiro desenvolvido a partir da revisão da literatura, do problema de pesquisa e dos objetivos estabelecidos. Algumas perguntas preliminares incluem a percepção da liderança em relação aos desafios e às ameaças a sua posição.

Algumas desvantagens das entrevistas, no entanto, é que elas podem ser influenciadas pelo entrevistador ou pelo entrevistado. Por exemplo, o entrevistador pode influenciar as respostas do entrevistado sem perceber as percepções, opiniões e experiências.

Quanto ao procedimento para dar início à pesquisa, algumas etapas foram seguidas. Primeiramente, foi solicitado autorização³ para realizar a pesquisa com colaboradores da empresa. Após autorização da empresa, foi agendada a entrevista e entregue o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido⁴ aos participantes.

As fontes de evidências utilizadas neste estudo foram: dados fornecidos pelas lideranças dos bazares e entrevistas. Os documentos utilizados para elaboração do caso foram livros, artigos, dissertações e publicações sobre o tema em questão.

A partir dos dados coletados, definiu-se as categorias de análise bem como a identificação dos sujeitos de pesquisa. Em termos de categoria, utilizamos o critério das categorias definidas no referencial teórico. Quanto à identificação dos sujeitos, definimos usar o seguinte código: E= Entrevistada

Foi utilizada uma ordem sequencial numérica para indicar os diferentes respondentes. Como, por exemplo: E1, E2 ... e assim sucessivamente.

³ O Termo de Autorização para realização de pesquisa na empresa encontra-se no Apêndice B

⁴ O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido encontra-se no Apêndice C

4 Análise de dados

Esse capítulo irá tratar da análise dos dados coletados junto aos nossos entrevistados. As entrevistas foram aplicadas a partir de um roteiro semi estruturado, de forma presencial e também por whatsapp, no mês de Julho de 2024.

Após a realização das entrevistas, as categorias de análise foram definidas e tratam dos seguintes contextos: qual o conceito de liderança que as entrevistadas têm; quais são as suas práticas de liderança no ambiente de trabalho; qual a sua autopercepção enquanto liderança e quais as ameaças e desafios do exercício da liderança.

A seguir, apresentaremos uma tabela com dados do perfil das entrevistadas. vamos utilizar a identificação E para as entrevistadas do 1 ao 5 a ordem de entrevista.

Tabela 2- Perfil das entrevistadas

Entrevistada	Idade	Região da cidade onde trabalha	Tipo de Loja	Tempo como líder
E.1	43	Centro de Viamão	Bazar	4 anos
E.2	24	Centro de Viamão	Bazar e Roupas	6 meses
E.3	45	Centro de Viamão	Bazar e Utilidades	5 anos
E.4	38	Centro de Viamão	Bazar e Roupas	3 anos
E.5	29	Centro de Viamão	Bazar	2 anos

Fonte: elaborado pela autora (2024)

4.1- Conceito de liderança

Em relação ao conceito de liderança, as nossas entrevistadas responderam que ser líder é ter uma boa influência junto a sua equipe, e saber orientar um grupo de pessoas.

A E1 comentou que: *“ser um líder é ensinar, trabalhar junto, ter visão do que se quer, ser uma boa influência para equipe, estar aberto a mudanças, ter responsabilidade, é saber enxergar o que cada um tem a nos oferecer e manter a equipe ativa, alegre, pra cima”*.

Esta perspectiva é corroborada por Northouse (2018), que afirma que a liderança eficaz envolve a capacidade de influenciar e motivar os membros da equipe, guiando-os em direção a objetivos comuns.

A E2 destaca o quanto um líder pode influenciar no empoderamento de sua equipe. Ela afirma que gosta de trabalhar como líder, pois *“levar empoderamento e autoestima é algo maravilhoso, além de sentir um grande prazer em atender pessoas e ajudar, pois é possível quando se dedica”*.

Outras concepções acerca do conceito de liderança também foram apresentadas: *“o líder lidera pessoas diferentes, cada um de sua forma, sempre estudando cada um para ver a real necessidade”* (E.3), e *“ser líder é apoiar e orientar um grupo de pessoas a conquistar o sucesso no trabalho, para que futuramente estes possam alcançar o seu objetivo pessoal”* (E.4).

Podemos perceber, a partir do que as nossas entrevistadas relatam, que o conceito de liderança, do ponto de vista teórico, também é vivenciado na prática, uma vez que liderança é, para Limongi-França (2002), o processo social onde as relações se estabelecem por meio das pessoas e das influências que exercem umas nas outras.

Ao longo deste estudo, percebemos que ser líder vai muito além de apenas ocupar um cargo de autoridade. É sobre inspirar e motivar pessoas a trabalharem juntas para alcançarem objetivos, mesmo quando os desafios são grandes.

Liderar de forma eficaz, de acordo com Maxwell (2014) exige mais do que apenas conhecimento técnico; é necessário ter empatia, integridade e uma visão clara do futuro. Algumas competências necessárias ao líder são: flexibilidade, resiliência e capacidade de construir relacionamentos fortes em um mundo que se torna cada vez mais complexo e conectado.

4.2. Práticas de liderança

As práticas de liderança trazem desafios constantes aos líderes. De acordo com Goleman (2015) ser líder exige uma constante formação, muito treinamento, mas acima de tudo, sensibilidade para perceber o outro.

Além disso, precisamos considerar a característica do ambiente de trabalho, pois esse contexto também exerce influência na forma de se relacionar com os outros. Nossas entrevistadas atuam em lojas comerciais no centro da cidade, onde o fluxo de pessoas é muito intenso e, conseqüentemente, a pressão de um “bom

atendimento” é maior. Inferimos, com isso, que as relações interpessoais precisam ser adequadas e por isso, a cobrança de um “bom trabalho” recai sob o líder.

Em relação a esse aspecto, nossas entrevistadas E1 e E3 confirmam nossa percepção, afirmando que é necessário *“estimular boas relações profissionais, manter um bom diálogo, reconhecer o trabalho dos funcionários, fornecer feedbacks consistentes, oferecer bons benefícios e ajudar a cuidar e incentivar a saúde mental”*.

Esse consenso é refletido nas respostas às perguntas, que destacam a *“importância de criar um ambiente de trabalho positivo e de apoio, essencial para o sucesso da equipe e a eficácia da liderança”*(E2).

Goleman (2015), corrobora com essa percepção pois, para o autor, o diálogo é fundamental nas relações interpessoais.

O tema *feedback* foi abordado por várias entrevistadas, as quais referiram que: *“o feedback é fundamental nas relações humanas”*; *“sem feedback fica difícil acompanhar o desempenho do funcionário”*; *“saber ouvir e dar feedback é um dos maiores desafios do líder”*.

Apresentaremos a seguir, uma tabela com as principais práticas de liderança trazidas pelas nossas entrevistadas:

Tabela 3 - Práticas de liderança

<p>A E4 ressalta que o empoderamento permite que a equipe tome decisões informadas e se sinta valorizada, o que contribui para um maior comprometimento com os objetivos da organização e para a construção de um clima organizacional positivo.</p> <p>A E5 refere que o reconhecimento e valorização são essenciais para as contribuições dos membros da equipe. Este reconhecimento não apenas aumenta a motivação e o moral, mas também fortalece o sentimento de pertencimento.</p> <p>A E2 refere que a tomada de decisão colaborativa envolve a equipe na tomada de decisão, e aumenta o senso de pertencimento e responsabilidade, promovendo maior comprometimento e</p>	<p>A E1 refere a importância em dar <i>feedback</i>, fazer reuniões periódicas e proporcionar incentivos semanais.</p> <p>A E3 trabalha com a delegação de responsabilidades e confiança na capacidade dos colaboradores para tomar decisões, incentivando a autonomia e o desenvolvimento profissional.</p> <p>A E2 trabalha com o reconhecimento e valorização das contribuições individuais e da equipe, celebrando as conquistas e incentivando o bom desempenho.</p> <p>A E4 envolve a equipe na tomada de decisões, valorizando a diversidade de opiniões e promovendo um ambiente de trabalho colaborativo.</p>
---	--

engajamento com os objetivos da organização. Além disso, a colaboração enriquece as soluções ao incorporar diversas perspectivas e experiências.	A E5 estabelece um canal de comunicação aberto e transparente com a equipe, incentivando a troca de ideias e <i>feedbacks</i> .
--	---

Fonte: elaborado pela autora (2024)

As entrevistas afirmam que uma comunicação aberta e transparente é essencial para construir confiança entre líderes e equipes, permitindo que os membros compreendam expectativas e desafios, e facilitando *feedbacks* construtivos e a resolução eficaz de conflitos. Isso contribui para um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

O sucesso de uma equipe está diretamente ligado ao desenvolvimento de cada um de seus membros. Ao confiar em seus colaboradores e delegar responsabilidades, não apenas aliviar a carga de trabalho, mas também os empoderar, permite que explorem seus talentos e assumam um papel mais ativo na construção de um futuro melhor para a empresa.

É sabido que a produtividade é resultado não apenas de um fator, mas sim de um conjunto de fatores que incluem equipamentos, ferramentas, processos, tecnologia, pessoas e seus líderes (Souza; Dourado, 2016).

4.3 Ameaças percebidas pela liderança

As ameaças percebidas pela liderança não são apenas obstáculos a serem superados, mas também oportunidades para demonstrar resiliência, adaptabilidade e visão estratégica.

Perguntamos às nossas entrevistadas sobre como elas enxergam e enfrentam essas ameaças em seu papel de liderança. As respostas foram as seguintes:

A E2 comentou que *“se a equipe não joga junto com você, se tem muitos conflitos organizacionais, porque se trabalha com pessoas de perspectivas e personalidades diferentes”*.

Já a E4 destaca *“que hoje trabalhamos com ferramentas ótimas simples e específicas onde nos facilita melhor atender cada pessoa, quando há muita pressão, como sempre digo, “pare e respire” pois nada se consegue com excelência se não tiver positividade e clareza”*.

Segundo Fleury (2013), o gerenciamento feminino é caracterizado pela melhor organização do ambiente de trabalho, pelo comprometimento de ter chegado aonde chegou, pelo olhar compreensivo com os demais. As mulheres se destacam por ser cooperativas e promover a união no ambiente.

Alinhadas com nossa compreensão do tema, as entrevistadas enfatizaram que, para um bom trabalho, o primeiro passo é a educação e respeito, *“cada pessoa tem uma abordagem diferente; respeitando os limites de cada um, se fizer com amor, a confiança vem”*.

Mintzberg (2016) desvenda o dia a dia da gestão. O autor afirma que a importância do papel do líder em um ambiente turbulento e cheio de incertezas, é ser capaz de identificar e responder às ameaças de forma rápida e eficaz.

As ameaças, quando bem compreendidas e geridas, podem tornar-se poderosos catalisadores de mudança. Com base nesta experiência, algumas ameaças recorrentes parecem moldar as percepções dos gestores.

As respostas das entrevistadas ilustram essa perspectiva. A E5 respondeu que *“a capacidade de identificar e responder às ameaças é importante. uma das habilidades mais importantes para um líder eficaz. Contudo, é fundamental que esta percepção seja equilibrada por uma visão otimista para o futuro”*.

Os líderes que conseguem inspirar as suas equipes a enfrentar os desafios com positividade e resiliência têm mais probabilidades de ter sucesso a longo prazo.

As entrevistas mostraram que, de fato, responder a ameaças de maneira proativa, mantendo uma perspectiva positiva, não só fortalece a moral da equipe, mas também melhora a capacidade de adaptação e inovação, resultando em um desempenho mais robusto e sustentável.

Ao desenvolver uma sensibilidade aguçada para identificar e responder a essas ameaças, os líderes não só protegem suas organizações, mas também as posicionam para prosperar mesmo em tempos de incerteza e mudança constante. A capacidade de identificar e mitigar esses riscos é fundamental para o sucesso a longo prazo.

4.4 Desafios da liderança

Perguntamos às nossas entrevistadas sobre quais aspectos elas consideram essenciais para enfrentar os desafios da liderança. Entendemos que os desafios da liderança são pilares fundamentais para a construção de uma abordagem eficaz. Em

um ambiente dinâmico e em constante mudança, os líderes enfrentam a necessidade contínua de serem resilientes e adaptáveis.

A E2 comenta que, em sua experiência, *“a resistência às mudanças é um desafio comum em processos de liderança”*.

Segundo Kotter (2017) é natural que as pessoas resistam a mudanças, pois elas podem gerar insegurança e medo do desconhecido. O autor enfatiza a importância de comunicar a visão de forma clara e transparente, envolvendo os colaboradores no processo para reduzir a resistência.

A partir do que as nossas entrevistadas trazem de dados sobre os desafios da liderança e a aproximação dessas percepções com questões teóricas, apresentamos uma síntese, adaptada de Goleman (2015) sobre esse tema:

Tabela 4 - Desafios da liderança - síntese da percepção das entrevistadas

Desafios da liderança na gestão da equipe e do trabalho	Consequências no dia a dia do trabalho organizacional
1- Antecipar riscos	Permite que a liderança tome medidas proativas para minimizar os impactos negativos.
2- Alocar recursos	Ajuda a direcionar os recursos da empresa para as áreas mais vulneráveis.
3- Desenvolver planos de contingência	Permite que a organização esteja preparada para enfrentar situações inesperadas.
4- Melhorar a tomada de decisões	Fornecer informações cruciais para a tomada de decisões estratégicas

Fonte: Goleman (2015). Adaptado pela autora (2024)

A Tabela 4 apresenta alguns dos principais desafios enfrentados pela liderança nas organizações, destacando a importância de antecipar riscos, alocar recursos de maneira eficiente, desenvolver planos de contingência e melhorar a tomada de decisões. Antecipar riscos é essencial para que a liderança possa adotar medidas proativas, minimizando assim os impactos negativos que possam surgir.

As nossas entrevistadas comentaram que *“as mudanças e desafios às vezes são necessárias, porém assusta algumas pessoas, mas quando você conhece cada uma e sua capacidade é mais fácil”* (E5).

E2 acredita que *“é importante hoje separar um tempo para aprender situações novas, pra tudo temos que ter equilíbrio”*.

As lideranças devem não apenas responder às demandas externas e internas, mas também cultivar um ambiente onde a escuta ativa, o aprendizado contínuo e a evolução conjunta com a equipe sejam priorizados.

Ao colocar as necessidades das pessoas em primeiro plano e promover um clima organizacional que fomente o desenvolvimento individual e coletivo, os líderes não apenas enfrentam, mas também superam os desafios da liderança com sucesso (Adair, 2010).

A E4 destacou que *“gosto de dizer que não sou apenas uma líder mas amiga e que juntos podemos fazer diferença e que somos uma equipe e que o sucesso de cada uma se torna o meu, parceiras de negócios”*.

Os relatos das entrevistadas confirmam que os desafios da liderança, frequentemente discutidos na teoria, são reais e podem ser mitigados por meio do desenvolvimento de habilidades como alinhamento de expectativas e manutenção de uma atitude positiva. Capacitar-se, alinhar expectativas e manter uma atitude positiva são estratégias essenciais para o sucesso da liderança.

4.5 Auto-percepção da liderança

Em relação a esse contexto, as entrevistadas destacam que a autopercepção do líder é um dos pilares da liderança transformacional, permitindo que o líder inspire e motive sua equipe a alcançar resultados excepcionais e a superar desafios.

Bass (1999) refere que a liderança transformacional é caracterizada pela capacidade do líder de criar uma visão inspiradora, estimular o desenvolvimento pessoal e profissional dos membros da equipe e promover um ambiente de confiança e respeito mútuo. De acordo com o autor, líderes transformacionais não apenas orientam suas equipes através de mudanças, mas também promovem um compromisso profundo com a missão e os valores da organização, o que resulta em uma motivação intrínseca para alcançar altos níveis de desempenho e inovação

A E1 relata que *“liderar é inspirar e motivar pessoas a seguirem um propósito comum. O líder cria um ambiente de confiança e colaboração, onde cada membro da equipe se sente valorizado e engajado. Ele investe no desenvolvimento de seus*

colaboradores, ajudando-os a alcançar seu pleno potencial e a construir um futuro promissor para a organização”.

Podemos perceber o quanto o conceito de liderança transformacional está presente na prática de liderança. As entrevistadas têm a percepção da importância de sua influência junto à equipe de trabalho.

Segundo Veronesi (2014), crescer e conquistar cargos de liderança são os objetivos de todos os profissionais. Mas alcançar esse objetivo não é uma tarefa fácil, pois além de mostrar resultados, é necessário que o profissional esteja focado e qualificado.

E1 refere a importância dos *feedbacks*. *“Através de feedbacks mensais e contínuos, o líder guia a equipe, reconhece seus esforços e oferece oportunidades de crescimento, fortalecendo o senso de pertencimento e a motivação de cada indivíduo”.*

Para autores como Schley *et al.* (2015), a liderança atualmente tem visão sistêmica, é criativa, está disposta a assumir riscos e empodera a equipe que lidera. Forma e mantém equipes competentes e produtivas, porque observa e se sensibiliza com os problemas dos liderados. Para que seja desenvolvido uma liderança eficaz no contexto organizacional, os princípios éticos, morais e culturais no relacionamento interpessoal, bem como inteligência emocional, também são necessários ser desenvolvidos.

E4 traz que, na sua autopercepção, se vê aberta para ouvir e aceitar sugestões: *“quando não tenho certeza vou em busca de informações, quando não sei; gosto de desafios e quando tenho metas isso me faz ficar ansiosa para cumpri-las e buscar melhorar sempre”.*

As entrevistadas E5 e E3 enfatizam o quanto os obstáculos exercem uma influência significativa nas decisões e ações de um líder. *“A forma como um líder percebe e interpreta os desafios e obstáculos que surgem em seu caminho molda diretamente sua estratégia, sua tomada de decisão e, conseqüentemente, os resultados de sua equipe”.*

Segundo Maxwell (2014), a liderança vai além de um cargo: é a habilidade de inspirar e influenciar pessoas. Para ele, o desenvolvimento pessoal, especialmente a autoconsciência, é o alicerce para o crescimento de líderes eficazes. Apresenta a liderança como um processo de desenvolvimento contínuo, no qual a autoconsciência desempenha um papel crucial. O autor enfatiza que líderes eficazes são aqueles que compreendem a si mesmos e seus valores.

As entrevistadas concordam que a autopercepção é fundamental para a liderança transformacional, *“inspirando equipes a alcançar resultados excepcionais e superar desafios”*.

E5 e E3 mencionam que *“a busca por soluções justas e eficientes pode levar os líderes a questionar as normas estabelecidas, buscando alternativas que atendam às necessidades da equipe e da organização”*. Essa tensão entre a necessidade de seguir as regras e a busca por soluções inovadoras demonstra a complexidade da liderança e a importância da autoconsciência para navegar nesse cenário.

Além disso, a autopercepção da liderança é a capacidade de um líder reconhecer seus próprios pontos fortes, fraquezas, valores, emoções e como eles impactam seu comportamento e suas relações com os outros. É como se o líder fizesse um raio-x de si mesmo, identificando suas qualidades e áreas a serem desenvolvidas.

5 CONCLUSÃO

Essa pesquisa tratou do tema da Liderança, de uma forma ampla, e dos desafios inerentes à função de líder, de uma forma específica.

Percebemos, a partir da análise, que a liderança traz um desafio constante porque exige não apenas a capacidade de tomar decisões estratégicas, mas também a habilidade de lidar com incertezas e transformá-las em oportunidades de crescimento. Isso se reflete na forma como os líderes enxergam as ameaças: em vez de se deixarem paralisar pelo medo ou pela insegurança, eles as encaram como chances de aprendizado e desenvolvimento. Essa postura não apenas melhora o desempenho profissional, mas também inspira suas equipes a adotarem um comportamento semelhante, promovendo um ambiente de trabalho mais resiliente e proativo.

O objetivo de compreender de que forma a percepção de um líder em relação aos desafios e às ameaças interfere no desempenho profissional foi atingido, pois ficou evidente que, ao invés de encararem situações desafiadoras como ameaças, os líderes tendem a vê-las como desafios e oportunidades de aprendizado. Essa mudança de perspectiva contribui positivamente para o desempenho profissional, permitindo que os líderes desenvolvam resiliência e adaptabilidade, elementos essenciais para o sucesso em ambientes de trabalho dinâmicos.

Da mesma forma, podemos afirmar que os objetivos específicos também foram atingidos, pois não apenas conseguimos identificar como os líderes entendem e praticam a liderança, mas também compreendemos os desafios e as situações ameaçadoras que eles percebem no exercício de sua função.

A análise revelou que os líderes enfrentam um constante equilíbrio entre manter a visão estratégica e adaptar-se às adversidades, demonstrando que a prática da liderança é profundamente influenciada por sua capacidade de transformar ameaças em oportunidades de aprendizado. Isso reforça a importância de uma abordagem consciente e reflexiva na liderança, capaz de fortalecer tanto o desempenho individual quanto o coletivo.

Desta forma, afirmamos que o problema foi respondido e os dados coletados nos permitem entender que as nossas entrevistadas não veem a ameaça como algo negativo, mas como uma oportunidade de crescimento profissional. Elas se sentem estimuladas a melhorar continuamente, compreendendo que o ser humano é

complexo e que é essencial entender as particularidades de cada indivíduo. Quanto mais alinhado o líder estiver com sua equipe, melhores serão os resultados obtidos, e mais adequada será a relação interpessoal estabelecida.

Esse entendimento permite que o líder não apenas gerencie desafios, mas também transforme potenciais ameaças em catalisadores de crescimento e desenvolvimento, tanto para a equipe quanto para a organização.

A liderança requer algumas características que podem ser desenvolvidas ao longo da trajetória profissional, como a capacidade de tomar decisões assertivas, a habilidade de comunicar-se de forma clara e inspiradora, e a empatia para entender e atender às necessidades da equipe. Além disso, é importante cultivar resiliência para enfrentar desafios, adaptabilidade para lidar com mudanças e uma visão estratégica que permita orientar a equipe rumo aos objetivos organizacionais. Essas habilidades não apenas fortalecem a liderança, mas também contribuem para o crescimento contínuo do líder e de sua equipe.

Em relação aos desafios da liderança, identificamos que é fundamental adotar estratégias que promovam a colaboração entre as equipes, desenvolver habilidades de comunicação eficazes, e fomentar um ambiente de confiança e respeito mútuo. Além disso, é necessário estar preparado para lidar com a diversidade de pensamentos e experiências, motivando os membros da equipe a alcançar resultados alinhados com os objetivos da organização.

Embora não estivéssemos estabelecido o recorte de gênero, coincidentemente todas as entrevistadas foram mulheres. Podemos inferir que o segmento dos bazares leva a escolha por mulheres em cargos de liderança.

Jordão (2019) afirma que a maioria das mulheres são mais atentas a detalhes de cada situação, isso faz com que tenha maior visão sobre a empresa. As características pessoais as tornam bem sucedidas nos processos de comunicação, negociação e flexibilidade, já que por terem dupla jornada de casa e trabalho conseguem realizar várias atividades ao mesmo tempo.

Por outro lado, esse cenário evidencia um preconceito persistente em relação às mulheres, sugerindo que elas só podem ser bem-sucedidas em cargos de liderança quando atuam em segmentos tradicionalmente associados ao ambiente doméstico. Essa visão limitada desvaloriza as competências das mulheres em setores mais amplos e desafiadores, reforçando estereótipos de gênero.

Entretanto, a cidade de Viamão tem experimentado um crescimento e desenvolvimento significativos, impulsionados por investimentos em diversas áreas,

que incluem a instalação de grandes redes de lojas e a construção de novos condomínios. Essas iniciativas estão não apenas fortalecendo o comércio local, mas também aumentando a circulação de pessoas e dinamizando a economia. Esse contexto de expansão econômica também abre espaço para que mulheres assumam papéis de liderança em diferentes setores, demonstrando sua capacidade de gerir e contribuir significativamente para o desenvolvimento da região, desafiando assim as limitações impostas pelos estereótipos de gênero.

Como sugestão para estudos futuros, acreditamos que esse tema é muito fecundo, pois oferece a possibilidade de aprofundar estudos na área da Liderança e Diversidade, isto é, a análise de como a diversidade (gênero, raça e orientação sexual) influencia a ocupação de cargos de liderança, em empresas de pequeno, médio e grande portes.

Acreditamos que esse tema oferece um vasto campo para ser explorado em pesquisas futuras, especialmente considerando as nuances e complexidades envolvidas.

6 REFERÊNCIAS

ADAIR, John. **Liderança Informal**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2010.

BASS, Bernard M. **Transformational leadership**. 2. ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1999.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed., São Paulo Atlas, 2009.

BURNS, James MacGregor. **Liderança**. Tradução de Maria Alice Duarte. Rio de Janeiro: LTC, 1978. 448 p.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____ **Gestão de Pessoas**. ed. Compacta: São Paulo. ed. Campus, Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019. 728 p.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

CRUZ, L. M. M. S. **Responsabilidade social: Visão e intermediação da mídia na redefinição do público e do privado**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura, Escola de Comunicação, Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2006.

COUTINHO, M. C. **Participação no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

FREITAS, Pablo Fernando Pessoa de; ODELIUS, Catarina Cecília. **Competências gerenciais**: uma análise de classificações em estudos empíricos. Cadernos EBAPE.BR, v. 16, n. 1, Rio de Janeiro, p. 35-49, jan./mar. 2018.

FLEURY, Maria Tereza Leme & DIAS, Reinaldo. **Liderança**: Conceitos e Práticas. 2a edição, São Paulo, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 2008.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança**: a nova ciência do sucesso. 2a edição. Objetiva: São Paulo, 2002.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: A inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. São Paulo: Objetiva, 1995. p. 125.

MAXWELL, John C. **Desenvolvimento pessoal**. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

MINTZBERG, H. **Managing: Desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2016.

KITS DE VRIES, M. F. R. **Leaders on the couch: a psychoanalytic perspective on leadership**. Amsterdam: VU University Press, 1997.

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

KOTTER, J. P. **O coração da mudança**: transformando empresas com a força das emoções. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos princípio e tendência**. São Paulo: Saraiva, 2012.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina *et al.* **As Pessoas na Organização**. Gente: São Paulo, 2002.

LINCOLN, Yvonne e DENZIN, Norman. **Handbook of Qualitative Research**. 2000.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 7. ed. São Paulo: Bookman Companhia Editora Ltda, 2019.

MANDELA, Nelson. **Longa Caminhada para a Liberdade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2011. 640 p.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas: Evolução, teoria e crítica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2020. p. 3.

MARQUES, José Roberto. **Liderança e Gestão de Pessoas**. 2a edição. Gente: São Paulo, 2022.

MARQUES, José Roberto. **Liderança: a arte de motivar, inspirar e influenciar pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2007. p. 12

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6. edição. Atlas: São Paulo, 2006.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and practice**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2018.

OLIVEIRA, João S. **Gestão e liderança: teoria e prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. COULTER, M. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Fundamentos de Administração: Conceitos Essenciais e Aplicações**. Pearson Prentice Hall: São Paulo, 2004.

SCHLEY, Joice et al. **Estilos de liderança**: um estudo sobre a percepção dos funcionários de um supermercado da mesorregião central do Paraná. Revista de Administração IMED, v. 5, n. 2, p. 139-152, 2015.

SOUZA, M. J. C. de; DOURADO, D. C. P. **Estilo de liderança**: o caso de uma empresa de serviços. Revista Raunp, v. 8, n. 2, p. 34-47, 2016.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. Pioneira Thomson Learning: São Paulo, 2001.

STIGAR, R. **A importância das disciplinas de Teorias da Administração, Relações Interpessoais, Tecnologia e Desenvolvimento Humano e Análise Econômica Social para a formação do gestor em Recursos Humanos**. Disponível em: <http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/treinamento/aimportancia-das-disciplinas-de-teorias-da-administracao,-relacoes-interpessoais,-tecnologia-e-desenvolvimento-humano-e-analise-economia-social-para-a-formacaod-o-gestor-em-recursos-humanos-26839/artigo/#.UmVmVfk3sbA> Acessado em 12/07/24.

TANNENBAUM, R., & SCHMIDT, W. H. **How to Choose a Leadership Pattern**. Harvard Business Review, 35(2), 95-101, 1957.

VERONESI, L. B. **10 qualidades que todo bom líder deve ter**. São Paulo, 2014. Disponível em: <http://www.infomoney.com.br/carreira/gestao-e-lideranca/noticia/3204345/qualidades-que-todo-bom-lider-deve-ter>. Acessado em 06/07/24.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora Ltda, 2015.

7 APÊNDICES

Apêndice A – Entrevista com Líderes

1. De que forma a sua percepção de si mesmo, incluindo seus pontos fortes, fracos, influencia a maneira como você responde às incertezas como líder?
2. Você acredita que a sua autopercepção em relação aos obstáculos afeta suas decisões e ações como líder? De que forma?
3. Para você, o que significa ser um líder? E como essa visão se aplica ao seu trabalho? Você pode compartilhar algumas das suas principais práticas ou métodos para liderar sua equipe?
4. Quais situações você considera como ameaças ao seu trabalho e posição como líder?
5. Como você enfrenta situações desafiadoras e complexas no trabalho? Quais são as ferramentas que você utiliza para navegar por momentos de pressão e manter a calma?
6. Na sua opinião, o que podemos fazer para criar um ambiente de trabalho positivo e um clima organizacional acolhedor? Quais ações você considera importantes para promover o bem-estar dos colaboradores e a produtividade da equipe?
7. Como você equilibra o enfrentamento dessas situações tanto pessoalmente quanto profissionalmente?
8. Qual é a diferença entre gerir e liderar na sua perspectiva (Chefia X liderança) Na sua visão, quais são as principais características ou qualidades de um bom líder?

9. Em sua opinião, quais atitudes e ações podem criar um ambiente de trabalho mais positivo e acolhedor para todos, além de fortalecer o clima organizacional da empresa?
10. Como os líderes podem conciliar as diferentes responsabilidades de liderança e gestão para alcançar os objetivos desejados?
11. O que diferencia um líder de outras pessoas influentes ou com autoridade dentro da equipe para guiar na direção certa e motivá-los a alcançar os objetivos?
12. Como você pratica a comunicação com sua equipe para inspirar confiança e apoio?
13. Você acredita que a liderança é uma habilidade inata ou pode ser desenvolvida ao longo do tempo? Como você adapta seu estilo de liderança conforme necessário?
14. Quais são os principais desafios que os líderes enfrentam ao exercer sua liderança em um ambiente de trabalho dinâmico e em constante mudança?
15. Quais são as estratégias ou abordagens que os líderes podem utilizar para desenvolver e fortalecer suas habilidades de liderança ao longo do tempo?

Apêndice B - Termo de Autorização para realização de pesquisa na Empresa



TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA NA EMPRESA

Viamão, Abril de 2024.

Prezado(a) Senhor(a),

Vimos, por meio desse, solicitar a sua autorização para que possamos desenvolver uma atividade de pesquisa na sua Empresa. Estamos elaborando o nosso Trabalho de Conclusão do Curso Tecnólogo em Processos Gerenciais no Câmpus Viamão do IFRS. Pretendemos aplicar uma entrevista semi estruturada com os líderes, investigando a opinião dos mesmos sobre Como os líderes lidam com os obstáculos a sua liderança.

As respostas das entrevistas serão tabuladas e, posteriormente, utilizadas para a realização da análise e reflexão acadêmica sobre o assunto, bem como para a finalização do TCC. Afirmamos que tomaremos todos os cuidados de privacidade e confidencialidade das respostas e que estas serão utilizadas para fins de produção de conhecimento. Estas entrevistas serão aplicadas até a primeira quinzena de maio de 2024. O sigilo dos nomes dos líderes e da Empresa será preservado com a substituição por nomes fictícios.

Desde já agradecemos a sua colaboração e nos colocamos à disposição para o esclarecimento de quaisquer dúvidas.

Atenciosamente

Suélen Fernanda Silva dos Santos Larroque

Contato (51)986100115

Profa. Dra. Giseli Paim Costa

(giseli.costa@viamao.ifrs.edu.br / 99961-5471)

Orientadora do Trabalho de Conclusão de Curso da referida estudante.

Apêndice C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Viamão, abril de 2024.

Prezado(a) Senhor(a),

Vimos, por meio desse, solicitar a sua colaboração e autorização para que possamos gravar e utilizar a entrevista que você responderá sobre Como os líderes lidam com os obstáculos a sua liderança, a fim de desenvolvermos o Trabalho de Conclusão do Curso Tecnólogo em Processos Gerenciais - Câmpus Viamão. O sigilo dos nomes dos líderes e da Empresa será preservado com a substituição por nomes fictícios. Desde já agradecemos a sua colaboração e nos colocamos à disposição para o esclarecimento de quaisquer dúvidas.

Atenciosamente,

Suélen Fernanda S.S Larroque
(susunanda.suelen85@gmail.com)

Profa. Dra. Gisele Paim Costa
(giseli.costa@viamao.ifrs.edu.br / 99961-5471)
Orientadora do referido trabalho

Eu, _____ autorizo a utilização da entrevista para a realização do referido Trabalho de Conclusão de Curso.

(Data e assinatura)