UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PEDRO HENRIQUE TERROR AGUIAR

LIDERANÇA EM UMA EQUIPE ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DO IMPACTO ATRAVÉS DA PERCEPÇÃO DE LÍDERES E LIDERADOS

JUIZ DE FORA
2023

PEDRO HENRIQUE TERROR AGUIAR

LIDERANÇA EM UMA EQUIPE ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DO IMPACTO ATRAVÉS DA PERCEPÇÃO DE LÍDERES E LIDERADOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Professor Doutor, Luiz Henrique Dias Alves

JUIZ DE FORA
2023

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Terror Aguiar, Pedro Henrique.
LIDERANÇA EM UMA EQUIPE ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DO IMPACTO ATRAVÉS DA PERCEPÇÃO DE LÍDERES E LIDERADOS / Pedro Henrique Terror Aguiar. -- 2023.
71 f.

Orientador: Luiz Henrique Dias Alves
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2023.

1. Liderança. I. Dias Alves, Luiz Henrique, orient. II. Título.

PEDRO HENRIQUE TERROR AGUIAR

LIDERANÇA EM UMA EQUIPE ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DO IMPACTO ATRAVÉS DA PERCEPÇÃO DE LÍDERES E LIDERADOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a *Faculdade de Engenharia da Universidade* Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 06 de julho de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Professor Doutor, Luiz Henrique Dias Alves (Orientador)
Universidade Federal de Juiz de Fora

Professor Doutor, Marcos Martins Borges
Universidade Federal de Juiz de Fora

Professora Doutora, Roberta Cavalcante Pereira Nunes
Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, e mais importante, gostaria de agradecer à minha família, em especial meu pai Carlos, minha mãe Kívia e meu irmão Caio, que sempre foi a minha base, suporte e apoio nesses anos desafiadores. Obrigado por não medirem esforços por mim, sem vocês isso não seria possível. Um agradecimento especial ao meu avô Waldyr Aguiar, que infelizmente não pode estar presente em vida para celebrar esse momento que tanto antecipou. Junto com a minha vó, sempre foi entusiasta do meu caminhar, me apoiando desde os momentos pré faculdade. Essa vitória também é de vocês!

Não posso deixar de agradecer à minha querida namorada Judy Thuler, também formanda da mesma turma. Desde o segundo ano da faculdade, o seu apoio e suporte, tanto acadêmico quanto pessoal, fizeram dessa jornada mais leve. Sempre me acolheu nos momentos difíceis e comemorou comigo nas vitórias. Ainda teremos muitos motivos de celebração.

Aos amigos que fiz ao longo dessa caminhada, cito em especial Luciano Bittencourt, Laís Gonçalves, Isadora Lopes, Conrado Machado e Matheus Santos, sejam da minha turma, do curso ou demais formações, foi uma aventura e tanto dividir as salas de aulas (mesmo das físicas e cálculos) e corredores dessa querida Universidade com vocês. Vocês fizeram toda a diferença.

À SEEPRO e ao GET, meu muito obrigado por me mostrarem a Engenharia na prática, me proporcionarem uma vivência além da sala de aula e contribuírem para o meu crescimento. Devo muito a todos que estiveram comigo nesses 4 anos de participação.

A todos os meus líderes e liderados até o momento, vocês me capacitaram e me incentivaram a desbravar esse tema.

Por fim, na pessoa do meu orientador Luiz Henrique Dias Alves, agradeço a todos os professores e profissionais que tive a oportunidade de conhecer e desfrutar dos ensinamentos, vocês agregaram muito no engenheiro e cidadão que me torno.

RESUMO

Estima-se que o conceito de liderança existe desde os primórdios dos tempos, já observada nos primeiros moldes de vida grupo. Antigamente sendo perpetuada de maneira mais rústica, a base da força e dominância, com os primeiros vestígios de liderança, partindo da necessidade de se viver em comunidade. Nos tempos atuais, tornou-se objeto de estudo de diversos pesquisadores. A liderança é capaz de separar uma empresa de sucesso das que falham, uma equipe que alcança seus resultados de uma frustrada, de colaboradores que se desenvolvem daqueles que entram e saem sem acrescentar habilidades e conhecimentos. A partir de uma abordagem do conceito de liderança como um exercício diário, onde seu impacto positivo em uma equipe pode distingui-la das demais, objetiva-se concluir a avaliação com base no estado da arte os conceitos de liderança e sua percepção pelos alunos de Engenharia em períodos de estágio, ou contratados, matriculados nas diversas faculdades de Engenharia da cidade de Juiz de Fora – MG e ex-alunos graduados nos cursos de Engenharia da mesma cidade.

Palavras-chave: Liderança; Resultados; Percepção.

ABSTRACT

It is estimated that the concept of leadership has existed since the beginning of time, already observed in the early forms of group life. In the past, it was perpetuated in a more rustic manner, based on strength and dominance, with the first traces of leadership arising from the need to live in community. In modern times, it has become the subject of study for various researchers. Leadership is capable of differentiating a successful company from those that fail, a team that achieves its results from a frustrated one, and employees who develop from those who come and go without adding skills and knowledge. Taking an approach to leadership as a daily exercise, where its positive impact on a team can set it apart from others, the objective is to conclude the evaluation based on the state of the art of leadership concepts and their perception by Engineering students during internship periods or employment, enrolled in various Engineering colleges in the city of Juiz de Fora - MG, and former graduates of Engineering courses in the same city.

Key words: Leadership; Results; Perception.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – METODOLOGIA DE PESQUISA EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO 17

FIGURA 2 – MODELO DA AGENDA DO LÍDER 23

FIGURA 3 – AS TEORIAS SOBRE LIDERANÇA 26

FIGURA 4 – AS DIFERENTES ÊNFASES DECORRENTES DOS TRÊS ESTILOS DE LIDERANÇA 31

FIGURA 5 – *CONTINNUM* DE PADRÕES DE LIDERANÇA 32

FIGURA 6 – PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW 38

FIGURA 7 – THE GOLDEN CIRCLE 41

FIGURA 8 – ENTREVISTADOS UNIVERSITÁRIOS OU FORMADOS 44

FIGURA 9 – IES DOS UNIVERSITÁRIOS EM ANÁLISE 45

FIGURA 10 – GÊNERO DOS ALUNOS RESPONDENTES 46

FIGURA 11 – IDADE DOS UNIVERSITÁRIOS EM ANÁLISE 46

FIGURA 12 – UNIVERSITÁRIOS RESPONDENTES EM CARGO DE LIDERANÇA FORMAL 47

FIGURA 13 – PARTICIPAÇÃO DO LÍDER NO SUCESSO DA EQUIPE 49

FIGURA 14 – LIDERANÇA ATRAVÉS DO EXEMPLO 50

FIGURA 15 – LÍDER ESTIMULA INICIATIVA 51

FIGURA 16 – ACEITAÇÃO DE CRÍTICAS POR PARTE DO LÍDER 51

FIGURA 17 – ORIENTAÇÃO DAS OBRIGAÇÕES 52

FIGURA 18 – LÍDER PARTICIPA DA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS 52

FIGURA 19 – DESEJO DE MAIS PARTICIPAÇÃO DO LÍDER 53

FIGURA 20 – TRABALHO SUPERVISIONADO OU MAIOR AUTONOMIA 54

FIGURA 21 – ACESSO AOS LÍDERES DA EMPRESA 54

FIGURA 22 – AVALIAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS IDEIAS VERSUS PERCEPÇÃO NOS LÍDERES 55

FIGURA 23 – TEORIAS SOBRE LIDERANÇA 56

FIGURA 24 – QUALIDADE DA RELAÇÃO COM OS COMPANHEIROS DE TRABALHO 56

FIGURA 25 – IMPACTO DA RELAÇÃO SOCIAL COM A *PERFORMANCE* 57

FIGURA 26 – MOTIVAÇÃO NO TRABALHO 58

FIGURA 27 – SENTIMENTO DE REALIZAÇÃO NO TRABALHO 58

FIGURA 28 – ESTILOS GERENCIAIS 59

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – AS 21 IRREFUTÁVEIS LEIS DA LIDERANÇA..... 21

QUADRO 2 – ESTILOS GERENCIAIS..... 25

QUADRO 3 – TRAÇOS DE PERSONALIDADE 29

QUADRO 4 – OS TRÊS ESTILOS DE LIDERANÇA 30

QUADRO 5 – RELAÇÃO ENTRE AS PERGUNTAS DO FORMULÁRIO E AS ANÁLISES 48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GET – Grupo de Educação Tutorial

IES – Instituição de Ensino Superior

SEEPRO – Sociedade Estudantil de Engenharia de Produção

UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 14

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS 14
1.2 JUSTIFICATIVA 14
1.3 ESCOPO DO TRABALHO 15
1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS 15
1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA 16
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO 17

2. A LIDERANÇA COMO FERRAMENTA DE MOTIVAÇÃO E IMPACTO ORGANIZACIONAL 19

2.1 LIDERANÇA HISTÓRICA 19
2.2 A LIDERANÇA É UM EXERCÍCIO DIÁRIO 20
2.3 TEORIAS DA LIDERANÇA 25
2.3.1 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS 27
2.3.2 TEORIAS DE TRAÇOS DE PERSONALIDADE 28
2.3.3 TEORIAS SOBRE ESTILOS DE LIDERANÇA 29
2.3.4 TEORIAS SITUACIONAIS DE LIDERANÇA 31
2.4 PERFIL DO LÍDER 33
2.4.1 EMPATIA 33
2.4.2 O PODER DE INFLUÊNCIA 34
2.4.3 EXECUTOR 35
2.5 COLABORADORES SÃO SERES SOCIAIS E PRECISAM SER RECONHECIDOS . 36
2.5.1 TEORIA DA MOTIVAÇÃO DE MASLOW 38
2.6 ENTENDA O SEU PORQUÊ 39

3. DESENVOLVIMENTO DO FORMULÁRIO DE PESQUISA 43

3.1 CAPTAÇÃO DE RESPOSTAS 43

4. RESULTADOS 44

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS UNIVERSITÁRIOS EM PERÍODO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL 45
4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS FORMADOS EM CARGO DE LIDERANÇA FORMAL 47
4.3 RESULTADOS GERAIS 47

5. CONCLUSÕES 59

REFERÊNCIAS 61

ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE 64

ANEXO B – FORMULÁRIO DE PESQUISA 65

ANEXO C – FLUXOGRAMA DO QUESTIONÁRIO 71

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Estima-se que o conceito de liderança existe desde os primórdios dos tempos, ainda por volta de 4.000 A.C., na região da Mesopotâmia. Antigamente sendo perpetuada de maneira mais rústica, a base da força e dominância, com os primeiros vestígios de liderança, partindo da necessidade de se viver em comunidade. Nos tempos atuais, tornou-se objeto de estudo de diversos pesquisadores.

A liderança é capaz de separar uma empresa de sucesso das que falham, uma equipe que alcança seus resultados de uma frustrada, de colaboradores que se desenvolvem daqueles que entram e saem sem acrescentar habilidades e conhecimentos. Fiedler (2010) descreve que não existe um modelo de liderança mais certo ou melhor, e sim o entendimento das diversas tratativas em torno deste tema. Para Maxwell (2007), “os líderes vitoriosos têm uma coisa em comum: eles nunca estão dispostos a aceitar a derrota. E, para eles, a vitória como uma possível alternativa é inteiramente inaceitável”.

Neste trabalho será abordado o conceito de liderança como um exercício diário, onde seu impacto positivo em uma equipe pode distingui-la das demais. A partir de um estudo e demonstração teórica, é possível fomentar uma forma de entendimento acerca do assunto e desenvolvimento de futuros líderes, buscando o impacto contínuo na sociedade.

1.2 JUSTIFICATIVA

Segundo Maxwell (2007), “sem capacidade de liderança, o impacto da pessoa é apenas uma parcela do que poderia ser com uma boa liderança”. O sucesso de uma empresa ou organização é traduzido através do resultado de pessoas, cada uma com suas características particulares. Quando somadas tais características com o impacto da liderança exercido sobre elas, ou por elas, esses resultados são sensivelmente alavancados. É possível elencar um número de características de um líder, uma vez que são comuns em diversos exemplos de sucesso, tópico este que será abordado ao decorrer deste trabalho.

Desde meu segundo período na faculdade, ainda em 2018.1, tive a oportunidade de participar de segmentos da Engenharia de Produção da Universidade Federal de Juiz de Fora, como a SEEPRO (Sociedade Estudantil de Engenharia de Produção) e GET-Produção (Grupo

de Educação Tutorial da Engenharia de Produção). Nestes mais de três anos de participação nos segmentos, percebia que a cada troca de gestão, com novos líderes preenchendo os cargos, os alunos tinham diferentes comportamentos, com diferentes estímulos e reações, algumas melhores do que as outras.

Pude ter essa noção mais clara e lúcida a respeito do impacto da liderança dentro de uma equipe quando comecei meu estágio, em 2020. Nesse período de quase 2 anos, tive a oportunidade de trabalhar com dois líderes bastante distintos, cada um com suas características e visões a respeito de como liderar a equipe. Nesta época comecei a me interessar mais pelo tema, tentando buscar conhecimento teórico e prático, entendendo mais sobre como a liderança impacta relações e resultados. Hoje, como líder de um dos times desta mesma empresa, tenho uma preocupação constante: Como posso ser o melhor líder para meus liderados e ajudá-los a se desenvolverem e alcançar os objetivos da empresa?

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

O trabalho atual tem sua atuação principal na avaliação com base no estado da arte os conceitos de liderança, listados no referencial teórico (capítulo 2) deste, e sua percepção pelos alunos de Engenharia em períodos de estágio, ou contratados, matriculados nas diversas faculdades de Engenharia da cidade de Juiz de Fora – MG e ex-alunos graduados nos cursos de Engenharia da mesma cidade atuando em cargo de liderança

A partir desta abordagem, será possível realizar um levantamento das características mais observadas no dia-a-dia profissional dos estudantes e formados, sejam elas referentes às suas motivações, estilos de liderança ou até mesmo causas pessoais.

1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

O trabalho tem como objetivo geral comparar a teoria a respeito da liderança com a situação encontrada na vivência diária dos estudantes (estagiários e contratados) e graduados líderes em seus ambientes de trabalho.

Para atingir este objetivo geral, faz-se necessário que sejam atingidos os seguintes objetivos específicos:

- Definição do(s) conceito(s) de liderança;
- Definição dos estilos de liderança mais comuns na literatura;
- Definição das principais características dos líderes;

- Definição dos principais pontos de motivação dos liderados;
- Identificar os principais pontos de percepção dos entrevistados acerca dos tópicos elencados na pesquisa;
- Analisar a relação da literatura com a percepção diária dos entrevistados, buscando elencar os principais pontos de encontro e divergência.

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

Segundo Miguel (2010), a metodologia deste trabalho pode ser classificada da seguinte maneira:

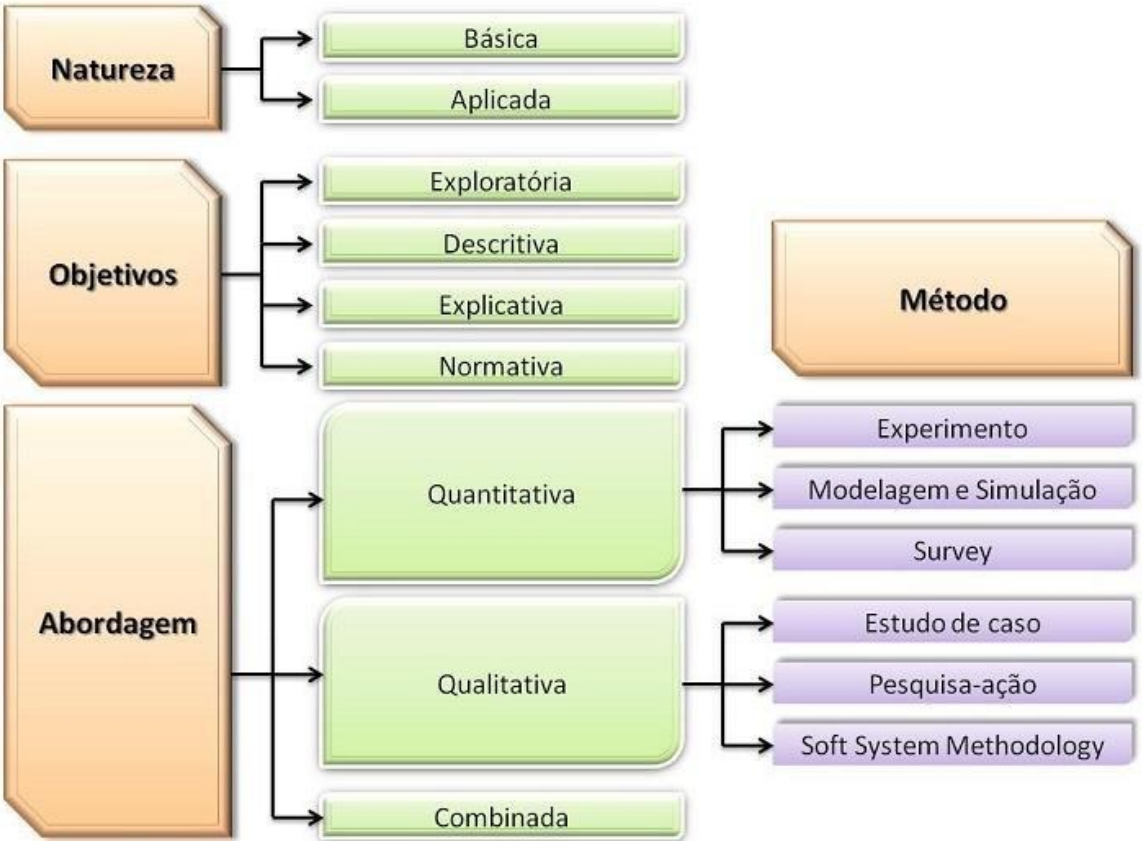
- Natureza básica: não pretende a resolução do problema a partir de conceitos teóricos, apenas avalição comparativa;
- Objetivos exploratórios e descritivos: exploratório para definição dos conceitos e análise dos mesmos; descritivo pois será feita a comparação entre os resultados;
- Abordagem combinada: viés quantitativo através da pesquisa de avalição/*survey* com os alunos em período de estágio ou contratados; qualitativo pois, como o próprio autor sugere, "a preocupação é obter informações sobre a perspectiva dos indivíduos, bem como interpretar o ambiente em que a problemática acontece", assim como a análise de outros autores que será parte crucial;
- Método *survey*: serão abordados os alunos de faculdades da cidade de Juiz de Fora em período de estágio ou contratados e ex-alunos das mesmas faculdades em cargo de liderança.

Inicialmente, para o desenvolvimento deste trabalho, será realizada uma revisão bibliográfica acerca da liderança e seus mais diversos conceitos e ramos, utilizando como base artigos, livros, periódicos e publicações *online*. A partir desta referencial, será possível elencar informações como conceituação de liderança e suas teorias, estilos de liderança, causadores de motivação entre os liderados.

Após a etapa de pesquisa bibliográfica, será desenvolvido um *survey* no qual buscará extrair a percepção dos entrevistados a respeito dos conceitos de liderança observados na prática. Por fim, será realizada uma comparação entre a literatura e as respostas coletadas no *survey*, que servirá de base para elencar pontos de aproximação e divergência.

Não será etapa do presente trabalho formular hipóteses ou soluções para as divergências entre a teoria e a prática, uma vez que não pertence ao escopo do trabalho e própria limitação de abrangência dos entrevistados. Para tal, seria necessária uma pesquisa com um período mais extenso e com uma gama maior e mais variada de participantes.

Figura 1 – Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção



Fonte: Miguel et. al (2010)

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho atual é segmentado em quatro capítulo, sendo eles: Introdução, A liderança como ferramenta de motivação e impacto organizacional, Metodologia, Resultados e, por fim Conclusão.

O primeiro capítulo resume o assunto central a ser tratado no decorrer do texto, liderança, e apresenta o direcionamento básico do trabalho. No capítulo dois é apresentada um referencial teórico a partir de diversos estudos, contextualizando liderança e suas teorias, o perfil do líder, motivação dos colaboradores e causa pessoal.

O capítulo três é responsável por demonstrar a metodologia de estudo utilizada na pesquisa e o capítulo quatro seus resultados e análises ao longo da pesquisa. Por fim, o último capítulo consiste na síntese das ideias e atividades elaboradas ao longo de todo o texto.

2. A LIDERANÇA COMO FERRAMENTA DE MOTIVAÇÃO E IMPACTO ORGANIZACIONAL

2.1 LIDERANÇA HISTÓRICA

Estima-se que demonstrações de liderança existem desde os primórdios dos tempos, ainda por volta de 4.000 A.C., na região da Mesopotâmia. Antigamente sendo perpetuada de maneira mais rústica, a base da força e dominância, com os primeiros vestígios de liderança, partindo da necessidade de se viver em comunidade. Nos tempos modernos, tornou-se objeto de estudo de diversos pesquisadores.

"A preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita: A república de Platão constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos, assim como da grande parte dos filósofos políticos" (FILEDER, 1967 apud BERGAMINI, 1994).

Segundo Bass (1990), liderança é um dos conceitos mais antigos de preocupação do mundo. Muitas histórias e teorias são apontadas a respeito dos líderes e suas competências, ambições, sucessos, deveres e direitos, obrigações e privilégios. Chiavenato (2003) reitera que "a liderança ocorre como um fenômeno social e exclusivamente nos grupos sociais. Ela é decorrente dos relacionamentos entre as pessoas em uma determinada estrutura social".

Ainda em 1990, Michener *et al.* (1990) descreve liderança como sendo um processo que se situa em grupos específicos onde os membros participantes são influenciados, bem como suas ações, por um outro membro no caminho de um objetivo comum. House *et al.* (2004) complementa essa definição como sendo a habilidade de uma pessoa em motivar, influenciar e fomentar a contribuição dos demais no sucesso e efetividade das organizações as quais fazem parte.

Segundo Maxwell (2007), "liderança é liderança, independentemente de para onde você vai e o que você faz. A época muda. A tecnologia evolui. As culturas diferem de lugar para lugar. Mas os princípios de liderança são constantes". Seja entre os cidadãos da Grécia Antiga, os mais diversos líderes mundiais, pastores, empresários de sucesso, exércitos modernos ou ainda os hebreus do Antigo Testamento, os princípios de liderança resistem ao tempo e são constantes.

Jogulu e Wood (2006) apontam que os estudos a respeito do tema datam a partir do século XVIII, com conceituações de teorias e atributos dos líderes. Naquela época, a liderança

apresentava um viés de hereditariedade e força, influenciada pela dominância e exercício de poder entre as nações.

Bass (1990) reforça em seus estudos que

> "from its infancy, the study of history has been the study of leaders – what they did and why they did. Over the centuries, the effort to mulate principles of leadership spread from the study of history and the philosophy associated with it to all the developing sciences. In modern psychochistory, there is still a serch for generalizations about leadership,built on the in-depth analysis of the development, motivation, and competencies of world leaders, living and dead".

Em tradução livre:

> "Desde a sua infância, o estudo da história tem sido o estudo dos líderes – o que eles fizeram e por que eles fizeram. Ao longo dos séculos, o esforço para emular princípios de liderança estendeu-se do estudo da história e da filosofia a ela associada a todas as ciências em desenvolvimento. Na psico-história moderna, ainda há uma busca por generalizações sobre liderança, construídas a partir da análise aprofundada do desenvolvimento, motivação e competências dos líderes mundiais, vivos e mortos".

Estima-se que o conceito de liderança, formalizado, surgiu em 1911 a partir da publicação do livro *Os Princípios da Administração Científica*, por Frederick Winslow Taylor – "pai da administração científica" (HOLMER, 2018). Ainda assim, Burns (1978) enfoca que o tema da liderança é um dos fenômenos mundiais mais observados, e estudados, porém, menos compreendidos no planeta.

2.2 A LIDERANÇA É UM EXERCÍCIO DIÁRIO

Chiavenato (2003) conceitua liderança como sendo "a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos". O autor ainda acrescenta o pensamento ao dizer que "liderança é a capacidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente na busca dos objetivos identificados como sendo para o bem comum".

Um dos principais pontos abordados por Falconi (2009) é que a liderança é um exercício contínuo de cultivo, tratando não só da ideia a respeito da figura do líder, mas também do seu conteúdo. "A palavra 'cultivada' é utilizada neste texto em seu sentido específico, para dar a ideia de 'esforço para fazer crescer' ".

"Liderança exige a habilidade de fazer mais de uma coisa" (MAXWELL, 2007). Como apontado por Maxwell na frase anterior, não existe uma fórmula mágica de como se tornar um

bom líder, ou um ponto principal de foco, mas sim o entendimento de que um bom líder precisa desenvolver diversas habilidades e aspectos, elencadas pelo autor como as 21 leis irrefutáveis da liderança. As 21 leis, que ditam a essência da liderança, são:

Quadro 1 – As 21 irrefutáveis leis da liderança

LEI	DEFINIÇÃO
A lei do limite	A capacidade de uma pessoa em liderar determina o seu grau de eficácia, ou seja, até onde chega o limite em seu potencial.
A lei da influência	A influência é a melhor maneira para medir a liderança. Quem não tem influência jamais conseguirá exercer a liderança sobre os outros.
A lei do processo	Liderança é um processo de aprendizado contínuo, diariamente, não em um dia. Todo dia é uma nova oportunidade de desenvolvimento.
A lei da navegação	O líder precisa estabelecer o rumo que sua equipe irá seguir. Quanto mais qualificado o líder, maior a chance de sucesso da viagem.
A lei da adição	O processo de liderança engloba tornar o trabalho de seus liderados mais fácil. Há um processo de agregar valor ao servir aos outros, inclusive os seguidores.
A lei da base sólida	Confiança é o princípio básico da liderança, o mais importante. É exatamente esta conexão que mantém um time/empresa unido.
A lei do respeito	As pessoas, naturalmente, seguem líderes cuja liderança elas respeitam. Normalmente esses líderes são mais fortes que elas.
A lei da intuição	A lei da intuição vai além de fatos. Líderes exemplo analisam as situações em função da liderança, de maneira intuitiva.
A lei do magnetismo	Quem o líder atrai é baseado em quem ele é, e não necessariamente em que ele quer. Ou seja, as pessoas são quem elas atraem.

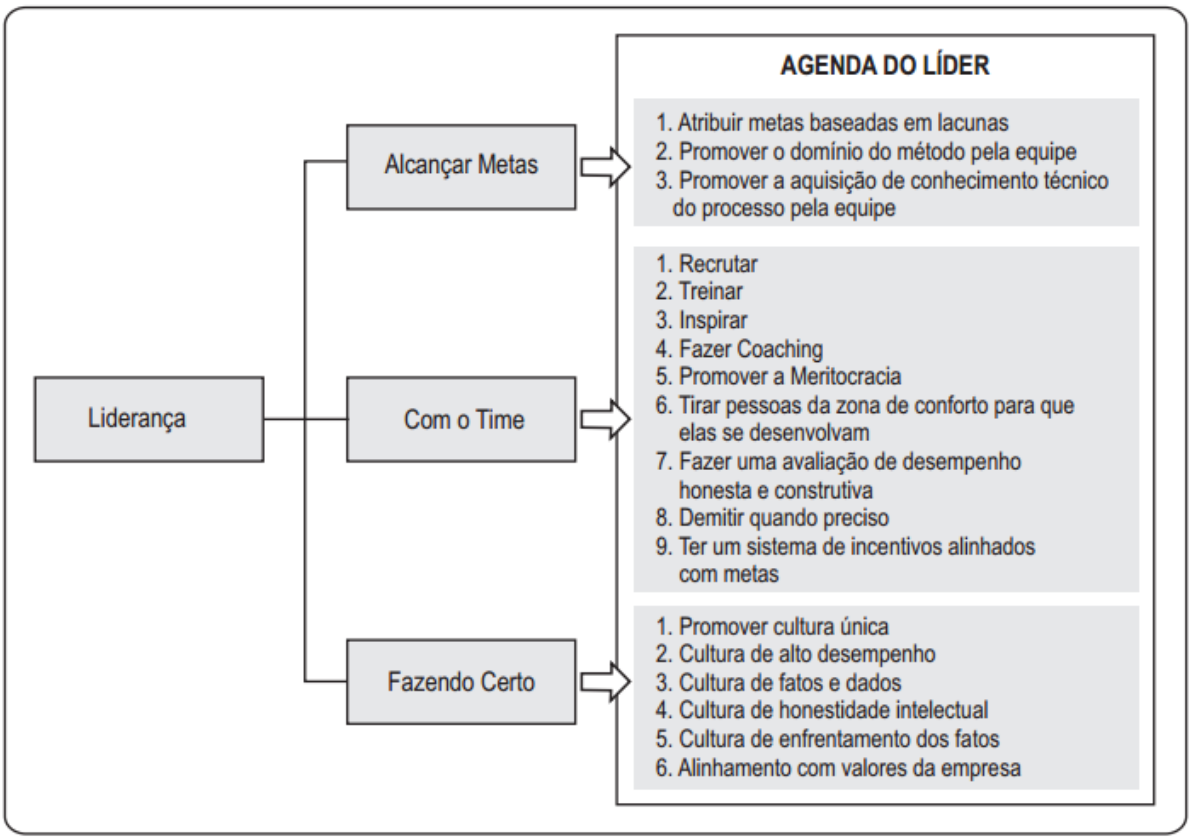
A lei da conexão	Para que a liderança seja eficaz, é preciso se conectar às pessoas. Para lidar com pessoas, é preciso primeiro tocar na emoção antes da ação.
A lei do círculo íntimo	O potencial de um líder é, em parte, determinado pelas pessoas mais próximas à ele.
A lei do fortalecimento	Líderes com confiança empoderam os demais, ao invés de rebaixá-los. Fortalecer a si envolve fortalecer os que lhe cercam.
A lei da imagem	As pessoas seguem o que elas veem. Bons líderes demonstram com ações e na prática como incorporar a melhor escolha.
A lei da aquisição	Primeiro, as pessoas compram o líder, seu merecimento de ser seguido, e depois sua visão.
A lei da vitória	Líderes vitoriosos descobrem um caminho de sua equipe vencer. Nunca estão dispostos a aceitar a derrota.
A lei do grande impulso	O impulso pode ser a grande diferença entre sucesso e fracasso. O impulso faz com que as atividades ocorram com maior eficácia e extrai um melhor desempenhos dos liderados.
A lei das prioridades	Priorizar exige uma visão de futuro dos líderes, se adiantando às coisas que virão. O simples fato de estar ocupado não reflete em produtividade inteligente.
A lei do sacrifício	Para liderar é preciso sacrificar. O líder precisa abrir mão para continuar.
A lei do momento	O bom líder deve reconhecer o momento em que liderar é tão importante quanto o que fazer.
A lei do crescimento explosivo	Líderes que desenvolvem líderes alcançam um nível de crescimento explosivo, diferente de líderes que desenvolvem apenas seguidores e a si mesmo.
A lei do legado	Um líder de sucesso precisa saber qual legado quer deixar, e vive-lo diariamente. Seu valor duradouro é medido pela sua sucessão.

Fonte: Adaptado de Maxwell (2007)

Quando aborda os três fatores que garantem resultados, liderança, conhecimento técnico e método, Falconi (2009) observa que "entre os três fatores [...], a liderança é o que há de mais importante numa organização. Sem ela nada acontece. De nada adianta método ou conhecimento técnico se não existe liderança para fazer acontecer".

A partir da sua síntese principal de liderança, "Liderar é **bater metas** consistentemente, **com o time** e **fazendo certo**", Falconi (2009) desdobra em três tópicos principais um modelo de guia para o líder, batizada como Agenda do Líder. A Figura 2 apresenta o modelo da Agenda do Líder.

Figura 2 – Modelo da Agenda do Líder



Fonte: Falconi (2009)

A partir deste modelo, Falconi (2009) traz algumas linhas de direcionamento e atenção para o sucesso do líder, segundo a Agenda do Líder:

> "1. Criar um sistema que possa atribuir a todas as pessoas metas que sejam críveis e desafiadoras. Estas metas devem ser calculadas a partir de lacunas previamente identificadas.
> 2. Promover o Domínio do Método pela equipe com crescimento constante nas técnicas e recursos de análise bem como num perfeito Gerenciamento da Rotina.
> 3. Promover a aquisição de Conhecimento Técnico pela equipe.
> 4. Garantir o estabelecimento e melhoria contínua de um Sistema de Recrutamento e Seleção (padronizar o processo). Participar do Recrutamento e Seleção de sua equipe. Selecionar, entre os recrutados, Pessoas Excepcionais e garantir um crescimento mais

> rápido para estes como permitido por seu potencial mental, como definido por Maslow (algumas poucas pessoas excepcionais fazem a grande diferença em uma organização).
> 5. Participar das várias formas de Treinamento de sua equipe exercendo a função de professor em alguns casos. Estabelecer e melhorar continuamente um Treinamento Especial para pessoas excepcionais. Reconhecer que entre as pessoas excepcionais existem pouquíssimas super excepcionais. Estas pessoas são Imperdíveis e podem mudar a história de uma organização. Entender o Processo de Aprendizado Humano e que o aprendizado de uma empresa é a somatório do aprendizado das pessoas. Entender o conceito de Potencial Mental Humano como formulado por Maslow e a necessidade de que as pessoas tenham condições de aprender continuamente. Este aprendizado deve ser realizado, preferencialmente, por meio do método de solução de problemas, com metas bem estabelecidas.
> 6. Inspirar as pessoas. Nós não trabalhamos somente pelo dinheiro que recebemos. O ser humano gosta de realizar um sonho. Sonhe grande, promova o sonho e inspire as pessoas. Sonhar grande dá o mesmo trabalho que sonhar pequeno.
> 7. Fazer Coaching. Supervisionar a maneira de trabalhar de sua equipe e aconselhar, fazendo ajustes de procedimento. O coaching é um treinamento no trabalho.
> 8. Promover a meritocracia. Garantir o estabelecimento e melhoria contínua de um Sistema de Avaliação do Desempenho (padronizar o processo). Promover uma avaliação do desempenho de seu time de forma honesta e construtiva, dando feedback contínuo (pelo menos uma vez por ano). Demitir quando necessário. Afastar de 5 a 10% por ano daqueles mais mal avaliados do time, abrindo espaço para novos valores e dando a oportunidade para que os demitidos possam encontrar tarefas que amem fazer e nas quais possam ser mais felizes e valorizados.
> 9. Alinhar os interesses das pessoas com os da organização por meio de um Sistema de Incentivos.
> 10. Cuidar da Cultura predominante na organização, trabalhando no sentido de fixar valores que garantirão o seu futuro. Estes valores devem estar incluídos nos quesitos da avaliação do desempenho.
> 11. Promover uma cultura de alto desempenho, ‘esticando’ as metas e atribuindo valor aos que as superam.
> 12. Promover a cultura de tomar decisões com base em fatos e dados. Incentive a prática da análise e da síntese como elemento principal do planejamento e fundamental no processo de aprendizado. Exija a apresentação das análises em suas reuniões. Valorize a honestidade intelectual. Valorize a busca da verdade contida nos fatos e dados.
> 13. Promover uma cultura de ‘enfrentamento dos fatos’ que valoriza a verdade e não tem medo de ver os fatos como são. É a cultura onde se espera que os gerentes comuniquem, para o time e para cima, não somente os bons resultados mas também o que não está indo bem e precisa ser encarado como é, de tal modo que possa ser consertado. Uma cultura onde se valoriza a busca de fatos e dados para analisar eventos e não somente opinião e intuição. ”

Apesar de fácil compreensão, nem sempre os preceitos desta Agenda são simples de serem implementados e seguidos. É um exercício contínuo. Um dos motivos para se dizer que a liderança de ser “cultivada”. (FALCONI, 2009).

Segundo Maxwell (2007), o ato de se tornar um líder é comparável com investimentos de sucesso no mercado de ações. Se seu objetivo é tornar-se rico em um dia, não terá sucesso. Se o investimento é diário e contínuo em liderança, seu desenvolvimento está rendendo, assim como ações. Ou seja, o que se torna importante “é aquilo que, a longo prazo, você faz dia após dia”.

2.3 TEORIAS DA LIDERANÇA

"A liderança existe em função das necessidades existentes em determinada situação, ou seja, da conjugação de características pessoais do líder, dos subordinados e da situação que os envolve. Trata-se de uma abordagem situacional". E é o líder quem tem o dever, e a habilidade, para conciliar e manejar todos estes aspectos. Ou seja, não é possível segmentar um único tipo e exclusivo para cada situação (CHIAVENATO, 2003).

Existem diversos estudos e análises acerca das teorias da liderança, Mandelli e Loriggio (2017) apresentam uma síntese dos estilos gerenciais dos líderes comumente encontrados nos diversos ambientes, conforme apresentado no Quadro 2:

Quadro 2 – Estilos gerenciais

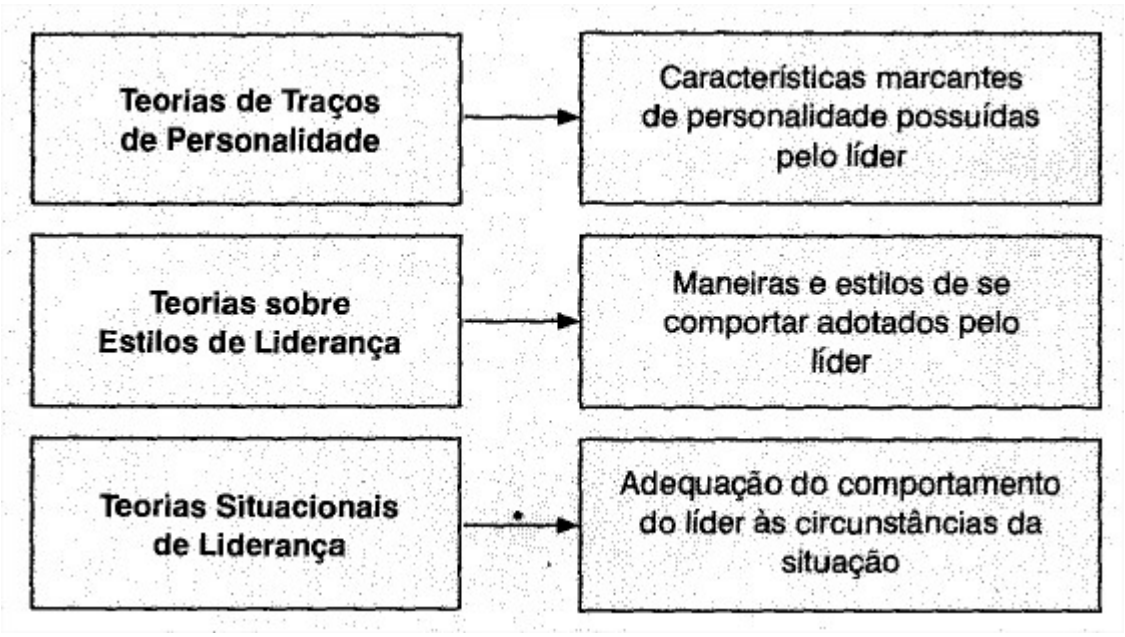
ESTILOS	**1** **"Faça assim"** **COMANDANTE**	**2** **"Vamos juntos"** **TREINADOR**	**3** **"Pode ir que estou aqui"** **ORIENTADOR**	**4** **"Vai sozinho"** **DESAFIADOR**
Definição Objetivos/ Planejamento	O líder estabelece e dirige	O líder ouve e depois estabelece direção ensinando o porquê	Objetivos mais consensuais	Definido mais pelo colaborador do que pelo líder
Acompanhamento	Próximo e justo	Dá um pouco de espaço, mas continua próximo	Definido em conjunto	Eventual quando necessário
Treinamento	Intenso Básico Passo a passo *On the job*	Ainda intenso, mas exige respostas	Não necessário	Não necessário O colaborador treina outros
Coach	*Feedback* frequente	Atuação no desânimo	Resolver problemas emocionais	Não necessário O colaborador é *coach* de outros

		Elogios e encorajamento *Feedback* frequente		
Decisão	O líder decide	O líder pergunta, ouve e depois decide, ensinando a decidir	Definido em conjunto	Definido mais pelo colaborador do que pelo líder

Fonte: Mandelli e Loriggio (2017)

Chiavenato (2003) demonstra uma análise mais profunda e apresenta as teorias estipuladas por autores humanistas, divididas em três grupos: Teorias de Traços de Personalidade, Teorias sobre Estilos de Liderança e Teorias Situacionais de Liderança. Ainda, muito dos pensamentos modernos sobre liderança foram atualizados a partir da Teoria das Relações Humanas. A Figura 3 sintetiza as teorias sobre liderança.

Figura 3 – As teorias sobre liderança



Fonte: Chiavenato (2003)

2.3.1 Teoria das Relações Humanas

Stoner e Freeman (1999) relatam que a Teoria das Relações Humanas teve seu surgimento em 1930 nos Estados Unidos, a partir das conclusões da Experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo. Chiavenato (2003) complementa dizendo que além dos embates contra os postulados da Teoria Clássica, extraídos da Experiência de Hawthorne, esta Teoria surge da "necessidade de humanizar e democratizar a Administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo americano". Além disso, tem-se o desenvolvimento das ciências humanas na época, em especial a psicologia, com sua influência nas relações trabalhistas e pessoais. É neste momento, segundo Stoner e Freeman (1999), que se tem o início de uma nova concepção a respeito da natureza humana, com o conceito do homem social (que será abordado no tópico 2.5).

A Experiência de Hawthorne, conforme apresentado por Dantas (2010), ocorreu em 1927, na *Western Eletric Company*, empresa de equipamentos e componentes telefônicos. Silva (1997) acrescenta que a experiência foi conduzida pelo médico de Harvard especialista em psicopatologia, Elton Mayo. No local de trabalho, percebeu-se que muitos trabalhadores apresentavam sinais de fadiga e excesso de trabalho, além de acidentes e uma alta rotatividade de funcionários. Mayo tinha como objetivo principal analisar a relação entre a produtividade dos colaboradores e a iluminação no posto de trabalho.

Dantas (2010) detalha que a experiência foi dividida em quatro fases:

- 1ª fase: Foram observados dois grupos de trabalhadores que desempenhavam a mesma atividade, com o diferencial da iluminação no local. Foi o observado que o grupo que trabalhava sob iluminação mais forte e constante, tinha maior produtividade, ao passo que o grupo que trabalhava sob iluminação mais fraca e variável, produzia menos;
- 2ª fase: Nesta etapa, os pesquisadores alteraram o local de trabalho e o pagamento dos funcionários, bem como disponibilizaram lanches nos horários de intervalo. Observou-se que a satisfação dos funcionários aumentou, bem como o rendimento da produção;
- 3ª fase: Nesta fase, foi levado em consideração a relação entre os funcionários. Para isso, foram realizadas entrevistas para conhece-los melhor, bem como suas opiniões acerca das punições aplicadas pelos superiores e pagamentos.

Como resultado, foi descoberta uma organização informal entre os funcionários dentro da empresa;

- 4ª fase: Por fim, foi analisada a organização informal descoberta na fase anterior, e passou a ser feito o pagamento por produção do grupo. Tal fato gerou maior solidariedade entre os funcionários.

A Teoria das Relações Humanas concretiza o pensamento da Abordagem Humanística na Administração. Ela é caracterizada pela mudança de gestão, até então, pela Administração Científica – com ênfase na tarefa a ser desenvolvida – e pela Teoria Clássica – ênfase na estrutura organizacional. A partir desse momento, a ênfase passa a ser "nas pessoas que trabalham ou que participam nas organizações".

> "A Abordagem Humanística faz com que a preocupação com a máquina e com o método de trabalho e a preocupação com a organização formal e os princípios de Administração cedam prioridade para a preocupação com as pessoas e os grupos sociais - dos aspectos técnicos e formais para os aspectos psicológicos e sociológicos" (CHIAVENATO, 2003).

Como resultado da Experiência de Hawthorne, Lacerda (2009) reforça que a produção e satisfação dos funcionários é influenciada por diversos quesitos, tais como integração e socialização com seus pares; reconhecimento e punições, simbólicas e materiais; atividade desempenhada; condições de convívio com os superiores; a manutenção dos grupos informais. Ou seja, é necessária atenção especial às necessidades do ser humano, e não somente na produção.

Elton Mayo enfatiza que o desempenho e produtividade dos trabalhadores recebe menos influência dos métodos de trabalho do que dos fatores humanos que a cercam, como sociais e emocionais, como apresentado por Maximiano (2002). Ainda segundo o autor, o principal ponto a ser observado é o entendimento da empresa como um ambiente social e a participação do colaborador nos seus grupos.

2.3.2 Teorias de traços de personalidade

Se tratam das teorias mais antigas no que tange à liderança e foram influenciadas diretamente pela teoria do "*The Great Man*[1]", ou Grande Homem, de Thomas Carlyle. Tais

---

[1] Thomas Carlyle defendia que "o progresso do mundo foi produto das realizações pessoais de alguns homens que dominam a história da humanidade" (CHIAVENATO, 2003). Segundo Denmark (1993), apenas algumas poucas pessoas possuíam tais habilidades, e os líderes já nasciam com elas (apud JOGULU; WOOD, 2006).

teorias fomentam que o líder possui alguns traços ("uma qualidade ou característica distintiva de personalidade") ímpares em sua personalidade que o posiciona em destaque em relação aos demais. Tais características o permite influenciar os que estão ao seu redor (CHIAVENATO, 2003).

Alguns desses traços elencados pelos autores das teorias de traços de personalidade estão elencados na Quadro 3.

Quadro 3 – Traços de personalidade

TRAÇOS	CARACTERÍSTICAS
Físicos	Energia, aparência pessoal, estatura e peso
Intelectuais	Adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança.
Sociais	Cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa.
Relacionados com a tarefa	Impulso de realização, persistência e iniciativa.

Fonte: Chiavenato (2003)

Chiavenato (2003), resume que, segundo a teoria, "um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para ter condições de liderar com sucesso".

Porém, algumas críticas são tecidas à essa teoria, como o fato de não ter uma "importância relativa de cada uma das várias características e traços de personalidade que realçam os aspectos da liderança", ou seja, um peso em relação aos traços. Neste pensamento, todas as características do líder possuem a mesma relevância. Além disso, tal teoria não leva em consideração a figura dos liderados e seus comportamentos. Somado a isso, são ignoradas as situações de liderança, que exigem características particulares, e os objetivos específicos a serem atingidos dentro da situação. Por fim, a teoria de traços possui uma abordagem simplista ao demonstrar que pessoas que apresentam traços de liderança são líderes a todo momento, fato este que não é verídico (CHIAVENATO, 2003).

2.3.3 Teorias sobre estilos de liderança

As teorias sobre estilo de liderança dizem respeito ao comportamento dos líderes frente aos seus liderados. "Enquanto a abordagem dos traços se refere àquilo que o líder é, a abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu estilo de comportamento para liderar" (CHIAVENATO, 2003).

Os três principais estilos de liderança são Autocrática, Democrática e Liberal. As características de cada estilo de liderança estão apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Os três estilos de liderança

AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL (LAISSEZ-FAIRE)
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para execução das tarefas, nada medida que se tornam necessárias.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executor e os companheiros.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é “pessoal” nos elogias e críticas ao trabalho.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comentas as atividades quando solicitado.

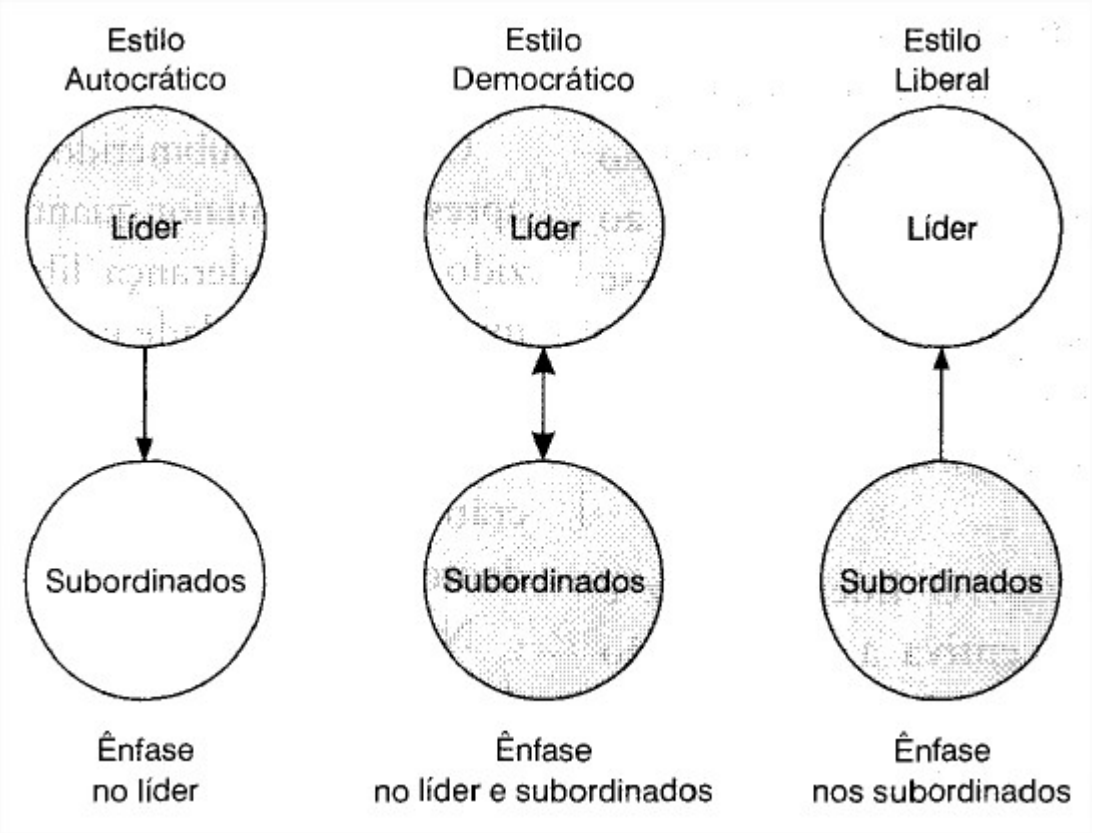
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003)

Ainda de acordo com Chiavenato (2003),

> “na prática, o líder utiliza os três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. O líder tanto manda cumprir ordens, como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão, como sugere a maneira de realizar certas tarefas: ele utiliza a liderança autocrática, democrática e liberal. O desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em que circunstâncias e atividades”.

Conforme relatado pelo autor, o líder utiliza os três estilos de liderança constantemente, sendo seu desafio o entendimento de quando aplicá-los. Este desafio reflete na ênfase de cada estilo, sendo demonstrada na Figura 4.

Figura 4 – As diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança



Fonte: Chiavenato (2003)

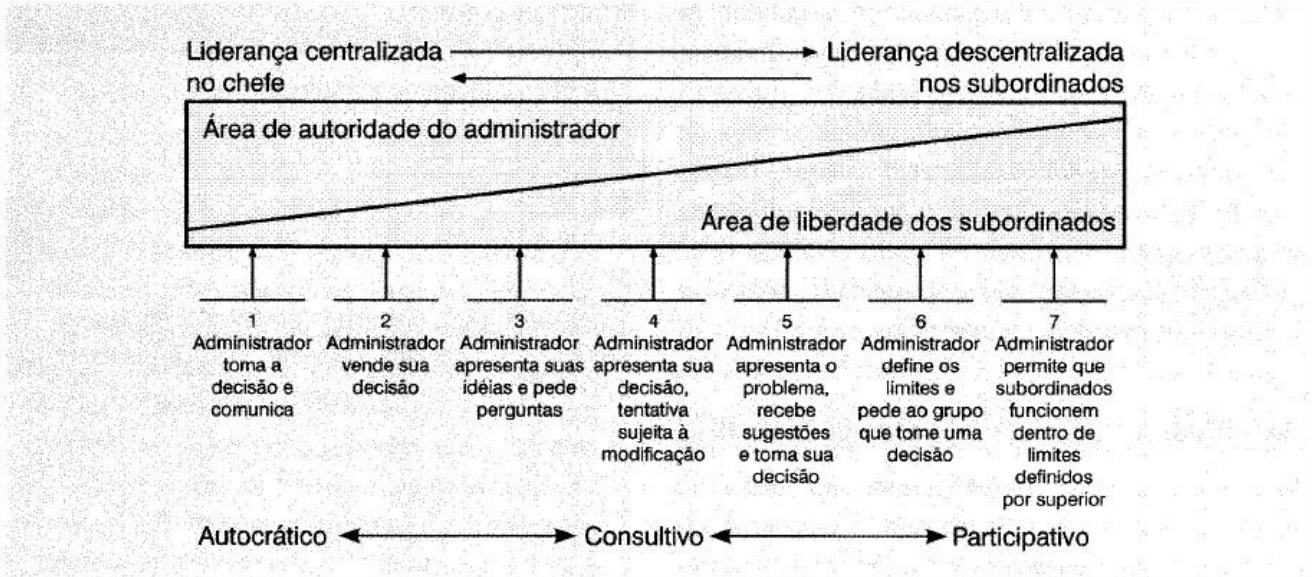
2.3.4 Teorias situacionais de liderança

Chiavenato (2003) explica que as teorias situacionais de liderança apresentam um panorama mais completo e "partem do princípio de que não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação", ao passo que "as teorias sobre traços de personalidade são simplistas e limitadas, as teorias sobre estilos de liderança consideram apenas certas variáveis da situação". E por isso, tal abordagem passou a ganhar maior destaque e ênfase nos estudos administrativos e de liderança. Espera-se do líder que ele se ajuste a cada grupo de indivíduos, levando em consideração o seu papel dentro daquele grupo e não somente suas características ou um certo estilo de liderança.

A medida que as situações se alteram, dentro das suas particularidades, o estilo de liderança e atitude do líder deve ser ajustado na mesma medida. Esta mudança de

comportamento pode ser demonstrada graficamente através da Figura 5. Quanto mais próximo do lado extremo esquerdo do gráfico, mais controlador é líder, ao passo que quanto mais próximo do lado extremo direito do gráfico, mais liberal é o líder em relação aos seus liderados e suas ações.

Figura 5 – *Continnum* de padrões de liderança



Fonte: Chiavenato (2003)

De acordo com o exposto por Chiavenato (2003), para tomar a decisão a respeito do padrão de liderança a ser colocado em prática, o líder deve levar em consideração três forças que agem de maneira simultânea:

- Forças na situação: levando em consideração o tipo de empresa em questão, com seus valores; eficiência dos liderados; o problema em análise e o espaço de tempo para resolvê-lo;
- Força no líder: valores pessoais e convicções do líder; confiança nos liderados; tolerância para as situações e tendências de liderança;
- Força nos liderados: entendimento do problema em análise; inclinação para assumir responsabilidade; vontade de participar dos processos decisivos; autonomia; conhecimentos e experiências.

2.4 PERFIL DO LÍDER

Chiavenato (2003) alega que “a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos”. Ela é essencial e o líder precisa ter o conhecimento das pessoas que a cercam para que possa saber conduzi-las, ou seja, liderar. De acordo com Hunter (2014), o líder moderno precisa entender as pessoas que o cercam e saber lidar com elas, pois são justamente as pessoas que realizam as ações dentro das empresas.

Hunter (2014) atesta o pensamento de que o perfil da liderança está totalmente atrelado ao caráter do líder. “A real capacidade de liderança não fala da personalidade do líder, de suas posses ou carisma, mas fala muito de quem ele é como pessoa. Eu achava que liderança era estilo, mas agora sei que liderança é essência, isto é, caráter”. O autor ainda ressalta que os líderes têm o papel de identificar as necessidades dos liderados e satisfaze-las, ou seja, servi-los, atendê-los. “O líder deve estar sempre mais preocupado com as necessidades do que com as vontades”.

De acordo com Maximiano (2010 apud GRANEZ; BOTOLUZZI e BISSANI, 2016), chefe é alguém que exerce o poder de mando em virtude de uma autoridade oficial ou oficiosa. Líder é uma pessoa que, graças à própria personalidade e não a qualquer injunção administrativa, “dirige um grupo com a colaboração dos seus membros”. Ser líder não é ser chefe ou o gerente, é muito diferente disto.

A partir da Teoria das Relações Humanas, Chiavenato (2003) relata que os grupos sociais são influenciados pelo estilo de liderança e supervisão ao qual estão submetidos. O líder de sucesso consegue influenciar seus liderados, gerando resultados positivos, alto comprometimento com os objetivos da empresa e desenvolvendo lealdade. “O líder é um estrategista que sabe indicar os rumos para as pessoas”.

2.4.1 Empatia

Garner (2010) apresenta o pensamento de que os seres humanos, como seres sociais, buscam relacionamentos em que possam ter apoio, “e a empatia é a base que gera relacionamentos de confiança”. Rowan (2007) complementa dizendo que “muitas pessoas acreditam que ela é a qualidade mais importante para o desenvolvimento dos relacionamentos humanos” (apud GARNER, 2010).

Para Martinuzzi (2008), “a empatia é uma ferramenta abstrata que leva a resultados concretos” (apud GARNER, 2010). Garner (2010) reforça que líderes que exploram a habilidade da empatia, seja ela natural ou desenvolvida, geram mais disciplina, coesão e uma melhor comunicação dentro da sua equipe. Kellett *et al* (2006) vão além, “pode desenvolver relacionamentos positivos e melhorar a capacidade de resolução de problemas e tomada de decisões a levar ao cumprimento de metas pessoas e a um maior desenvolvimento da organização” (apud GARNER, 2010).

“A empatia não é pena, compaixão ou simpatia, mas uma habilidade desenvolvida, que gera a confiança, melhora a comunicação e promove relacionamentos dentro e fora das organizações” (GARNER, 2010).

Para ter a reação percepção dos sentimentos, preocupações e motivos do outro, é necessário colocar em prática as habilidades cognitivas. “Precisamos ter a capacidade emocional de nos importarmos com a preocupação daquela pessoa”. E não necessariamente é preciso concordar com a situação apresentada, “mas significa, isso sim, que estamos sintonizados com o que a pessoa está vivenciando” (MARTINUZZI 2008 apud GARNER, 2010). Além disso, Garner (2010) corrobora dizendo que a empatia ainda gera um certo risco ao líder uma vez que se reduz o nível de poder e torna-se uma relação mais linear de humildade.

De acordo com Garner (2010), o comportamento empático promove um maior grau de afiliação por parte dos liderados, cooperação e confiança, além de reforçar a integridade e credibilidade do líder. E indo mais além, o autor insiste que os líderes alienados às preocupações dos colaboradores “são um dos principais motivos pelos quais as pessoas talentosas deixam uma organização”.

Em síntese, Martinuzzi (2008) afirma que “empatia é o músculo emocional que se fortalece à medida que você o utiliza” (apud GARNER, 2010).

2.4.2 O poder de influência

Cialdini (2012) afirma que “somos mais propensos a sermos influenciados pelas pessoas que gostamos”. Chiavenato (2003) reforça a influência como sendo um propulsor da liderança e diz que “liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação”.

Sinek (2009) revela o seguinte pensamento nos seus estudos:

> “Existem líderes e existem aqueles que lideram. Líderes ocupam uma posição de poder e influência. Os que lideram nos inspiram.

> Sejamos indivíduos ou organizações, seguimos aqueles que lideram não porque somos obrigados, mas porque queremos. Seguimos os que lideram não por eles, mas por nós mesmos".

Maxwell (2007) é incisivo ao alegar que "a verdadeira liderança não pode ser concedida, indicada ou atribuída. Ela é fruto unicamente da influência, e isso não pode ser dado. Precisa ser conquistado", e complementa dizendo que "a verdadeira medida de liderança é a influência – nada mais, nada menos".

Chiavenato (2003) reforça que a característica da influência é demonstrada como uma força psicológica na qual uma pessoa tem ações intencionais visando a mudança de comportamento de outra. Podem estar ligadas a essa demonstração de influência conceitos como poder e autoridade, exercidos por uma pessoa sobre a outra.

Em síntese, "a verdadeira essência de todo o poder de influenciar está em levar a outra pessoa a participar" (OVERSTREET apud MAXWELL, 2007) .

2.4.3 Executor

Um dos principais erros dos líderes, e funcionários em geral, para Bossidy e Charan (2005), é ter a falsa noção de que executar é a tática das ações, o como. "As táticas são a parte central da execução, mas executar não é tática". A execução é primordial ao se montar a estratégia da empresa. E nenhuma estratégia deve ser elencada sem considerar a capacidade de execução dela. E ainda, "executar é uma forma sistemática de expor a realidade e agir sobre ela".

> "Nenhuma empresa pode honrar seus compromissos ou adaptar-se bem à mudança, a menos que todos os seus líderes pratiquem a disciplina de execução em todos os níveis. Executar é algo que faz parte da estratégia e das metas da empresa. É o elo perdido entre aspirações e resultados. Como tal, é um dos mais importantes trabalhos, se não *o* mais importante trabalho de um líder. Se você não sabe executar, o todo de seus esforços como líder será menor do que a soma das partes" (BOSSIDY; CHARAN, 2005, p. 29).

Execução, segundo Bossidy e Charan (2005), pode ser conceituado como:

> "um processo sistemático de discussão exaustiva dos comos e quês, questionando, levando adiante o que foi decidido e assegurando que as pessoas terão sua responsabilidade específica pela execução. Isso inclui elaborar hipóteses sobre o ambiente de negócios, avaliar as habilidades da empresa, ligar estratégia a operações e às pessoas que irão implementá-la, sincronizando essas pessoas e suas várias disciplinas e atrelando incentivos a resultados. Também inclui mecanismos para

> mudar as hipóteses à medida que a conjuntura muda e melhora as habilidades da empresa para enfrentar os desafios de uma estratégia ambiciosa".

O ápice da execução está no andamento alinhado dos "três processos-chave: o processo do pessoal, o processo da estratégia e o processo de operação". Executar consiste em ser atencioso com as pessoas, a estratégia e as operações. Ser fiél aos objetivos estipulados e responsabilizar as pessoas pelos resultados. A participação coletiva parte da participação individual dos líderes, e eles "devem ser profundamente envolvidos nos três processos. Eles são os 'donos' dos processos". É comum criar-se uma falsa expectativa e percepção em relação ao cargo do líder, onde está isento do trabalho de gerenciar as atividades e detalhes, apenas "pensando estrategicamente". Porém, liderar vai além. É de fato estar completamente investido, pessoal e profissionalmente, na empresa. Liderar exigir execução a partir de entendimento abrangente da empresa e seu ambiente. "O líder deve estar encarregado de fazer acontecer, gerenciando os três processos-chave [...]. Essas ações são cerne da tarefa de executar, e os líderes não podem delega-las, não importa o tamanho da organização" (BOSSIDY; CHARAN, 2005).

Bossidy e Charan (2005) reforçam que "liderar para fazer as coisas acontecerem não é gerenciar detalhes", é estar profundamente envolvido com os processos e pessoas. É ter o conhecimento real das situações e dominá-las. De uma maneira simplista, é liderar através do profundo envolvimento. Além disso, é dever do líder transportar isso para a cultura da empresa, envolvendo todos os colaboradores.

2.5 COLABORADORES SÃO SERES SOCIAIS E PRECISAM SER RECONHECIDOS

Com base na Teoria das Relações Humanas, Chiavenato (2003) traz percepções a respeito do conceito do "homem social", reforçando que "os trabalhadores são criaturas sociais complexas, dotados de sentimentos, desejos e temores. O comportamento no trabalho – como o comportamento em qualquer lugar – é uma consequência de muitos fatores motivacionais". Além disso, os colaboradores são motivados por suas necessidades e seus níveis de satisfação estão diretamente ligados aos grupos em que estão inseridos. "Dificuldades em participar e em se relacionar com o grupo provocam elevação da rotatividade de pessoal (*turnover*), abaixamento do moral, fadiga psicológica, redução dos níveis de desempenho etc.".

Cortella (2016) relata que, cada vez mais, os indivíduos estão em busca de desempenhar funções que sejam transparentes com seus objetivos, que tenham sua marca. "Cada vez mais desejamos o autoral. A percepção de autoria é necessária para que a pessoa se

construa como indivíduo que não é descartável, que não é inútil e que não pode ser colocado à margem".

Hunter (2014) reforça o pensamento de que as pessoas, cada vez mais, possuem a necessidade de serem reconhecidas e estarem constantemente recebendo estímulos para se tornarem o melhor que puderem. Se usarmos como base a Figura 6, que demonstra a Pirâmide de Necessidades de Maslow, "ao atingir os dois níveis básicos de necessidades, os sentimentos de pertencer à empresa e de ser amado tornam-se necessidades incentivadoras". Após, a motivação é derivada da autoestima, ou seja, a necessidade de sentir-se valorizado, admirado, reconhecido, premiado. Ao revelar a análise da Experiência de Hawthorne, Dantas (2010) reforça que "os trabalhadores esperavam ser reconhecidos, compreendidos e aceitos", fato este que é observado nos dias atuais.

Segundo Etzioni (1967, p.54 – 64), "as pessoas são motivadas pela necessidade de reconhecimento, aprovação social e participação, não importando somente as recompensas materiais, mas sim, as sanções sociais" (apud DEL FIACO, 2006).

Muitos se enganam ao pensar que a remuneração financeira é o principal causador de desmotivação dos funcionários. Na verdade, este problema está ligado, principalmente, à falta de reconhecimento. Não ter reconhecimento do seu trabalho, do valor do seu empenho, da colaboração no todo, é de tamanha frustração. Sendo, inclusive, um dos grandes motivos de evasão de talentos. Ser 'só mais um' dentro de uma empresa é uma posição intragável para muitos. "Para ilustrar a importância do reconhecimento, basta reparar no quanto a atividade militar trabalha com insígnia, aquilo que marca. Um uniforme cheio de símbolos carrega as marcas do que aquele integrante fez. E isso tem um poder de incentivo imenso" (CORTELA, 2016).

No que tange às normais sociais, Chiavenato (2003) diz que elas funcionam como "mecanismos reguladores do comportamento dos membros". E tais normais influenciam, informalmente, os níveis de produtividade dos grupos. Estes mecanismos englobam tanto reconhecimentos positivos – estímulos, aceitação social – quanto negativos – gozações, esfriamento por parte do grupo, sanções simbólicas.

Ao pensar em reconhecimentos rotineiros, como em forma de *feedbacks* positivos, é preciso que o líder tenha atenção aos elogios vagos. Que acabem por transmitir uma sensação de falsidade, conveniência. Além disso, uma fala exagerada pode vir a ter um efeito negativo, de estagnação de quem a recebe, com a falsa impressão de que não há mais no que progredir.

Ou seja, tal qual a ausência de reconhecimento, o reconhecimento com excesso desmedido são atitudes sensíveis no lidar com os demais (CORTELLA, 2016).

2.5.1 Teoria da Motivação de Maslow

De acordo com a definição de Robbins (2005), "motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação". Ele complementa como sendo "o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta". Algumas teorias explicam as tendências de motivações individuais, sendo a Teoria da Motivação de Maslow a mais conhecida. Segundo Abraham Maslow, relator da teoria, "dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades". Essas categorias podem ser observadas na Figura 6.

Figura 6 – Pirâmide das Necessidades de Maslow

Fonte: Robbins (2005)

Seguindo em sua descrição, Robbins (2005) caracteriza as cinco categorias da seguinte maneira:

- Fisiológicas: inclui as necessidades básicas do corpo, como comida, água, sexo;
- Segurança: inclui o aspecto de proteção física e também emocional;
- Sociais: inclui o sentimento de pertencimento, amizade, aceitação, carinho;
- Estima: inclui o espectro interno e externo de estima, como autonomia, respeito próprio; reconhecimento, *status*;

- Auto realização: inclui o alcance de seus objetivos pessoais e profissionais, autodesenvolvimento, “a intenção de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser”.

Maslow segmenta as categorias entre níveis mais altos e mais baixos, sendo *fisiológicas* e *segurança* descritas como necessidades de nível mais baixo, enquanto *auto realização* se enquadra como necessidades de nível mais alto. Apesar de não ser possível satisfazer uma categoria de necessidade por completo, “uma necessidade substancialmente satisfeita extingue a motivação”. Ou seja, a “medida em que cada uma destas necessidades é atendida, a próxima torna-se a dominante”. Logo, “de acordo com a teoria de Maslow, para motivar alguém é preciso saber em qual nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento e focar a satisfação naquele nível ou no patamar imediatamente superior” (ROBBINS, 2005). Porém, de acordo com Silva (2011), “a base da teoria da motivação de Maslow é que os seres humanos são motivados por necessidades não satisfeitas, e que certas necessidades inferiores (básicas) precisam ser satisfeitas antes que necessidades maiores (secundárias) possam ser atendidas”.

A Teoria da Motivação de Maslow, assim como o entendimento deste modo de pensar, possibilitam uma vasta abertura no horizonte de liderança. Esta noção auxilia no entendimento do atual momento do liderado e a devida tratativa para com cada um, em específico.

2.6 ENTENDA O SEU PORQUÊ

Muitas pessoas exercem funções que não gostam, sem ter a paixão e motivação pelo trabalho. Por isto, muitas vezes assumem a postura de “se livrar da tarefa o mais rapidamente possível”. Ter paixão pelo que se faz se torna uma necessidade básica de qualquer ser humano para o desempenho plena de suas atividades e para atingir metas, principalmente aqueles em posição de líder (FALCONI, 2009). Cabrera (2017) trata essa questão do “seu porquê” como uma causa. Na verdade, a sua causa.

Após analisar e estudar diversos líderes e empresas, Sinek (2009) aponta que existe uma quantidade enxuta de líderes que, em seu processo de motivação de terceiros, optam por inspirar os demais, ao invés de manipulá-los. Independentemente de serem pessoas físicas ou corporações, estes líderes inspiradores pensam, agem e se expõem exatamente da mesma maneira. E este processo se dá na contramão da grande maioria. Este padrão seguido por eles, de forma natural, é o que o autor chama de *The Golden Circle*, ou O Círculo Dourado.

O conceito por trás do *Golden Circle* está baseado na proporção áurea[2], "que oferece evidência de ordem na aparente desordem da natureza", mostrando um sentido de ordem e previsibilidade no comportamento humano. O Círculo Dourado auxilia no entendimento do por que fazemos o que fazemos, além de demonstrar uma possível visão do motivo pelo qual alguns líderes e empresas conseguem atingir níveis desproporcionais de influência. Reforçando, então, o conceito de inspiração para que sejam seguidos, ao invés de manipulação. Esta maneira de enxergar as ações torna tangível como desenvolver a liderança, a cultura corporativa, as vendas, o marketing, explicitando como algumas organizações fidelizam seus clientes e criam movimentos (SINEK, 2009).

Como é visto na Figura 7, O Círculo Dourado é baseado em três aspectos do pensamento humano: O QUÊ, COMO e POR QUÊ. Enquanto a maior parte das pessoas e empresas pensam e se expõem no sentido de fora para dentro do círculo, do que é mais nítido para o mais complicado, a filosofia do Círculo Dourado está atrelada a sempre começar pelo POR QUÊ, de dentro para fora.

> "O QUÊ: toda companhia e toda organização no planeta sabe O QUE faz. Não importa se é grande ou pequena nem o campo de atividade. Todo mundo é facilmente capaz de descrever os produtos ou serviços que sua companhia vende ou a função do cargo que desempenha dentro daquele sistema. O QUÊ é fácil de identificar.
> COMO: algumas companhias e algumas pessoas sabem COMO elas fazem O QUE fazem. Quer você os chame de 'proposto de valor diferenciada', 'processo patenteado' ou 'proposição exclusiva de venda', os COMOs são apresentados com frequência para explicar o modo pelo qual alguma coisa é diferente ou melhor. Não tão óbvio quanto O QUÊ, muitos acham que esses são os fatores diferenciadores ou motivadores de uma decisão. Seria equivocado supor que isso é tudo que é necessário. [...]
> POR QUÊ: muito poucas pessoas ou companhias conseguem articular com clareza POR QUE fazem O QUE fazem. [...] Com o PORQUÊ, refiro-me a qual é seu propósito, sua causa ou crença. POR QUE sua companhia existe? POR QUE você sai da cama toda manhã? E POR QUE alguém deveria se importar? " (SINEK, 2009)

---

[2] "Uma simples relação matemática que fascinou matemáticos, biólogos, arquitetos, artistas, músicos e naturalistas desde o início da história. Dos egípcios a Pitágoras e Leonardo da Vinci, muitos consideraram que a proporção áurea oferecia uma fórmula matemática para a proporção perfeita e até para a beleza. " (SINEK, 2009). Também conhecida como razão áurea, média áurea, proporção divina e regra de ouro, este número pode ser alcançado a partir de um segmento de reta, onde a soma das partes desse segmento dividida pela maior é igual a parte maior dividida pela menor. A este termo é atribuída a constante *phi* (φ) (LESSA).

Figura 7 – The Golden Circle

Fonte: Sinek (2009)

Este conceito se torna mais compreensível ao analisarmos o exemplo da *Apple* e como a empresa consegue se manter, há mais de 30 anos, como líder de mercado, sempre com inovações com um alto nível de aceitação e criando um movimento de consumo por trás de seus produtos. Sinek (2009) traz duas ópticas a respeito da *Apple*: como ela se portaria se fosse como a maioria das empresas e como realmente se expressa para o público. Se fosse como a maioria das empresas, suas ações seriam traçadas de fora para dentro do círculo, expondo primeiramente O QUE a empresa fabrica, seguido de COMO se diferenciam das demais, e finalizariam com uma chamada à compra de seus produtos. Um exemplo desse roteiro seria: "Fazemos ótimos computadores. São lindamente projetados, simples de usar e intuitivos para o usuário. Quer comprar um? " Porém, a *Apple* atinge seu público com a estratégia reversa, de dentro para fora do círculo, por exemplo: "Em tudo que fazemos, acreditamos em desafiar o *status quo*. Acreditamos em pensar de modo diferente. A maneira como desafiamos o *status quo* é criando produtos lindamente projetados, simples de usar e intuitivos para o usuário. E o resultado disso são ótimos computadores. Quer comprar um? ".

Esta lógica vai muito além de apenas inverter a ordem em que as informações são transmitidas. A *Apple*, no exemplo anterior, inicia sua comunicação demonstrando seu propósito, sua causa, que não é dependente do que eles produzem e vendem. Ou seja, O QUE

eles comercializam “não serve mais como a razão para comprar, serve como a prova tangível de sua causa” (SINEK, 2009).

“Quando se comunica de dentro para fora, porém, o POR QUÊ é oferecido como o motivo para a compra, e os O QUÊs servem como a prova tangível dessa crença. As coisas que podemos apontar para racionalizar ou explicar as razões de sermos atraídos para um produto, uma companhia ou uma ideia, e não para outros” (SINEK, 2009). Este pensamento facilmente é levado para o cotidiano de trabalho das empresas. Os líderes, que por sua vez entendem suas crenças e propósitos de estarem ali, são capazes de inspirar e influenciar seus liderados. Ou seja, as pessoas compram a ideia do porquê você faz algo.

3. DESENVOLVIMENTO DO FORMULÁRIO DE PESQUISA

Conforme explicitado no capítulo 1 deste trabalho, a pesquisa atual tem como objetivo captar a percepção de alunos das faculdades de Engenharia de Juiz de Fora em experiência profissional e profissionais em cargo de liderança formados nas faculdades de Engenharia de Juiz de Fora, com o intuito de realizar uma comparação entre a resposta dos entrevistados e a teoria apresentada no capítulo 2 do texto. Para alcançar tal objetivo, foi utilizada a metodologia de *survey*, através de um formulário *online* do *Google Forms*. Foi adotada a seguinte sequência para elaboração do formulário (Anexo B):

1. Revisão dos principais conceitos a serem abordados e avaliados pelos entrevistados;
2. Pesquisa de questionários já elaborados por outros autores com objetivos semelhantes ao do presente trabalho, com o intuito de balizar o formulário em elaboração;
3. Segmentação das perguntas baseadas nas teorias e conceitos apresentados no capítulo 2;
4. Elaboração do formulário *online*, propriamente dito.

O formulário foi divido em duas partes principais, que podem ser observadas no Anexo B:

- Parte 1: Informações básicas do participante e sua atuação frente ao tema proposto;
- Parte 2: Perguntas específicas em relação ao tema de liderança.

As perguntas apresentadas no formulário não se distinguem a partir da experiência do entrevistado frente a liderança, ou seja, o patamar de pesquisa se manteve consistente para estudantes liderados e líderes e formados em cargo de liderança formal.

3.1 CAPTAÇÃO DE RESPOSTAS

Com o formulário desenvolvido e pronto para aplicação, no dia 8 de dezembro de 2022, iniciou-se a circulação do mesmo para captação de respostas. Para o maior alcance da pesquisa, contou-se com a divulgação em grupos de *WhatsApp*, Coordenação de Engenharia da UFJF (Universidade Federal de Juiz de Fora) e Diretório Acadêmico da UFJF. O formulário esteve aberto para respostas até o mês de maio de 2023, totalizando em torno de 5 meses de

aplicação. É importante destacar que em boa parte desse período os alunos estavam em época de férias, concentrando o maior volume de respostas no mês de dezembro.

No capítulo seguinte será apresentado o retorno da pesquisa até o momento de encerramento de aceite de resposta e os principais resultados, bem como a comparação com a teoria apresentada previamente.

4. RESULTADOS

Durante os quase 5 meses de aplicação da pesquisa, foi possível captar 70 respostas, sendo 62 delas válidas para análise. As 8 respostas invalidadas correspondem a alunos entrevistados que não estão em período de estágio e formados que não exercem cargo de liderança formal em seus locais de trabalho, não estando englobados no escopo do trabalho, sendo eles 7 e 1, respectivamente.

Dentre as respostas obtidas, 56 correspondem a alunos matriculados em alguma IES (Instituição de Ensino Superior) de Juiz de Fora (resposta “Sim” na Figura 8) e 14 a formados em alguma IES de Juiz de Fora (resposta “Não” na Figura 8).

Figura 8 – Entrevistados universitários ou formados

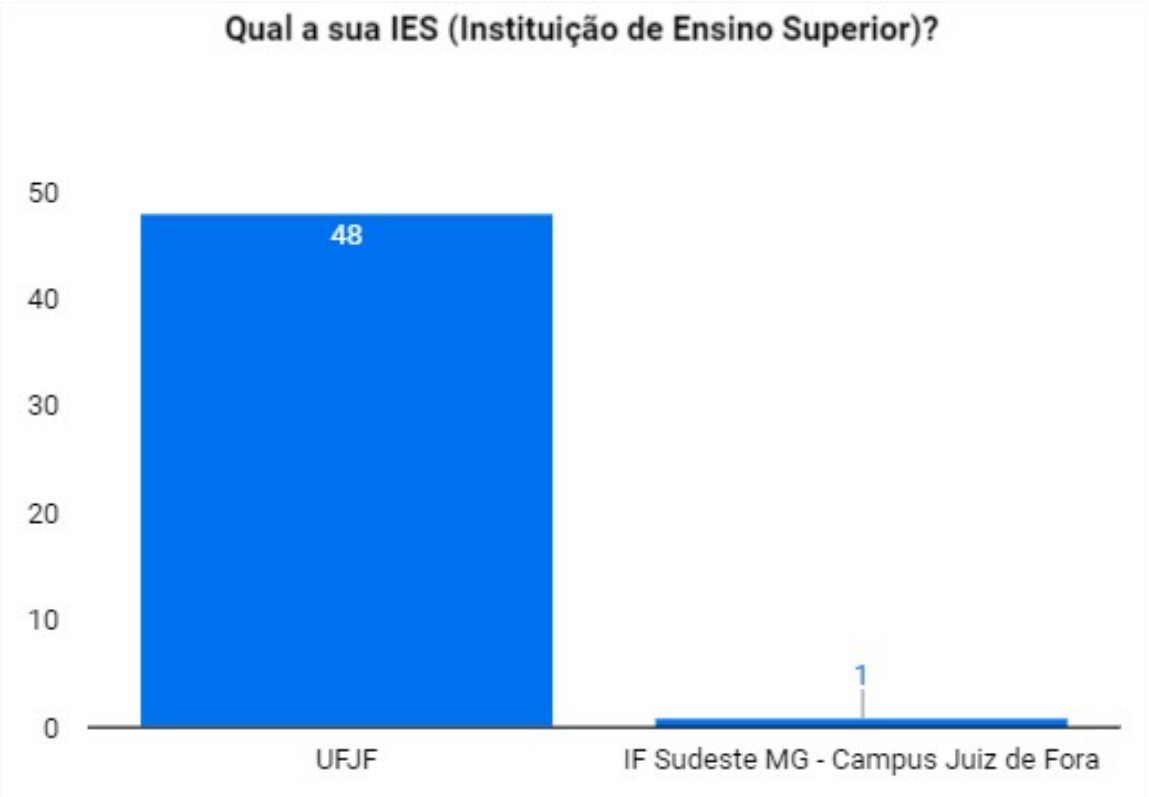
Fonte: Elaborado pelo autor

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS UNIVERSITÁRIOS EM PERÍODO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Para melhor conhecimento dos entrevistados, como apresentado no Anexo B, foram formuladas questões em relação à IES de matrícula, gênero e idade.

Em relação aos universitários com resposta válida para análise, no momento da resposta, 97,96% estava matriculado na Universidade Federal de Juiz de Fora, enquanto 2,04% estava matriculado no IF Sudeste MG – Campus Juiz de Fora, como pode ser observado na Figura 9. Por ter maior contato com alunos e formados da UFJF, a grande maioria das respostas partiram desta IES. Seguindo o objetivo e escopo do trabalho, como não há diferenciação entre respostas por IES, a discrepância entre os números não afetará no resultado.

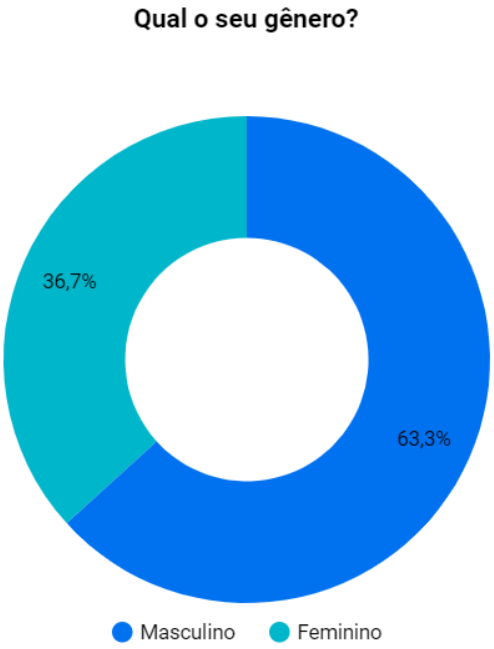
Figura 9 – IES dos universitários em análise



Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode ser observado na Figura 10, a maior parte dos respondentes se identificam com o gênero masculino, totalizando 31 respostas, frente a 18 do gênero feminino. Além disso, 81,63% possui entre 19 e 24 anos, 16,33% possui entre 25 e 34 anos e 2,04% tem até 18 anos de idade, conforme demonstrado na Figura 11.

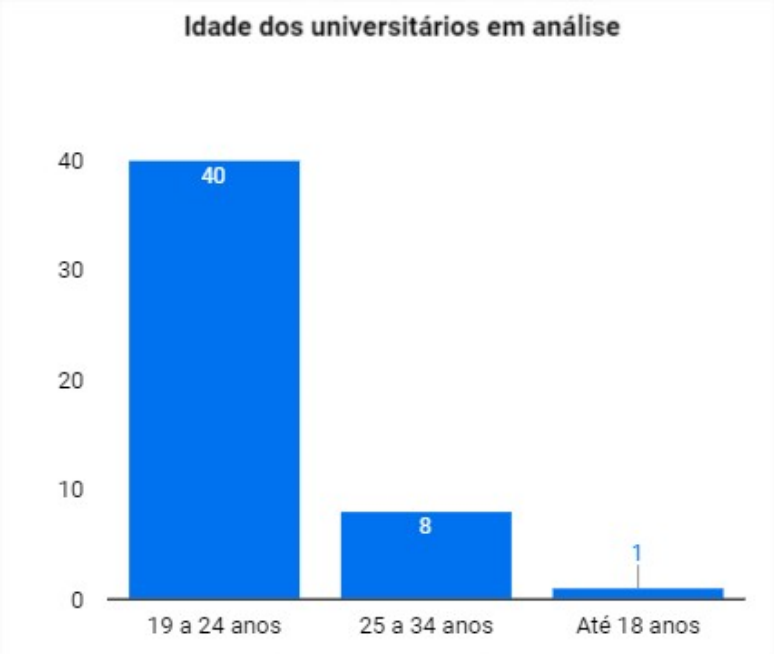
Figura 10 – Gênero dos alunos respondentes



Fonte: Elaborado pelo autor

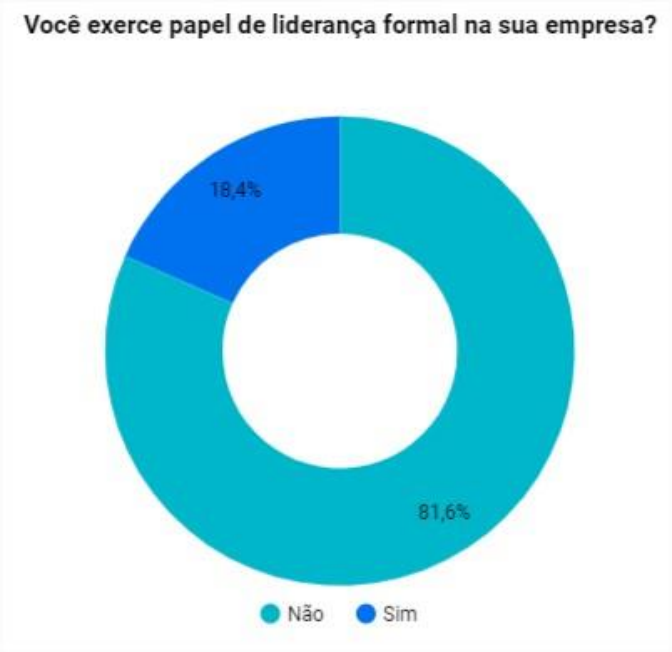
É interessante destacar que apenas 9 dos 49 universitários respondentes exercem cargo de liderança formal em seus locais de trabalho, conforme o Figura 12, fato este que pode ser encarado como positivo, pela oportunidade ainda como estagiário, ou negativo, uma vez que representa apenas 18,4%.

Figura 11 – Idade dos universitários em análise



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 12 – Universitários respondentes em cargo de liderança formal



Fonte: Elaborado pelo autor

4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS FORMADOS EM CARGO DE LIDERANÇA FORMAL

Conforme mencionado anteriormente, 13 das 14 respostas de formados foram válidas para análise, representando 92,86% de participação positiva. Apenas uma das respostas representou ex-aluno sem exercer papel de liderança formal em seu trabalho, apesar de ter se formado em uma IES de Juiz de Fora.

Para os respondentes formados não foi solicitado o preenchimento de informações como IES de formação, gênero e idade, como foi o caso dos alunos em formação, apenas focou-se na formalização do cargo de liderança.

4.3 RESULTADOS GERAIS

Uma vez que o objetivo do presente trabalho é a análise da percepção de líderes e liderados sem comparação entre sim, apenas com a teoria disponível acerca do assunto, foram compiladas as 62 respostadas válidas para apresentação dos resultados gerais a serem discutidos neste tópico.

Para facilitação da visualização e comparação entre a teoria e as respostas coletadas, o Quadro 5 sintetiza as perguntas do formulário com a(s) teoria(s) ou análise(s) em avaliação,

bem como seus autores, caso seja possível atribuí-la à um ou mais autor, e o gráfico expositivo do resultado.

Quadro 5 – Relação entre as perguntas do formulário e as análises

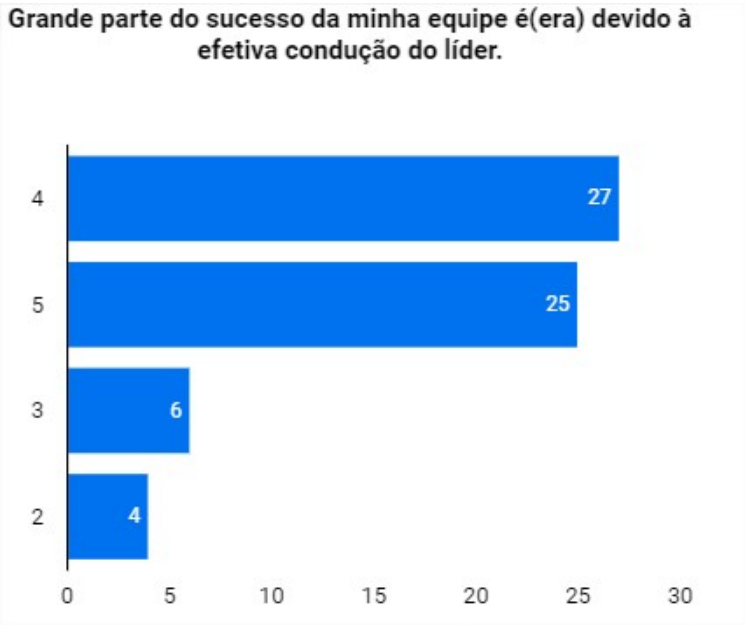
PERGUNTA DO FORMULÁRIO	TEORIA OU ANÁLISE	AUTOR	FIGURA
Grande parte do sucesso da minha equipe é(era) devido à efetiva condução do líder	Impacto da liderança em uma equipe organizacional	X	13
O(a) seu(ua) líder lidera(va) através do exemplo?	Estilos gerenciais	Mandelli e Loriggio (2017)	14
O(a) seu(ua) líder estimula(va) a iniciativa de seus colaboradores?	Estilos gerenciais	Mandelli e Loriggio (2017)	15
O(a) seu(ua) líder aceita(va) críticas e sugestões vindas dos colaboradores?	Estilos gerenciais; Teorias sobre estilos de liderança	Mandelli e Loriggio (2017); Chiavenato (2003)	16
Você se sente(ia) orientado(a) em relação as suas obrigações dentro da empresa?	Estilos gerenciais	Mandelli e Loriggio (2017)	17
Quando surge um problema, seu(ua) líder auxilia(va) na resolução do problema?	Estilos gerenciais	Mandelli e Loriggio (2017)	18
Você gostaria que seu(ua) líder participasse mais do seu dia a dia na empresa?	Estilos gerenciais; Teorias sobre estilos de liderança	Mandelli e Loriggio (2017); Chiavenato (2003)	19
Você se sente(ia) mais confortável com o(a) seu(ua) líder te supervisionando de perto ou trabalhando com mais autonomia?	Estilos gerenciais; Teorias sobre estilos de liderança	Mandelli e Loriggio (2017); Chiavenato (2003)	20
Como é o seu acesso aos líderes da empresa?	Estilos gerenciais	Mandelli e Loriggio (2017)	21
De acordo com as características listadas abaixo, avalie, na sua opinião, de 1 a 5 a importância delas em um(a) líder (1 sendo "Muito fraca" e 5 "Muito forte").	Perfil do líder	X	22
Agora, de acordo com as características listadas abaixo, avalie de 1 a 5 a percepção delas em seu(a) líder (1 sendo "Muito fraca" e 5 "Muito forte").	Perfil do líder	X	22
Na sua opinião, o que faz com que o(a) seu(ua) líder tenha uma boa liderança?	Teorias sobre liderança	Chiavenato (2003)	23

Sua relação com seus companheiros de trabalho é boa?	Teoria das Relações Humanas; Teoria da Motivação de Maslow	Robbins (2005)	24
Qual o nível de impacto da sua relação social no trabalho com seus resultados?	Teoria das Relações Humanas	X	25
Você se sente(ia) motivado no seu trabalho?	Teoria das Relações Humanas; Entendendo o seu por quê	Sinek (2009)	26
Você se sente(ia) realizado no seu trabalho?	Teoria das Relações Humanas; Entendendo o seu por quê	Sinek (2009)	27
Por fim, baseado nos estilos gerenciais apresentados por Mandelli e Loriggio (2017), COMANDANTE; TREINADOR; ORIENTADOR; DESAFIADOR; qual você julga ser o mais ideal?	Estilos gerenciais	Mandelli e Loriggio (2017)	28

Fonte: Elaborado pelo autor

A figura 13 demonstra a importância do líder na equipe do entrevistado, ou seja, relacionando ao tema central deste estudo, o impacto da liderança na equipe organizacional, em que 83,87% entendem que seus líderes possuem nota 4 ou 5 nesse quesito, representando uma percepção positiva dos participantes.

Figura 13 – Participação do líder no sucesso da equipe

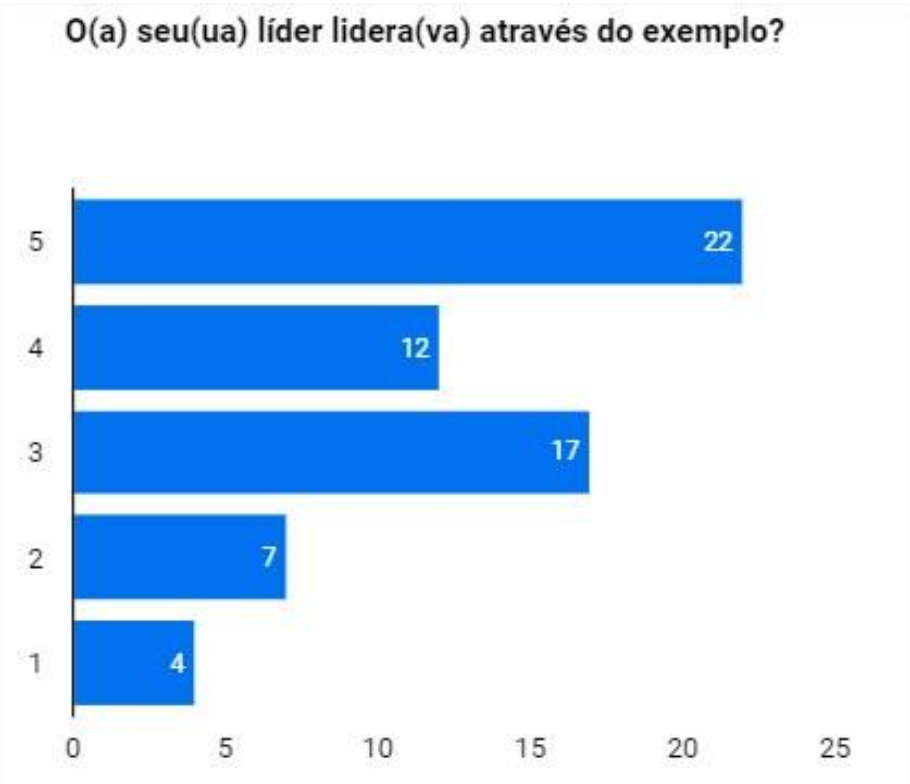


Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da análise das figuras 14, 15, 16, 17, 18 e 21, podemos trazer à tona dois pontos importantes: o estilo predominante dos líderes dos respondentes e a capacidade de observação dos estilos pontuados pela teoria. Conforme apresentado no Capítulo 2 deste trabalho, Mandelli e Loriggio (2017) e Chiavenato (2003) exploram as diferentes teorias sobre os estilos de liderança e os estilos gerenciais, tornando possível relacionar as respostas do formulário, principalmente, à um líder de perfil Orientador ou Treinador, com praticamente nulas ressonâncias ao perfil Autoritário (Autocrático ou Comandante).

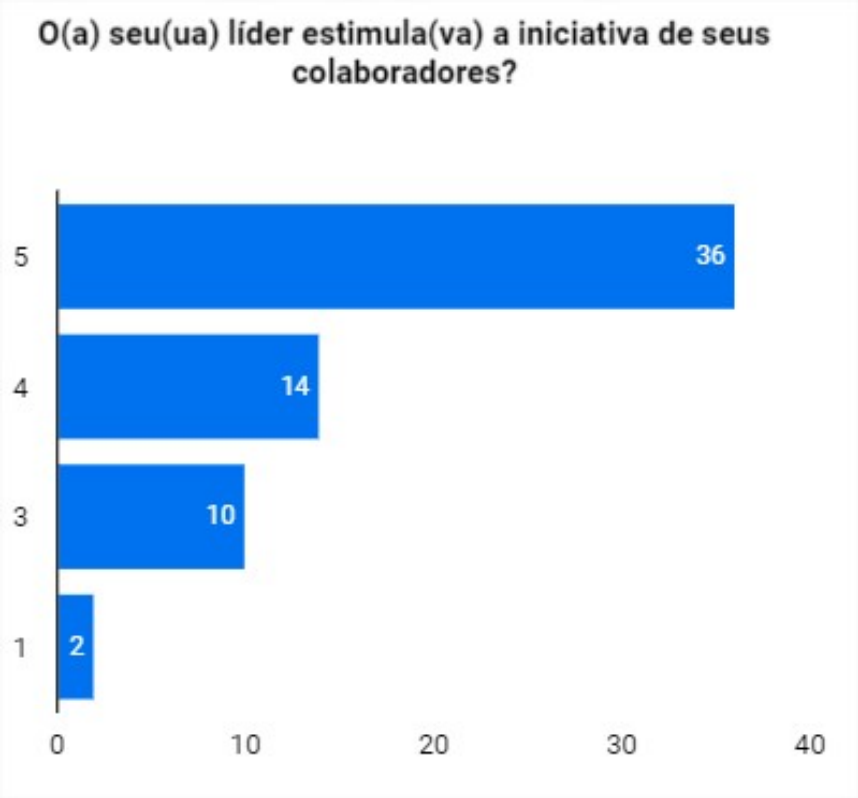
Ao comparar a análise exposta no último parágrafo e as respostas na figura 13, podemos [iniciar a] traçar uma relação entre o sucesso da equipe com o estilo gerencial do líder em questão.

Figura 14 – Liderança através do exemplo



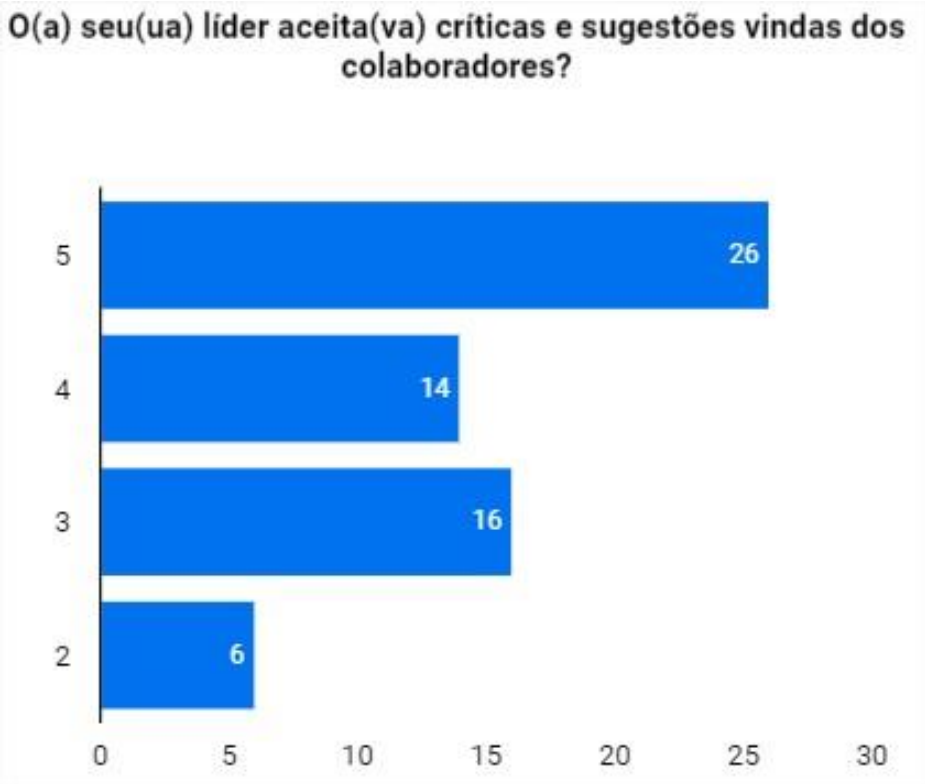
Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 15 – Líder estimula iniciativa



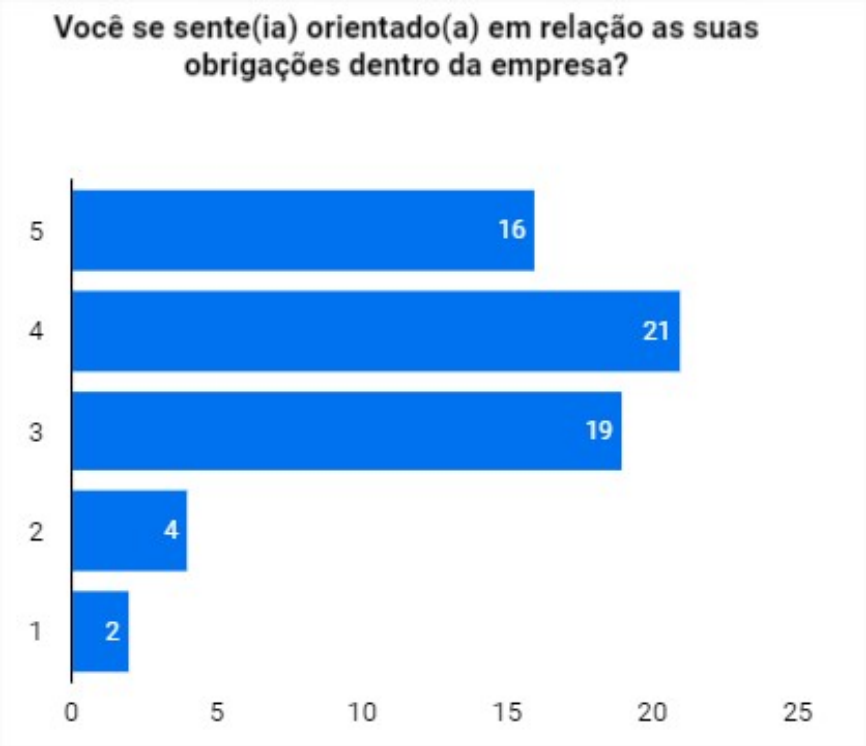
Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 16 – Aceitação de críticas por parte do líder



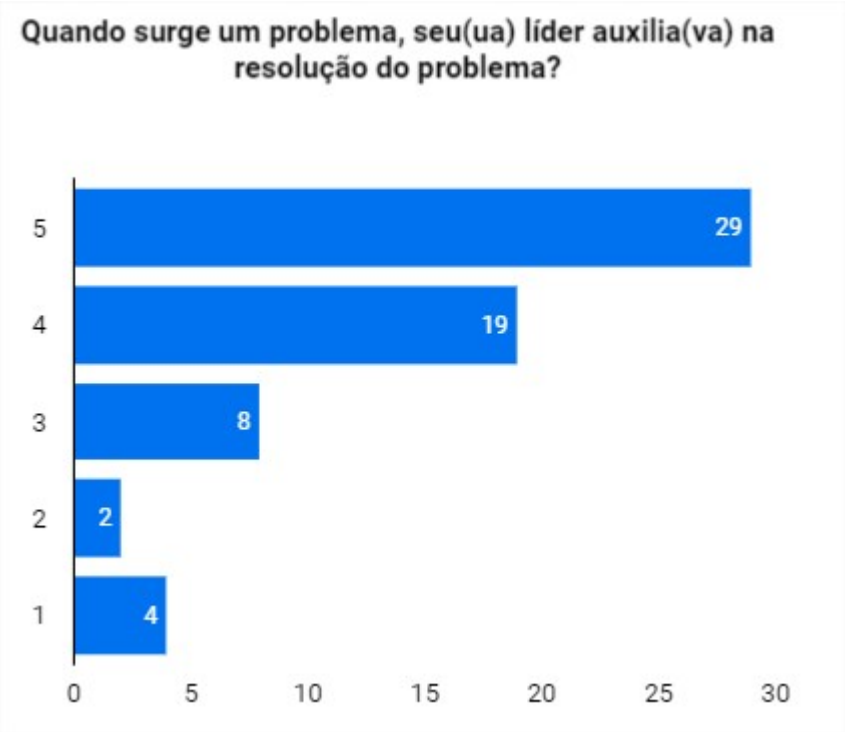
Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 17 – Orientação das obrigações



Fonte: Elaborado pelo autor

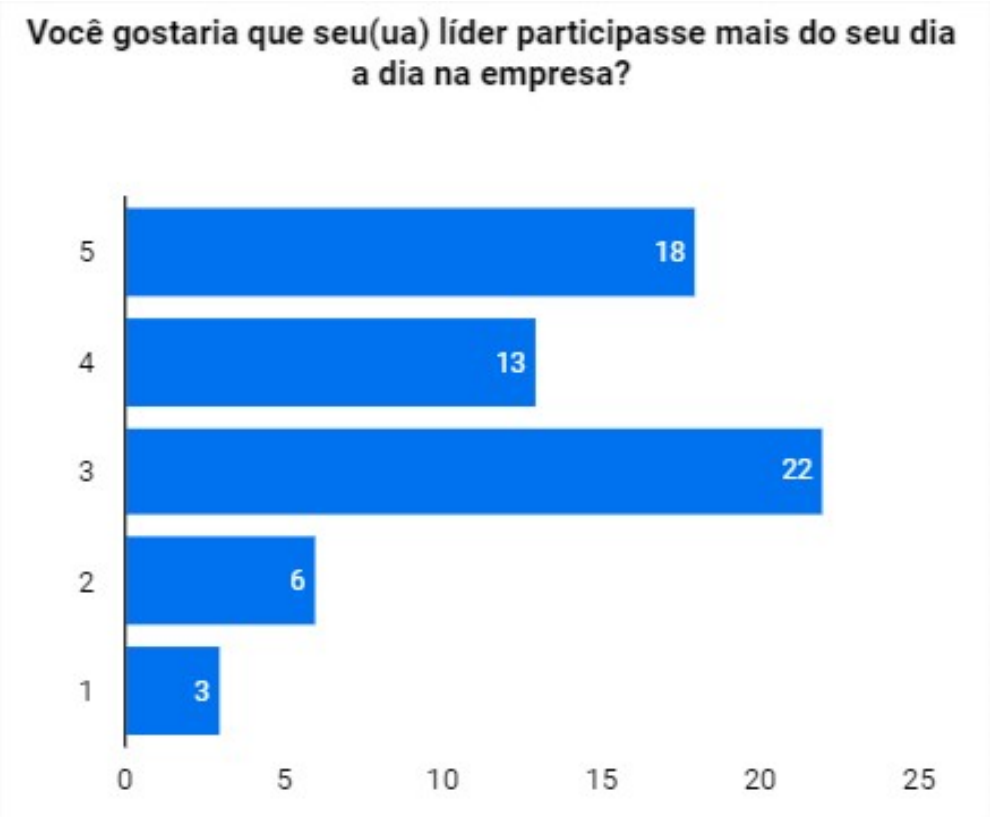
Figura 18 – Líder participa da resolução de problemas



Fonte: Elaborado pelo autor

Com base nas Figuras 19 e 20, podemos afirmar que os entrevistados demostram preferência por um estilo de liderança mais liberal ou democrático, seguindo as explicações de Chiavenato (2003), ao pontuar os três estilos de liderança, com poucas respostas voltadas para um desejo de liderança autoritária. Tal fato vai de encontro, inclusive, aos estilos de liderança mais predominantes destacados pelas respondentes, demonstrados nos gráficos anteriores da pesquisa.

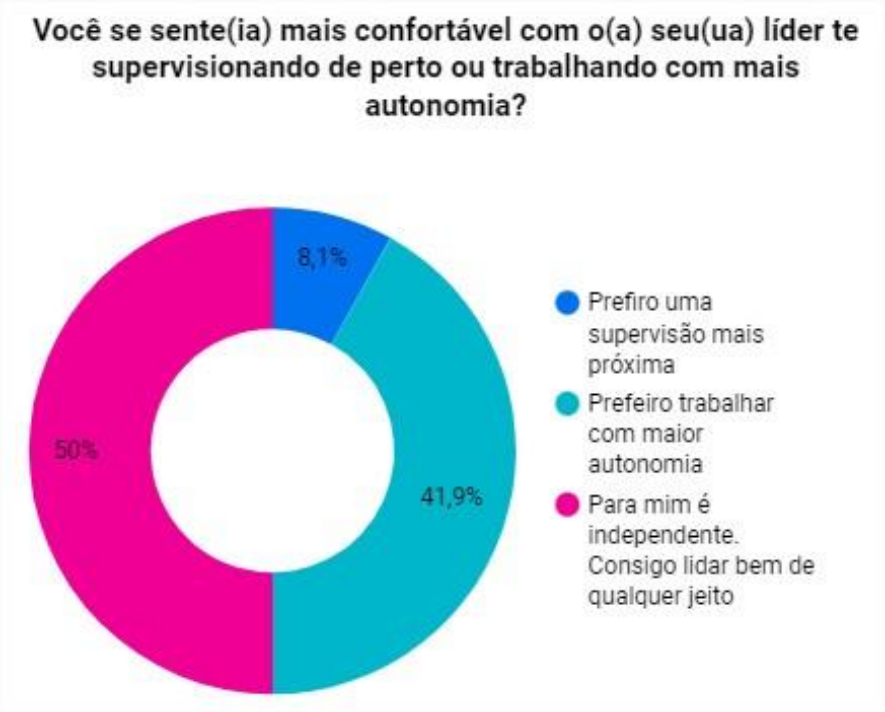
Figura 19 – Desejo de mais participação do líder



Fonte: Elaborado pelo autor

O acesso aos líderes da empresa, mesmo que em primeiro nível, demonstrado na Figura 21, permite uma correlação com a percepção das teorias, principalmente de Estilos de Liderança. É possível dizer que, quanto melhor o contato com os líderes, sejam elas diretos ou indiretos, mais concreta e embasada se torna a análise e o aprendizado prático dos liderados. Além disso, uma vez que a empresa possui uma cultura de maior contato entre líderes e liderados, os estilos gerenciais democrático, treinador e orientador tendem a aflorar de maneira mais protuberante. Apesar disso, apenas pouco mais de um terço dos participantes constatou ter contato com os diversos líderes da empresa, fragilizando a análise das tendências do tema em estudo.

Figura 20 – Trabalho supervisionado ou maior autonomia



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 21 – Acesso aos líderes da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor

A figura 22, a partir de um gráfico de radar, apresenta as 18 características selecionadas para análise dos respondentes, tendo destaque positivo para Inspiração, Catalisação de

Mudanças, Autoconfiança, Adaptabilidade, Superação e Otimismo. Por outro lado, algumas características apresentaram grande discrepância entre o ideal de um líder e o de fato observado na prática, são elas: Comunicação, Desenvolvimento dos liderados, Trabalho em equipe, Autoavaliação e Empatia.

Figura 22 – Avaliação das características ideias versus percepção nos líderes

Fonte: Elaborado pelo autor

Baseando-se nas Teorias sobre liderança que Chiavenato (2003) apresenta em sua tese, de acordo com a Figura 23, a maioria significativa dos participantes da pesquisa julgam que a adequação de comportamento do líder frente às situações os torna um bom líder, ou seja, indo de encontro com as teorias situacionais de liderança apresentadas pelo autor. Além disso, podemos destacar que apenas 6 respondentes acreditam que as características marcantes de personalidade do seu líder, inerentes à pessoa, os qualifica como uma boa liderança, seguindo as teorias de traços de personalidade.

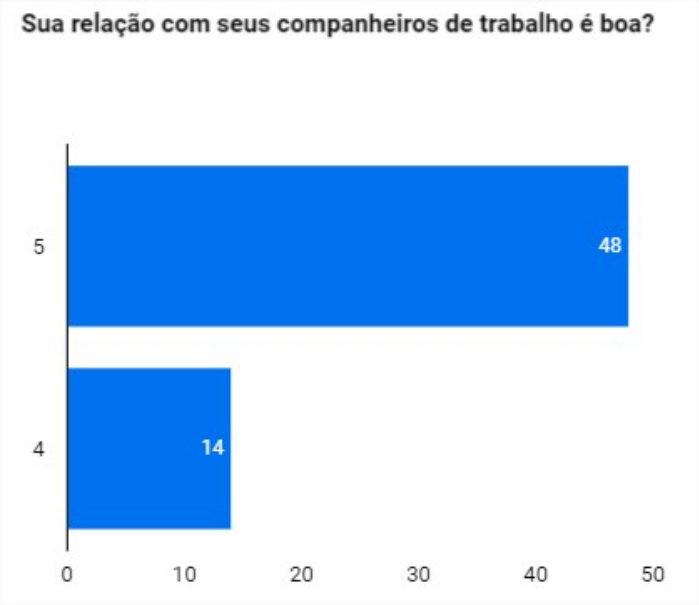
Não coincidente, as teorias de traços de personalidade, com menor número de respostas, são as mais antigas datadas, enquanto as teorias situacionais de liderança são as mais recentes, demonstrando a constante evolução do estudo da liderança e adaptação às novas realidades temporais.

Figura 23 – Teorias sobre liderança

Fonte: Elaborado pelo autor

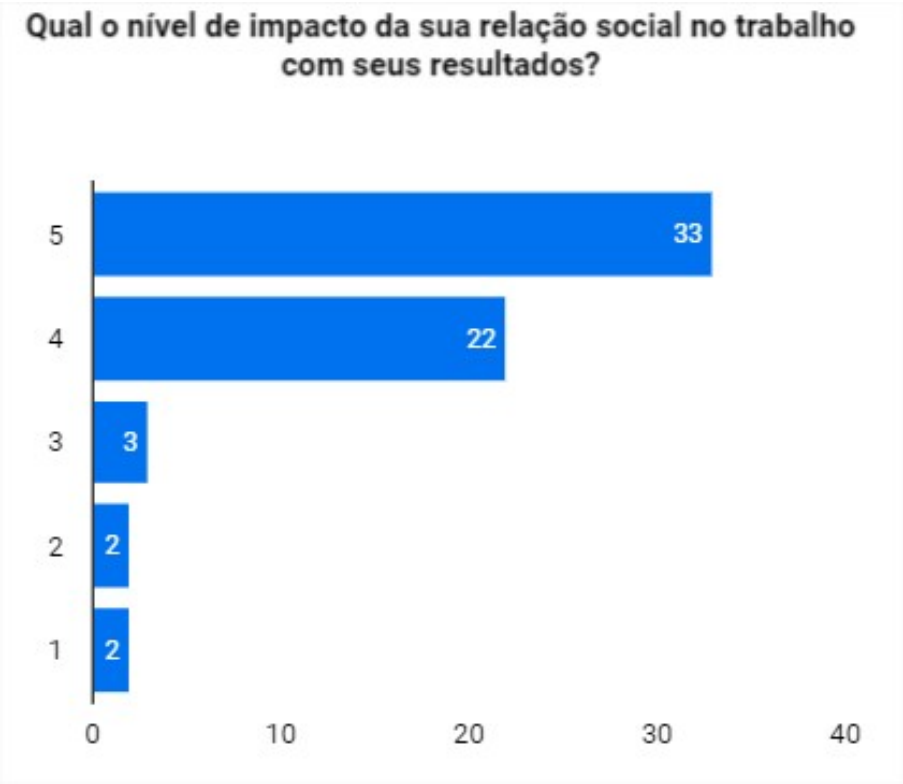
A Teoria das Relações Humanas, exposta por Robbins (2005), explicita como somos seres sociais e impactados pela dinâmica do grupo. Uma vez apresentado o conceito de "homem social", podemos relacionar diretamente a qualidade das relações nos ambientes organizacionais com os resultados apresentados pelos indivíduos. Esta relação, por exemplo, foi demonstrada na Experiência de Hawthorne (tópico 2.3.1), e pode ser reforçada nas Figuras 24 e 25.

Figura 24 – Qualidade da relação com os companheiros de trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor

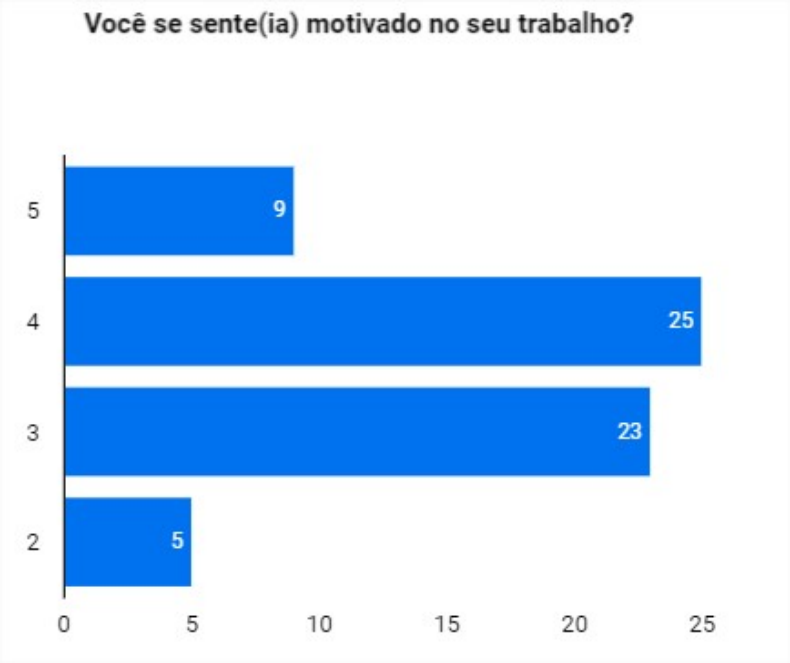
Figura 25 – Impacto da relação social com a *performance*



Fonte: Elaborado pelo autor

Um dado preocupante é que apenas 14,52% dos participantes diz se sentir plenamente motivado no trabalho, sendo ainda pior quando se trata da plena realização, 11,29%, como apresentado nas Figuras 26 e 27, respectivamente. Apesar de 100% dos entrevistados expressar que possui boa relação com seus companheiros de trabalho, as respostas apresentadas vão na contramão da teoria de Sinek (2009) e Falconi (2009), demonstrando como apenas um aspecto da motivação dos seres humanos não é o suficiente para refletir no pleno contentamento no exercício de suas funções. Como Falconi (2009) relata, a cada momento as pessoas buscam mais por se sentirem motivadas e engajadas, o que pode justificar o nível das respostas, uma vez que 83,65% dos respondentes têm até 24 anos de idade, ou seja, esse movimento faz parte das gerações mais novas.

Figura 26 – Motivação no trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor

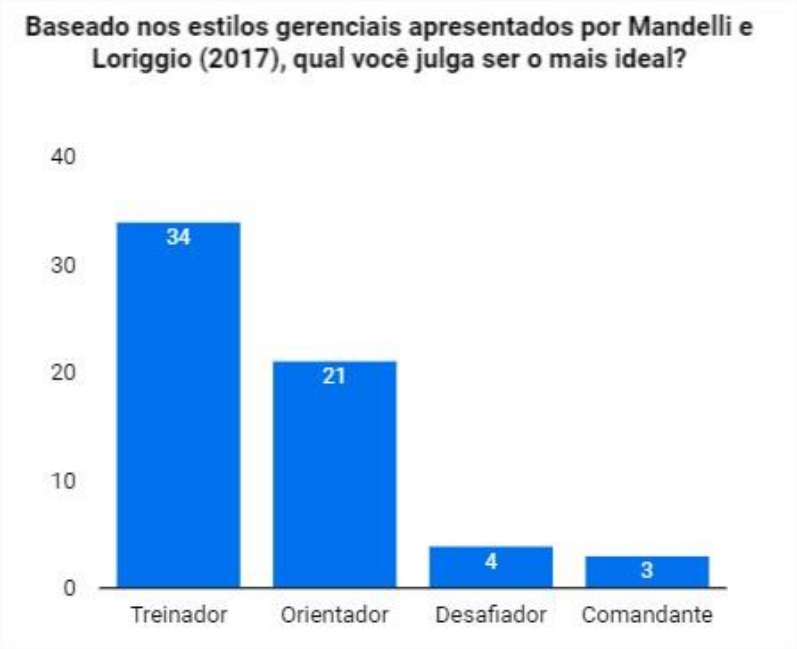
Próximo ao contexto da Figura 20, a Figura 28 expõe, de maneira totalmente direta, a opinião dos participantes em relação ao estilo gerencial, baseado na demonstração de Mandelli e Loriggio (2017), que julgam mais pertinente. Em coerência com as respostas apresentadas nas perguntas anteriores, 54,84% dos respondentes apontam o estilo Treinador como o mais ideal, seguido por 33,87% para Orientador.

Figura 27 – Sentimento de realização no trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor

Próximo ao contexto da Figura 20, a Figura 28 expõe, de maneira totalmente direta, a opinião dos participantes em relação ao estilo gerencial, baseado na demonstração de Mandelli e Loriggio (2017), que julgam mais pertinente. Em coerência com as respostas apresentadas nas perguntas anteriores, 54,84% dos respondentes apontam o estilo Treinador como o mais ideal, seguido por 33,87% para Orientador.

Figura 28 – Estilos gerenciais



Fonte: Elaborado pelo autor

Apesar da informação avaliada na Figura 28 e as análises que podem ser tecidas a partir dele, é válido ressaltar, mais uma vez, que o objetivo deste objeto de estudo não engloba a seleção de um estilo gerencial como o mais adequado, apenas a comparação entre a teoria e a vivência dos participantes.

5. CONCLUSÕES

O trabalho conclui seu objetivo central ao comparar a teoria a respeito da liderança, apresentadas no Capítulo 2, com a situação encontrada na vivência diária dos estudantes (estagiários e contratados) e graduados líderes em seus ambientes de trabalho, a partir da captação das respostas no formulário de pesquisa utilizado. Por meio das respostas obtidas, é possível compreender que a figura da liderança dentro de uma equipe organizacional exerce papel fundamental no sucesso coletivo. Somado a isso, o estudo corrobora com a teoria no que

tange à vivência das pessoas como seres sociais, sendo influenciados pelo meio e estimulados por ele.

Ademais, este estudo contribui para a caracterização da liderança e seus mais variados vieses, reforçando o entendimento de que é um tema em constante evolução e de suma importância.

Alguns pontos podem ser destacados como possíveis interferências em um melhor andamento do trabalho:

- Escopo do trabalho limitante;
- Concentração das respostas de alunos e formados da UFJF, possivelmente, enviesando o resultado;
- Número de respondentes maior englobaria percepções mais variadas.

É possível, ainda, mapear estudos futuros a serem desenvolvidos a partir deste atual, com maiores aprofundamentos e mudanças focais, como por exemplo:

- Ampliação do escopo do trabalho para qualquer graduando em ensino superior ou graduado, com experiência profissional, e para além de Juiz de Fora;
- Coleta da autoavaliação dos respondentes;
- Segmentação dos líderes e liderados por tempo de cargo, buscando correlacionar as opiniões com o tempo de experiência;
- Desenvolvimento de um modelo de avaliação e capacitação de líderes (a Figura 22, por exemplo, possibilita avaliações mais profundas relacionando as características dos líderes dos entrevistados com as características que julgam ideais em um líder, sendo possível desenvolver um mapa relacional e, até mesmo, um modelo de desenvolvimento de liderança).

REFERÊNCIAS

AKHTARUZZAMAN, Md.; SHAFIE, A. A. **Geometrical Substantiation of *Phi*, the Golden Ratio and the Baroque of Nature, Architecture, Design and Engineering.** Malásia. International Journal of Arts, 2011.

BASS, B. M. **Bass & Stodgill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications.** 1990. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=KxLizZ3aYmUC&oi=fnd&pg=PR3&dq=Theory+Research+and+Managerial+Applications+bass&ots=FP1erLPpB-&sig=dm4NROEvzc2Ev3gb_T0MHHoevP0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 23 de julho de 2022.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: A Administração do sentido.** São Paulo. Revista de Administração de Empresas. v.34, n. 3, p. 102-114, 1994BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução: a disciplina para atingir resultados.** Rio de Janeiro. 15ª Edição. Elsevier, 2005.

BURNS, J. M. **Leadership.** Nova York. Harper Torchbook, 1978. Disponível em: <https://pt.scribd.com/read/171091351/Leadership#a_search-menu_829397>. Acessado em: 23 de julho de 2022.

CABRERA, L. C. **A execução como estratégia.** Revista Marketing Industrial. IMI, 2017.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** Rio de Janeiro. 7ª Edição. Elsevier, 2003.

CIALDINI, R. B. **As armas da persuasão: Como influenciar e não se deixar influenciar.** Rio de Janeiro. Sextante, 2012.

CORTELLA, M. S. **Por que fazemos o que fazemos?: aflições vitais sobre trabalho, carreira e realização.** São Paulo. 1ª Edição. Planeta, 2016.

DANTAS, G. C. S. **Teoria das Relações Humanas.** Disponível em: <https://meuartigo.brasilescola.uol.com.br/administracao/teoria-das-relacoes-humanas.htm>. Acesso em: 24 de julho de 2022.

DEL FIACO, J. L. M. **Das Relações Humanas a importância do fator humano nas instituições de ensino superior.** Revista Administra-Ação / ISSN 2237-5805. p. 59-77, 2006. Disponível em: <http://revistas.unievangelica.com.br/index.php/administracao/article/view/349/350>. Acesso em: 22 de junho de 2022.

FALCONI, V. **O Verdadeiro Poder**. Nova Lima. 2ª Edição. Falconi, 2009.

FIEDLER, F. E**. A theory of a Leadership effectiveness**. Nova York. McGraw-Hill, 1967.

GARNER, H. C. **Empatia: Habilidade de um Verdadeiro Líder.** Military Review,2010. Disponível em: https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Portuguese/MilitaryReview_20100430_art007POR.pdf>. Acesso em: 19 de julho de 2022.

GRANEZE, C. R. L.; BORTOLUZZI, C. A. P.; BISSANI, N. **O PERFIL DAS LIDERANÇAS COMO FATOR DE SUCESSO NAS ORGANIZAÇÕES.** Chapecó. Revista Tecnológica / ISSN 2358-9221. 2016

HOLMER, C. **O que é liderança?** Priorize Gestão de Processos & Pessoas. Disponível em: <https://priorizegestao.com.br/blog/o-que-e-lideranca/>. Acessado em: 23 de julho de 2022.

HOUSE, R.; HANGES, P.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P.; GUPTA, V. **Culture, Leadrship, and Organizations The GLOBE study of 62 Societies.** Beverly Hills. Sage Publications Inc. 2004.

HUNTER, J. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança.** Rio de Janeiro. Sextante, 2014.

JOGULU, U. D.; WOOD, G. J. **The role of leadership theory in raising the profile of women in management.** 2006. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02610150610706230/full/pdf?title=the-role-of-leadership-theory-in-raising-the-profile-of-women-in-management>. Acesso em: 23 de julho de 2022.

LACERDA, A. R. F. **Teoria Geral da Administração.** 2009.

LESSA, J. R. **Número de Ouro**. InfoEscola. Disponível em: <https://www.infoescola.com/matematica/numero-de-ouro/>. Acesso em: 25 de junho de 2022.

MANDELLI, P.; LORIGGIO, A. **Liderando para alta performance. Conceitos e ferramentas.** São Paulo. 1ª Edição. Vozes Nobilis, 2017.

MAXIMIANO, A. A. C. **Administração de projetos: como trabalhar ideias em resultados.** São Paulo. Atlas, 2002.

MAXWELL, J. C. **As 21 irrefutáveis leis da liderança: uma receita comprovada para desenvolver o líder que existe em você.** Rio de Janeiro. Thomas Nelson, 2007.

MICHENER, H.A.; DELAMATER, J.D.; SCHWARTZ, S.H. MERTON, R. K. S**ocial Psychology.** Orlando. 2nd Edition. Harcourt Brace Jovanovic. 1990.

MIGUEL, P. A. C. (coordenador). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações.** Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** São Paulo. 11ª Edição. Pearson Education, 2005.

SILVA, B. W. **Hierarquia das Necessidades de Maslow.** 2011. Disponível em: <http://www.bwsconsultoria.com/2011/05/hierarquia-das-necessidades-de-maslow.html#:~:text=A%20base%20da%20teoria%20da,(secund%C3%A1rias)%20possam%20ser%20atendidas.>. Acessado em: 24 de julho de 2022.

SILVA, M. T. **Correntes do Pensamento Administrativo.** São Paulo. Fundação Vanzolini, 1997.

SINEK, S. **Comece pelo porquê**. Rio de Janeiro. Sextante, 2018.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro. 5ª Edição. LTC, 1995.

ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral e criminais previstas no Código Penal, além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 28 de JUNHO de 2023.

Pedro Henrique Teixeira Aguiar	201749058
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)	Matrícula
Pedro Aguiar	146.426.247-08
ASSINATURA	CPF

ANEXO B – FORMULÁRIO DE PESQUISA

Parte 1: Informações básicas

Caso seja aluno(a) com a matrícula ativa, responder *Sim*.
Caso seja ex-aluno(a), responder *Não*.

Você está ativamente matriculado(a) em alguma Instituição de Ensino Superior de Juiz de Fora? *

- ◯ Sim
- ◯ Não

Parte 1: Informações básicas

Caso você esteja em período de estágio ou até mesmo seja contratado(a), ou já tenha passado por um dos dois, responder *Sim*.

Atualmente, você é estagiário(a), contratado (a) ou já passou por alguma dessas duas experiências enquanto aluno (a) da IES de Juiz de Fora? *

- ◯ Sim
- ◯ Não

Parte 1: Informações básicas

Qual a sua IES (Instituição de Ensino Superior)? *

Sua resposta

Qual a sua idade? *

- ◯ Até 18 anos
- ◯ 19 a 24 anos
- ◯ 25 a 34 anos
- ◯ 35 a 44 anos
- ◯ 45 anos ou mais

Qual o seu gênero? *

- ◯ Feminino
- ◯ Masculino
- ◯ Prefiro não me identificar

Você exerce papel de liderança **formal** na sua empresa? *

- ◯ Sim
- ◯ Não

Parte 1: Informações básicas

Você se formou em Engenharia em alguma IES de Juiz de Fora? *

- ◯ Sim
- ◯ Não

Parte 1: Informações básicas

Você exerce papel de liderança **formal** na sua empresa? *

- ◯ Sim
- ◯ Não

Parte 2: Perguntas específicas

As perguntas que seguem dizem respeito à liderança e seu impacto em uma equipe organizacional.

Nesta seção são apresentados três tipos de pergunta: perguntas com escala linear de 1 a 5, sendo a nota 1 "Discordo totalmente" e a nota 5 "Concordo totalmente"; perguntas de múltipla escolha e pergunta aberta.

Grande parte do sucesso da minha equipe é (era) devido à efetiva condução do líder. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

O(a) seu(ua) líder lidera(va) através do exemplo? *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

O(a) seu(ua) líder estimula(va) a iniciativa de seus colaboradores? *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente

O(a) seu(ua) líder aceita(va) críticas e sugestões vindas dos colaboradores? *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente

Você se sente(ia) orientado(a) em relação as suas obrigações dentro da empresa? *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente

Quando surge um problema, seu(ua) líder auxilia(va) na resolução do problema? *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente

Você gostaria que seu(ua) líder participasse mais do seu dia a dia na empresa? *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente

Você se sente(ia) mais confortável com o(a) seu(ua) líder te supervisionando de perto ou trabalhando com mais autonomia? *

- ○ Prefiro uma supervisão mais próxima
- ○ Para mim é independente. Consigo lidar bem de qualquer jeito
- ○ Prefeiro trabalhar com maior autonomia

Como é o seu acesso aos líderes da empresa? *

- ○ Tenho total acesso aos líderes da minha empresa
- ○ Tenho maior acesso ao(à) meu(minha) líder direto(a), mas não tanto aos demais líderes
- ○ Não tenho um acesso tão bom aos líderes da empresa

De acordo com as características listadas abaixo, avalie, na sua opinião, de 1 a 5 a importância delas em um(a) líder (1 sendo "Muito fraca" e 5 "Muito forte"). *

	1	2	3	4	5
Autoconsciência Emocional	○	○	○	○	○
Comunicação	○	○	○	○	○
Inspiração	○	○	○	○	○
Gerenciamente de Conflitos	○	○	○	○	○
Catalisação de Mudanças	○	○	○	○	○
Desenvolvimento dos Liderados	○	○	○	○	○
Influência	○	○	○	○	○
Trabalho em equipe	○	○	○	○	○
Consciência Organizacional	○	○	○	○	○
Auto-avaliação	○	○	○	○	○
Autoconfiança	○	○	○	○	○
Autocontrole Emocional	○	○	○	○	○
Confiabilidade	○	○	○	○	○
Adaptabilidade	○	○	○	○	○
Superação	○	○	○	○	○
Iniciativa	○	○	○	○	○
Otimismo	○	○	○	○	○
Empatia	○	○	○	○	○

Agora, de acordo com as características listadas abaixo, avalie de 1 a 5 a percepção delas em seu(a) líder (1 sendo "Muito fraca" e 5 "Muito forte"). *

	1	2	3	4	5
Autoconsciência Emocional	○	○	○	○	○
Comunicação	○	○	○	○	○
Inspiração	○	○	○	○	○
Gerenciamente de Conflitos	○	○	○	○	○
Catalisação de Mudanças	○	○	○	○	○
Desenvolvimento dos Liderados	○	○	○	○	○
Influência	○	○	○	○	○
Trabalho em equipe	○	○	○	○	○
Consciência Organizacional	○	○	○	○	○
Auto-avaliação	○	○	○	○	○
Autoconfiança	○	○	○	○	○
Autocontrole Emocional	○	○	○	○	○
Confiabilidade	○	○	○	○	○
Adaptabilidade	○	○	○	○	○
Superação	○	○	○	○	○
Iniciativa	○	○	○	○	○
Otimismo	○	○	○	○	○
Empatia	○	○	○	○	○

Na sua opinião, o que faz com que o(a) seu(ua) líder tenha uma boa liderança? *

- ○ As características marcantes de personalidade que ele(a) possui
- ○ As maneiras e estilos de se comportar que ele(a) adota
- ○ Sua adequação de comportamento frente às circunstâncias das situações

Se você pudesse escolher, o que mudaria na forma de liderar do(a) seu(ua) líder? *

Sua resposta

Sua relação com seus companheiros de trabalho é boa? *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente

Qual o nível de impacto da sua relação social no trabalho com seus resultados? *

	1	2	3	4	5	
Muito baixa	○	○	○	○	○	Muito alta

Você se sente(ia) motivado no seu trabalho? *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente

Você se sente(ia) realizado no seu trabalho? *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente

Por fim, baseado nos estilos gerenciais apresentados por Mandelli e Loriggio (2017), *

COMANDANTE: O líder estabelece e dirige o caminho;
TREINADOR: O líder ouve e depois estabelece direção ensinando o porquê;
ORIENTADOR: Os objetivos são mais consensuais;
DESAFIADOR: Definido mais pelo colaborador do que pelo líder,
qual você julga ser o mais ideal?

- ○ Comandante
- ○ Treinador
- ○ Orientador
- ○ Desafiador

ANEXO C – FLUXOGRAMA DO QUESTIONÁRIO