

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS, PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL
E COACHING

EVELYN LORRANE DORNELES MAGALHÃES
JULIANA DUTRA FRAGA CUNHA
MÁRCIO LOPES DA SILVA LUZ

AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER IDEAL EM UMA INDÚSTRIA
FARMACÊUTICA NA CIDADE DE ANÁPOLIS

ANÁPOLIS - GOIÁS
2019

EVELYN LORRANE DORNELES MAGALHÃES
JULIANA DUTRA FRAGA CUNHA
MÁRCIO LOPES DA SILVA LUZ

AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER IDEAL EM UMA INDÚSTRIA
FARMACÊUTICA NA CIDADE DE ANÁPOLIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching, sob a orientação da Profa. Esp. Hariane Jackeline Rodrigues Silva.

ANÁPOLIS, GO
2019.

EVELYN LORRANE DORNELES MAGALHÃES
JULIANA DUTRA FRAGA CUNHA
MÁRCIO LOPES DA SILVA LUZ

AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER IDEAL EM UMA INDÚSTRIA
FARMACÊUTICA NA CIDADE DE ANÁPOLIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching, sob a orientação da Profa. Esp. Hariane Jackeline Rodrigues Silva.

Data da aprovação: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Esp. Hariane Jackeline Rodrigues Silva
ORIENTADORA

Prof^a. Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel
CONVIDADA

M^a. Marisa Roveda
CONVIDADA

**AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER IDEAL EM UMA INDÚSTRIA
FARMACÊUTICA NA CIDADE DE ANÁPOLIS**

**THE MAIN CHARACTERISTICS OF AN IDEAL LEADER IN A PHARMACEUTICAL
INDUSTRY IN THE CITY OF ANÁPOLIS**

Evelyn Lorrane Dorneles Magalhães¹
Juliana Dutra Fraga Cunha²
Márcio Lopes da Silva Luz³
Hariane Jackeline Rodrigues Silva⁴

RESUMO: O presente artigo teve como intuito maior conhecer sobre quais são as principais características inerentes a um líder que se entende com atualizado e respeitado por seus liderandos. Muitas são as teorias que explicam sobre o atuar da liderança e nesse artigo são levantadas as características, importância e diferença entre ser líder e ser chefe. Na execução desta pesquisa o objetivo é o de caracterizar a figura de um líder atual. A metodologia escolhida foi a princípio a revisão de literatura e num segundo momento a pesquisa de campo realizada com vinte e duas pessoas que responderam a um questionário semi estruturado dentro de uma empresa farmacêutica na cidade de Anápolis/GO. Ao final foi possível concluir que o nível da liderança pesquisa é considerado como boa por se tratar de pessoas atualizadas com as técnicas, preocupadas como o fator humano e que possuem profissionalismo no exercício de suas atribuições.

Palavras-chave: Líder. Habilidades. Estilo de liderança.

¹ Bacharel em Farmácia, pela Faculdade Metropolitana de Anápolis/GO. evelynlorrane07@gmail.com

² Licenciatura em Química, pela Universidade Estadual Vale do Acaraú, Anápolis/GO. dutrajuh81@gmail.com.

³ Bacharel em Ciências Contábeis, pelo Centro Universitário Euro Americano Brasília/DF. marciolopes737@gmail.com

⁴ Professora Orientadora, Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching; Docência Universitária; Bacharela em Jornalismo, e-mail: hariane.jor@gmail.com

ABSTRACT: the present article aims to study more about what are the main characteristics inherent to a leader who is understood as up to date and respected by his leaders. Many are the theories that explain about the acting of leadership and in this article are raised the characteristics, importance and difference between being a leader and being a boss. In the execution of this research the objective is to characterize the figure of a current leader. The methodology chosen was initially the literature review and in a second moment the field research was performed with twenty-two people who answered a semi structured questionnaire within a pharmo-chemical company in the city of Anapolis/GO. At the end it was possible to conclude that the level of research leadership is considered as good because it is people who are updated with the techniques, concerned as the human factor and who have professionalism in the exercise of the function.

Keywords: Leader. Skills. Leadership style.

1. INTRODUÇÃO

Essa pesquisa teve como intuito estudar qual o papel da liderança e suas principais capacidades em conduzir um indivíduo ao desenvolvimento e liderar pessoas. Conforme Oliveira et al. (2013), qualquer indivíduo pode se tornar um líder, basta para isso ter e atualizar suas habilidades em liderar pessoas, ser destemido e saber lidar com situações difíceis, ter temperamento para ouvir e saber encorajar outros colegas. Principalmente, o que se espera de um líder é o que o mesmo tenha postura responsável, experiência para atuar nas funções que comanda e ser um agente de comunicação dentro da organização.

Para Bergamini (2009), existem dois aspectos muito comuns à grande maioria dos conceitos inerentes a liderança existentes hoje em dia. O primeiro é que ainda se tem a noção de um denominador em que seu sentido seja voltado a um grupo, ou seja aquele que envolve duas ou mais pessoas. O segundo é mais complexo, pois trata de como um líder consegue influenciar em seu ambiente de trabalho exercendo intencionalmente sua posição e sendo respeitado por seus liderandos.

Entre essas várias características o líder ainda deve contar com a profissionalização constante, participação em eventos da área e estar sempre atualizado e pronto para atuar nos diversos problemas por que pode vir a passar. A algumas décadas a administração visava primordialmente a gerencia voltada para a

produção, hoje o foco é a pessoa, então além de liderar ele deve ser também um psicólogo, um mediador entre outras necessidades que deve possuir.

Vários são os tipos de líderes que estão aqui relacionados na seção da fundamentação teórica com suas discriminações. O que a gestão administrativa prega atualmente é que a rigidez de modelos não deve ser utilizada, o líder deve balancear suas ações em conformidade com as situações que se apresentam. Então um líder inteligente pode passar de um tipo visionário a situacional, por exemplo, tudo depende do momento, da ocasião e do problema enfrentado.

Gerenciar pessoas não é tarefa fácil exige o máximo de atenção e de empenho da liderança. As diferenças individuais são muitas e todas dependem da vida pregressa dos indivíduos e cabe ao líder saber lidar com isso e conseguir contornar e resolver os problemas. Visando atingir o objetivo proposto foram realizadas pesquisas bibliográficas e uma pesquisa de campo dentro de uma empresa farmacêutica na cidade de Anápolis.

2 CONCEITO DE LIDERANÇA

Liderança é a capacidade que um indivíduo tem de conduzir e liderar pessoas, qualquer um pode ter habilidade de liderar pessoas ou pode ser desenvolvido sob condição de encorajamento de lidar com situações e persuadir com seus liderados. Os líderes em uma organização tem papel fundamental para atingir metas e alcançar os objetivos propostos pela organização, para isso, o líder depende de seus liderados para obter o rendimento esperado.

Chiavenato (1994, p. 72), ressalta ainda que liderança faz parte de um processo de sociabilização, dizendo que:

Liderança é dirigida através do processo da comunicação humana, ela é definida como a arte de induzir as pessoas a cumprirem suas obrigações com zelo e correção. É a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que devem fazer. Todas as pessoas em algum momento da vida será um líder.

Para Galbraith, Downey e Kates (2016, p. 177), os estilos de liderança foram evoluindo com passar do tempo, onde tinha a liderança supervisora que mandava, treinava e inspecionava seus liderados, que hoje é chamado de chefe, depois passou para liderança de equipe que instrui as pessoas, propõe mudanças, incentiva trabalho em equipe e atualmente a liderança que tem se destacado é a liderança facilitadora que visa apenas o trabalho em equipe, desenvolve as habilidade da equipe, traz

segurança para os indivíduos e possibilidade que as tarefas designadas sejam realizadas com confiança e entusiasmo.

Veríssimo (2015), enfatiza que o emocional de um líder faz toda diferença para que sua equipe tenha um bom desempenho, pois líderes são o reflexo para seus liderados, têm que haver compreensão em ambas as partes para obter resultados satisfatórios. Liderados querem líderes que possam servir como apoio e conforme as características e estratégias que possa ter um líder, os liderados tendem a ficar desmotivados e conseqüentemente ter baixo rendimento ou podem ficar motivados aumentando a produtividade garantindo um ambiente agradável onde todos possam executar as atividades com excelência.

Assim, é preciso que aquele que vá ocupar a posição de um líder possua algumas características que Chiavenato (2006, p.451), destaca como “Existem três diferentes abordagens teóricas a respeito de liderança: teorias de traços de personalidade, teorias sobre estilos de liderança e teorias situacionais de liderança”. E no Quadro 1 estão descritas da seguinte forma:

Quadro 1 – Abordagens teóricas sobre liderança

Tipo	Descrição
Traços da personalidade	Segundo esta teoria o líder possui características marcantes de personalidade que o qualificam para a função.
Estilos de liderança	Esta teoria aponta três estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal.
Teoria Contingencial	Nesta teoria o líder pode assumir diferentes padrões de liderança de acordo com a situação e para cada um dos membros da sua equipe.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2006, p. 452)

O fator de conseguir influenciar pessoas passa indiscutivelmente pelo seu status e sua personalidade, sendo que tal poder tem diferentes formas de ação dentro de certas circunstâncias e da realidade de cada membro da equipe. Para Mc Crae (1992, apud PERVIN; JOHN, 2009), entre a década de 80 e começo da década de 90 apresentou uma apreensão dos pesquisadores de traços em avaliar os traços de personalidades devido à variedade deles e a complexidade para estruturar de forma integrada.

Para esses autores, alguns estudos evidenciam que existem possibilidades nas quais não conseguiram obter um melhor entendimento da teoria de traços e prosseguiu desordenada. Diversos pesquisadores, inclusive os mais jovens acreditavam que os traços de personalidades poderiam ser arranjados em conformidade com cinco fatores distintos e vasto. Esses fatores originam-se de

técnicas estatística de agrupamento de definições pertencentes aos traços, pesquisas com diversas tradições culturais para testificar os traços e associação de questionários de traços e demais questionários para verificação (PERVIN; JOHN, 2009).

Ainda Pervin e John (2009), apresentam cinco fatores para organizar os traços de personalizadas são eles: Neuroticismo, extroversão, abertura, amabilidade e consciência. Onde o neuroticismo reconhece a pessoa com probabilidade de problemas psicológicos, a extroversão e amabilidade avalia o relacionamento interpessoal e as habilidades de interação, a abertura a proatividade, compreensão e paciência por algo desconhecido e por fim consciência que relato o comportamento do indivíduo e o controle conduzidos pelas atribuições propostas no dia a dia.

Em relação aos três estilos de liderança as suas diferenças são marcantes e facilmente detectáveis, Sousa e Santo (2010), trazem as características de cada uma conforme se apresenta no quadro 1:

Quadro 2 – Características das Lideranças Autocrática, Democrática e Liberal

Autocrática	Democrática	Liberal
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder
O líder é dominador e “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro”.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito das tarefas. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2006, p. 129)

De acordo com Sousa e Santo (2010), na liderança liberal existem hesitações nas decisões do líder o que leva os liderandos a um estado de acomodação, e isso

faz com que a equipe perca o foco e não consiga compreender quais são os objetivos e metas a serem atingidos, na liderança autocrática os conflitos são constantes e o nível de comunicação é considerado baixo, trazendo problemas enormes ao andamento dos trabalhos.

No estilo de liderança democrática, ao contrário das outras duas, a possibilidade de maior engajamento da equipe se torna maior, pois a comunicação é mais intensa, os objetivos são claros e a interação entre líder e liderandos se mostra mais próxima e aberta a todas as informações relativas ao trabalho e a individualidade de cada membro (SOUSA; SANTO, 2010).

A forma de agir do líder dentro de todas as informações levantadas até aqui e levando-se em consideração os estilos apresentados, também passa pela necessidade de saber atuar dentro de situações totalmente diferentes entre si. Esse tipo de ação é conceituado como situacional ou contingencial dependendo da fala de alguns autores.

Strapassoni e Medeiros (2009, p. 231), dizem que esse modelo de comportamento depende do contexto, “o quanto de influência a situação proporciona, incluindo o trabalho, a cultura organizacional, o nível de apoio do grupo, a experiência do líder, o nível de estresse e as características dos liderados como personalidade, capacidade e motivação”. Não resultando apenas das características individuais das pessoas. Para essas autoras esse modelo está baseado na maneira como acontece a interação entre líder e liderandos, de que maneira a influência do líder é notada e ressaltam

2.1 TIPOS DE LÍDERES

Segundo Carvalho e Lima (2017), há diversos tipos de líderes, onde cada líder com suas características específicas consistem no mesmo objetivo, liderar pessoas. As organizações estão mais minuciosas na escolha dos líderes, pois estão percebendo a importância que um bom líder para obter bons resultados além do esperado. Cada líder deve saber o tipo de liderança que atua e o perfil através das suas características e dessa forma, possa aprimorar e evoluir no desenvolvimento profissional e pessoal.

Espíndola (2017), ensina que um bom líder em sua prática pode conforme se encontra utilizar variados tipos de liderança. Tudo depende de como acontece a relação com seus liderandos e sua maneira de agir. Ressalta ainda que uma boa

liderança é exercida com sabedoria e procurando tirar dos colaboradores o melhor que eles possam oferecer para a execução dos trabalhos.

Conforme foi possível apurar pelas pesquisas realizadas existem 08 tipos de classificação para as pessoas que ocupam as posições de líderes sendo que cada uma delas possui suas características próprias como demonstra-se a seguir no quadro:

Quadro 3 – Oito Tipos de Liderança

Tipo de líder	Conceituação
Autoritário	A liderança autoritária tem seu foco na execução de demandas, seguindo de forma rigorosa as regras pré-estabelecidas. Não existe participação da equipe, pode levar a desmotivação. A figura do líder é tida como dominadora e inquestionável.
Liberal	As decisões são tomadas de forma individual e sem a gerencia constante do líder. Pode criar um clima favorável de produtividade como também, podem acontecer situações em que os trabalhos sejam deixados a segundo plano por algum dos colaboradores.
Visionária	Se baseia em estudos que buscam prever o futuro. Essa capacidade de prever as reações do mercado está aliada em pesquisas e análises de comportamento das pessoas sobre produtos ou serviços do mercado.
Democrática	Todas as decisões são tomadas em conjunto e a participação de se dá de maneira integral na execução das tarefas e objetivos propostos. O líder se mostra participativo e próximo a seus liderandos.
Situacional	Grande flexibilidade na escolha do tipo de liderança. Aqui o líder escolhe como agir dentro dos vários tipos de liderança e dependendo da situação em que se encontra.
Motivador	O líder motivador geralmente exerce um papel importante em momentos de crise, pois é capaz de unir pessoas, propósitos e objetivos apenas com suas palavras e seu exemplo. Ao contagiar os demais com sua confiança e seu otimismo, acaba estimulando todo o grupo a seguir da melhor maneira com os processos em curso e, assim, alcançar os resultados planejados.
Coach	Este líder costuma ser seguido como exemplo, por isso, idealiza aos seus colaboradores a ideia de acompanhar o “certo”. A ideia do Leader Coach é estimular o desenvolvimento de novas habilidades e aprimorar aos poucos as capacidades e competências identificadas de cada um, como comunicação, foco, liderança, para potencializar seus resultados.
Técnico	O líder é respeitado por ser o detentor do maior conhecimento e acabar possuindo uma grande capacidade técnica sobre determinados assuntos. Por ter maior aptidão, suas decisões são respeitadas e seguidas conforme indicado, passando segurança aos liderados, para que eles possam dispor desse conhecimento para auxiliá-los.

Fonte: Adaptado de Carvalho e Lima (2017)

Para Maximiano (2000), entre as principais características de um líder está no fato de demonstrar confiança nas atitudes de seus liderandos. Assim, ao delegar poder de decisão aos componentes de sua equipe ele está deixando claro o seu crédito em que os trabalhos serão realizados com a máxima atenção e visando o atendimento da qualidade que se espera atingir.

2.2 CARACTERÍSTICA DE LÍDER

O quadro 4 a seguir traz resumidamente essas características na visão de Maximiano (2000) e como sua atuação incentiva a melhoria do posicionamento dos componentes da equipe de trabalho.

Quadro 4 – Características de um líder eficaz

Característica	Discriminação
Inspirador	Seus exemplos e profissionalismo são motivações para os colaboradores;
Respeito e flexibilidade	É respeitado por não impor sua liderança e pela flexibilidade ao receber as contribuições dos colaboradores;
Conhece sua equipe	Confia em suas capacidades e sabe delegar e dar os feedback necessários a evolução, aperfeiçoamento e crescimento dos colaboradores;
Planejador e Estrategista	Visionário, focado, planeja as ações, mensura resultados, analisa e direciona as ações para obtenção de novos resultados, sempre mais rápidos, melhores e com mais qualidade;
Empreendedor	Sempre traz novas ideias e soluções;
Motivador	Não deixa que os liderados percam o foco e a motivação;
Ousado	Acredita que é possível sempre fazer mais e melhor;
Pró-ativo	Não apenas delega, mas também age;
Ouve na essência	Escuta as opiniões dos colaboradores e as leva em conta;
Sabe Compartilhar	Divide seus conhecimentos e experiências.

Fonte: Adaptado de Maximiano (2000)

Cada uma das características acima apresentadas depende decisivamente de como se dá a influência do líder sobre sua equipe. É preciso ter experiência e saber lidar com cada uma das situações que se apresentem no cotidiano empresarial, desta forma os conflitos internos e seus efeitos danosos são diminuídos e o desenvolvimento evolutivo do trabalho é maximizado (BENEVIDES, 2010). E assim se torna importante ressaltar quais as características principais os líderes atuais necessitam ter para exercerem seu papel frente a sua equipe de trabalho e colaborar com o atendimento das metas e objetivos propostos.

Os líderes durante suas experiências e as situações que tendem a enfrentar, podem expandir em suas competências técnicas, sociais e conceituais, onde as competências técnicas adquirem conhecimentos específicos de determinada tarefa, as competências sociais contribui para lidar com as pessoas, traz confiabilidade em seus liderados e as competências conceituais fazem com que o líder busca planejamentos e tenha uma visão ampla, não apenas pensamentos imediatos, então o indivíduo com esforço e dedicação até quem não lidera pessoas possa um dia liderar com as habilidades conquistadas (ZANELLI; ANDRADE; BASTOS, 2014).

Para Senznick (1957 apud, BERGAMINI, 2009, p.7):

O líder é aquele que transforma uma organização comum numa verdadeira instituição. É quem conseguirá fazer dela um grupo social consciente dos seus objetivos e valores, capaz de afirmar-se perante os seus seguidores e resistir quando sua identidade for ameaçada.

Para Silva e Mourão (2015), a área de treinamentos dentro das organizações tem um papel crucial para capacitar e qualificar bons líderes e liderados e pode colaborar para um melhor desempenho em toda a equipe. É necessário que a equipe de treinamentos possa analisar os problemas de cada setor nas organizações, sintetizar as informações e avaliar a necessidade de treinamentos específicos além dos treinamentos que são dados periodicamente. Os treinamentos específicos referentes à liderança podem ser determinantes para direcionar os líderes no autoconhecimento das características que tenham e o tipo de líder em qual se enquadra.

Felix et al. (2013) sobre a figura do líder enfatizam que eles são agentes de mudança, pois sua postura afeta no comportamento de seus liderandos, na visão de Bergamini (1994, p. 31), o líder caracteriza-se:

[...] por uma forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, arrojo e originalidade na resolução de problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as consequências da decisão e ação, prontidão para absorver o stress interpessoal, boa vontade em tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido dos objetivos em jogo.

Compreende-se, portanto, que a liderança centra-se na capacidade de ser eficaz do líder, devendo garantir que sua liderança é respeitada por todos e se tornar um polo convergente, dos problemas a serem resolvidos, em acatar as ideias e individualidade de seus comandados e dessa forma, também delegar tarefas aceitando as maneiras de agir de seus colaboradores.

As organizações estão se empenhando para que os liderados tenham satisfação no trabalho, mas improvável alcançar a satisfação de todos, pois depende muito das particularidades que o indivíduo possa ter e da situação que possa estar enfrentando, depende muito do perfil de cada um, tanto para os líderes quanto para os liderados, diante disso, o perfil de um líder pode satisfazer muitos de sua equipe, no entanto pode trazer muitas frustrações para outros (BRANT, 2012).

2.3 DIFERENÇA DE LÍDER E CHEFE

Segundo Barlach (2013), com intuito de compreender a distinção de líder e chefe, primeiramente é cabível identificar autoridade de poder. O poder consiste em oprimir e impor o indivíduo a fazer algo, mesmo que não queira exercer a tarefa designada, diferente da autoridade que dispõe da capacidade de persuadir o sujeito a ceder alguma condição proposta. Nessa acepção, o líder aplica a autoridade enquanto o chefe usufrui do poder.

Para Lopes (2016), o líder trilha seu caminho despretensioso e conquista seus liderados sem apreensão, em contrapartida o chefe é respeitado mediante o medo dos colaboradores. O chefe se prende a resultados independente de como esteja sua equipe e o líder incentiva e desperta o trabalho em equipe multidisciplinar para ter um bom ambiente de trabalho, resultando em bons rendimentos.

Por isso, é importante que essas diferenças sejam identificadas para que todos saibam da existência do líder, que é um estilo de liderança que está sendo exigido pelo mercado atualmente. Para isso se torna importante diferenciar essas duas características discriminadas no quadro 5, a seguir:

Quadro 5 - Diferença entre Líder e Chefe

Líder	Chefe
Lidera se conectando às pessoas.	Coloca as pessoas para trabalhar.
Exerce a liderança influenciando as pessoas, fazendo-as pensarem e agirem como proprietários da empresa.	Gerencia e mantém as pessoas trabalhando como recursos da organização.
Convence e influencia as pessoas a fazer o que precisa ser feito.	Enxerga as atividades e metas a serem alcançadas como algo que precisa ser feito.
Liderar é mobilizar os outros a batalhar por inspirações compartilhadas.	Gerenciar é a arte de mobilizar os outros para trabalhar.
Liderar é a arte de obter resultados desejados, acordados e esperados de pessoas engajadas e comprometidas.	Gerenciar é a arte de obter resultados desejados, acordados e esperados através das pessoas.

Fonte: Adaptado de Pampolini, Mazo e Gonçalves (2013)

Esses dois estilos tem características bastante distintas e que precisam ser esclarecidas. A maioria das pessoas está acostumada com o modelo de: “manda quem pode obedece quem tem juízo”, no qual o funcionário só tem obrigações, que são designadas pelo chefe, sem contribuir ou questionar nada. Muitos funcionários nem tem conhecimento de que esse tipo de líder está cada vez mais obsoleto nas empresas. Para isso é importante ter uma formação profissional atualizada e conectada com as transformações gerenciais, assunto esse a ser abordado na sequencia.

2.4 FORMAÇÃO DO LÍDER

Exercer a liderança faz parte do processo no qual a equipe de trabalho confia, se influencia e atua a partir do modelo apresentado pelo líder que age maneira ética e profissional. No conjunto dos trabalhos organizacionais, a liderança representa um instrumento gerencial de máxima importância, pois se encontra no rol das relações humanas, além de contribuir na tomada de decisões e no enfrentamento de conflitos (AMESTOY et al., 2010).

Nesse cenário o processo educacional, além da formação acadêmica necessária, também carece de teorias e práticas de temas como empreendedorismo, na maioria das vezes, abranger a perspectiva da gestão de risco. Não se pode também ter uma expectativa mágica de desenvolver líderes para operar em uma cultura em que não se admite o erro ou na qual a hierarquia se sobrepõe à iniciativa. “Ademais, o processo de construção de líderes desafia o foco no curto prazo e no resultado imediato de um ‘treinamento’” (TANURE, 2007, p. 72).

Por sua vez, é necessário que as instituições educacionais façam uma revisão crítica dos pressupostos que permeiam as suas crescentes atividades de desenvolvimento executivo e tenham mais claramente formuladas as suas propostas de valor, contribuindo, inclusive, para que a empresa e o executivo possam fazer opções. Não é pertinente ter a expectativa mágica de que um curso clássico de MBA, tão útil no desenvolvimento de gestores, também o será para desenvolver os líderes do futuro. Uma proposta necessária e, por que não dizer, ousada (TANURE, 2007, p. 72).

Assim, a formação acadêmica é importante por trazer ao conhecimento das pessoas as teorias relativas ao bom desenvolvimento das funções de líder. Mas é preciso ressaltar que como as evoluções sociais se tornaram mais intensas após o advento da informatização das comunicações, a globalização das relações, o mundo vive atualmente uma explosão de novas tendências humanas, o que influencia no atuar dos líderes e os torna ainda mais imprescindíveis dentro das organizações conforme será demonstrado a seguir.

2.5 A IMPORTÂNCIA DO LÍDER NAS INSTITUIÇÕES

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é igualmente essencial em todas as demais funções da Administração: o administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. Todos os dias observa-se que a atuação em um mercado cada vez mais exigente requer das

empresas o desenvolvimento de sua capacidade estratégica. Isso significa ampliar o horizonte de visão dos negócios, buscando compreender os diversos fenômenos que interferem no desempenho da organização (BEKIN, 2000).

A necessidade de uma visão ampla tem se feito cada vez mais necessária, dessa forma para se obter êxito em uma empresa exige-se que esta comece pela formação de sua administração. Uma administração inteligente, onde uma liderança tome a frente, direcionando assim todo o trabalho da equipe (PORTER, 1998).

O futuro da empresa é um campo aberto de possibilidades e é possível influir na construção deste futuro. Para isso, é indispensável desenvolver a capacidade de perceber tanto as ameaças e oportunidades no ambiente externo, como as forças e fraquezas no ambiente interno, potencializando, dessa forma, os pontos fortes e minimizando os pontos fracos da gestão empresarial (LAS CASAS, 2001).

E para se alcançar o tão almejado sucesso nos negócios é necessário implantar um modelo de gestão estratégica, é necessário compartilhar com as pessoas e desenvolver um espaço próprio de construção do projeto coletivo da empresa (LAS CASAS, 2001).

Essa implantação deve observar e respeitar a formação e o desenvolvimento das capacidades dos seus componentes, pois pessoas com visões e percepções diferentes discutem os seus diversos pontos de vista sobre o mesmo tema, chegando a acordos e tendo como resultado um trabalho de fato coletivo. Nesse contexto entra a questão liderança e sua importância para organizar e chegar a uma conclusão satisfatória que gere lucro e resultados para a empresa, a postura do líder tem de ser empreendedora criativa, pois compreender o ambiente empresarial e suas necessidades é o primeiro passo para que se realize uma gestão administrativa com sucesso (BEKIN, 2000).

3. METODOLOGIA

Inicialmente o trabalho se deu por meio da pesquisa bibliográfica, etapa fundamental para a consolidação do capítulo teórico, por meio de consultas a livros, teses, dissertações e artigos. Esse momento possibilitou o conhecimento sobre a os conceitos, funções, características, atuação e importância da liderança nas empresas. Para Marconi (2010), a pesquisa bibliográfica fornece dados relevantes relacionados ao tema, além de ser um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, pois trata-se de uma fonte indispensável de informações.

Na sequência foi realizada uma pesquisa de campo, na qual os dados coletados sobre os tipos de líderes e suas principais características foram computados após a análise dos resultados conseguidos em uma pesquisa direta com 23 pessoas, dentro de uma empresa farmoquímica, no departamento de desenvolvimento analítico na cidade de Anápolis/GO.

O questionário proposto foi composto por um total de 10 questões com respostas no regime de escolha sendo definida uma escala de 1 (pouquíssimo) a 5 (muito), duas de múltipla escolha e um espaço dedicado a algumas impressões que os entrevistados quisessem adicionar, conforme anexo “A”.

Todos os dados foram tabulados em planilha excell, analisados e feitos gráficos demonstrativos percentuais das respostas conseguidas e posteriormente esses resultados foram confrontados com a teoria para se poder observar o nível de atuação dos líderes pesquisados.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados sobre os tipos de líderes, as características de um líder ideal e a problemática de um líder ruim foram avaliados e elaborados um questionário para analistas do sexo masculino e feminino no departamento de desenvolvimento analítico em uma organização farmoquímica na cidade de Anápolis – Goiás.

Tabela 1 - Perfil dos Entrevistados

Faixa etária			
18 a 29 anos	30 a 39 anos	40 a 59 anos	Mais de 60 anos
74%	17%	9%	0%
Gênero			
Feminino		Masculino	
70%		30%	
Grau de Escolaridade			
Fundamental	Médio	Superior	Pós Graduado
0%	13%	61%	26%
Tempo de Serviço			
Até 1 ano	1 a 5 anos	5 a 10 anos	Mais de 10 anos
0%	65%	31%	4%

Fonte: Pesquisadores (2019)

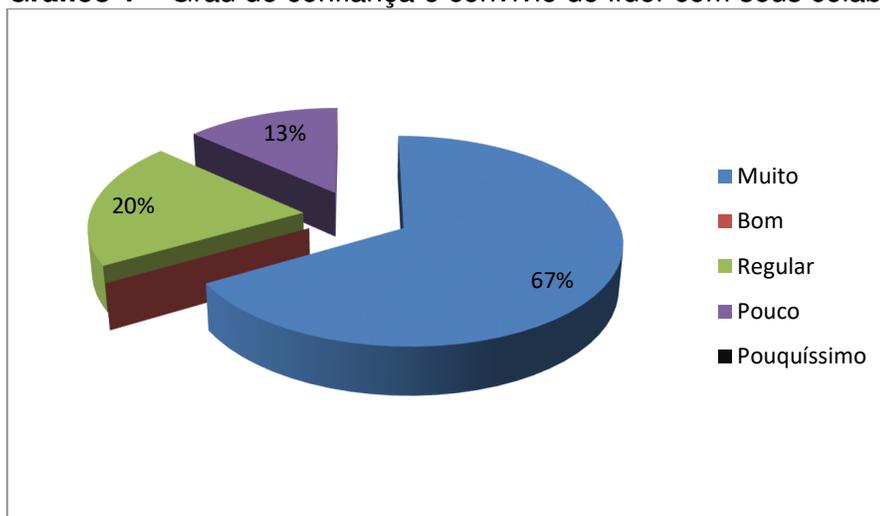
A princípio traçou-se o perfil dos entrevistados, conforme apresenta o quadro 4, onde se apura que em relação à faixa etária 74% estão entre 18 a 29 anos, 17% na faixa entre 30 a 39 anos, outros 9% tem hoje de 40 a 59 anos de idade. Com relação ao gênero a maioria 70% é do sexo feminino e 30% do masculino, ao tratar sobre o grau de escolaridade entende-se que 61% são graduados como bacharéis ou licenciados, 26% são pós-graduados e 13% possuem o ensino médio. Finalizando a pesquisa em relação ao perfil um total de 65% se encontra trabalhando na empresa pesquisada entre 1 a 5 anos. Trinta e um por cento entre 5 a 10 anos e 4% a mais de 10 anos.

Pode-se perceber pelos resultados que a equipe de colaboradores que se prontificou a participar desta pesquisa se trata de um grupo que prioritariamente se encontra em faixa etária de 18 a 29 anos em sua maioria, o gênero preponderante é o feminino. Sendo que o grau de instrução é considerado alto, já que 61 são formados em algum curso superior e 26% possuem pós-graduação. Quanto a seu envolvimento em relação ao tempo de ligação com a empresa atual 65% se encontram entre 1 a 5 anos, trinta e um por cento entre 5 a 10 anos. Pode-se afirmar que diante do resultado conseguido trata-se de um grupo homogêneo, capacitado que possui experiência funcional e conhecem bem os objetivos e metas da empresa.

4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS COLETADOS

Foi perguntado aos entrevistados se seu líder procura manter e aumentar um ótimo grau de confiança e convívio com os colaboradores? Conforme o apurado 67% responderam muito, 20% regular, 13% pouco enquanto que pouquíssimo e bom não foram citados, de acordo com o gráfico 1.

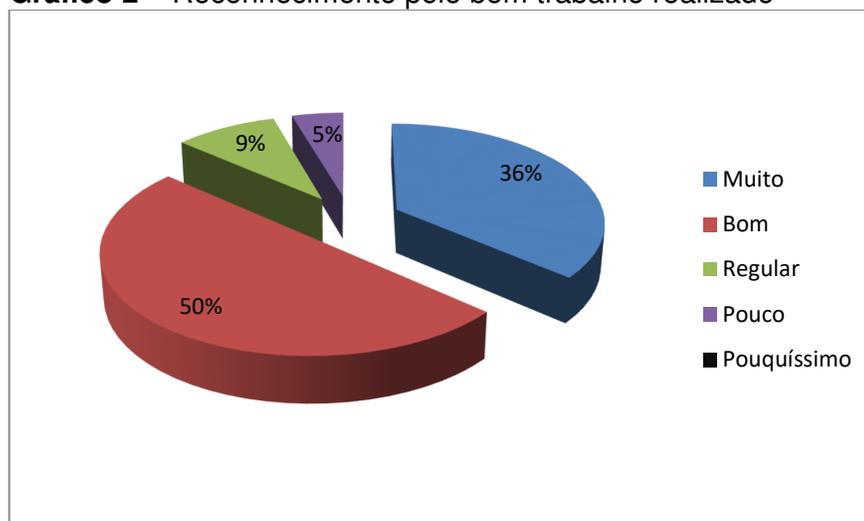
Gráfico 1 – Grau de confiança e convívio do líder com seus colaboradores



Fonte: Pesquisadores (2019)

Pode-se observar que o nível de preocupação do líder em manter um convívio e demonstrar confiança em seus liderando é considerado como muito bom o que pode trazer um clima de harmonia favorável ao bom desenvolvimento dos trabalhos e da comunicação. Sobre isso Chiavenato (2006) foi claro ao afirmar que um líder deve procurar manter sempre um relacionamento estreito com seus colaboradores, procurando confiar na individualidade e capacidade de cada um, visando estar presente nos conflitos e sabendo contornar as situações perigosas que possam interferir negativamente nas relações da equipe.

Quanto a saber se o líder reconhece e elogia quando um colaborador ou você faz uma boa ação. Os entrevistados num total de 50% responderam bom, 36% muito, 9% regular, 5% pouco e pouquíssimo nenhum.

Gráfico 2 – Reconhecimento pelo bom trabalho realizado

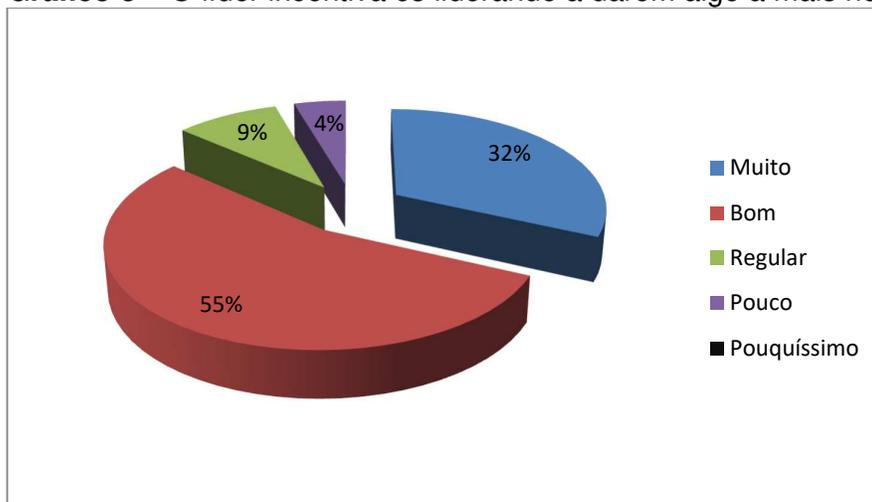
Fonte: Pesquisadores (2019)

Reconhecer uma ação acertada efetivada pelos colaboradores é imprescindível para aumentar a autoestima dos colaboradores. Não basta apenas achar que fazer bem feito é obrigação, ao se parabenizar uma pessoa pelo acerto é fonte de motivação e elevada ainda mais a iniciativa das pessoas.

Maximiano (2000) trouxe que ao se delegar poder ao seus liderandos investe-se na produtividade e na inventividade das pessoas, ao mesmo tempo que os trabalhos são realizados a contento cabe ao líder demonstrar também sua satisfação e elogiar com clareza o desempenho e a atuação de seu pessoal.

O líder deve sempre buscar que seus liderandos seja cada vez mais preocupados e interessados nas suas tarefas, por isso questionou-se quanto a saber se ele incentiva os colaboradores a darem algo a mais no trabalho? 55% disseram que em seu entendimento nessa questão o líder é bom, 32% muito, 9% regular e 4% pouco, pouquíssimo não foi lembrado.

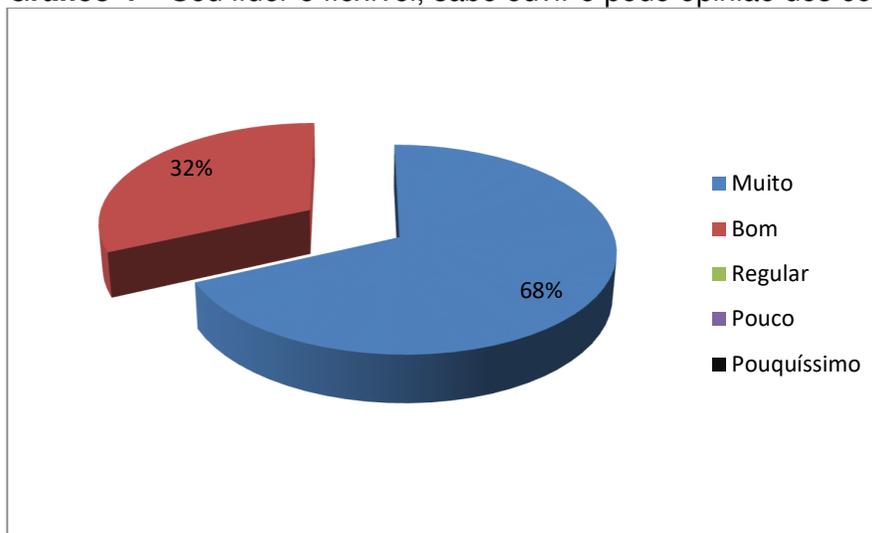
O nível de satisfação dos entrevistados pode ser considerado como alto em relação ao líder incentivar seus liderandos, já que se forem somados os resultados das opções muito e bom, atinge-se um total de 87%, e sobre isso se torna eficaz lembrar o que Pampolini, Mazo e Gonçalves (2013) falam que o líder deve se conectar com as pessoas, exercendo sua liderança e influenciar as pessoas, que liderar é incentivar, mobilizar e inspirar os outros a trabalhar com vontade de acertar.

Gráfico 3 – O líder incentiva os liderando a darem algo a mais no trabalho

Fonte: Pesquisadores (2019)

Bergamini (1994) nesse sentido caracteriza a figura do líder como sendo aquele que mesmo suportando uma forte carga de responsabilidade ainda deve priorizar a responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, arrojo e originalidade na resolução de problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as consequências da decisão e ação, prontidão para absorver o stress interpessoal, boa vontade em tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido dos objetivos em jogo.

Os entrevistados responderam quanto a postura de seu líder em ser flexível, saber ouvir e pedir opinião dos colaboradores. 68% responderam muito e os outros 32% disseram bom.

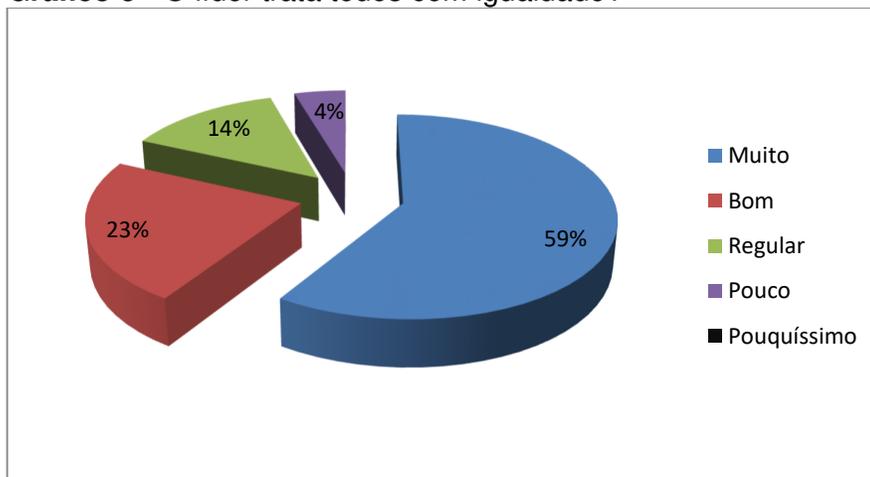
Gráfico 4 – Seu líder é flexível, sabe ouvir e pede opinião dos colaboradores?

Fonte: Pesquisadores (2019)

Nesta questão é possível observar que o líder tem uma postura democrática em relação aos seus colaboradores, já que a opção regular, pouco e pouquíssimo não foram mencionadas. Tal tipo de postura do líder demonstra que ele confia que seus colaboradores possam acrescentar algo positivo no exercício de suas funções e agindo dessa forma consegue maior interesse na resolução dos problemas. Ao atuar assim demonstra também ser flexível e que aceita a opinião alheia.

Quanto a isso é importante reportar ao que foi descrito no quadro 5 do referencial teórico deste trabalho onde Pampolini, Mazo e Gonçalves (2013) trouxeram que ao líder cabe confiar nas atitudes de seus liderandos desta forma ao se conectar com a equipe surge um clima mais favorável à troca de ideias e as informações são mais clara e rapidamente aceitas e compreendidas, agindo desta forma a comunicação se torna mais intensa e a possibilidade na solução dos problemas é consideravelmente maior.

Na sequência foi perguntado se o líder trata todos com igualdade? 59% responderam muito, 23% bom, 14% regular e 4% pouco.

Gráfico 5 - O líder trata todos com igualdade?

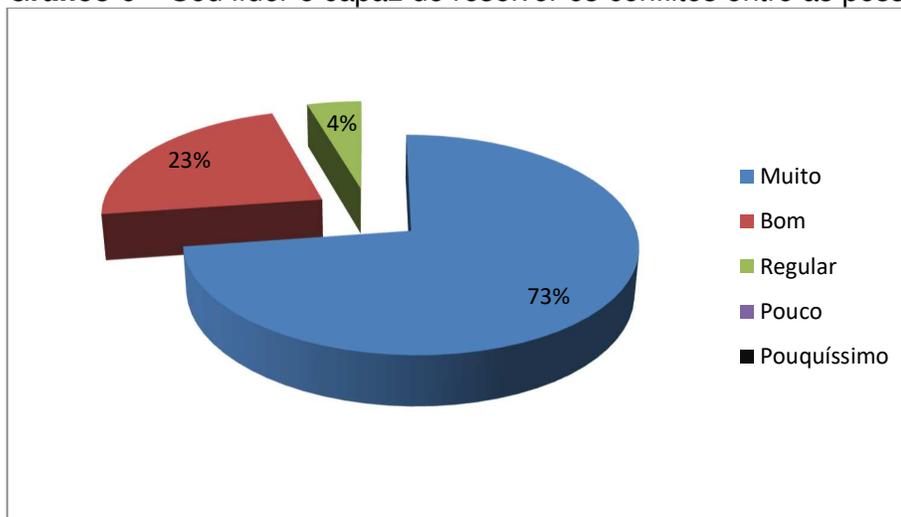
Fonte: Pesquisadores (2019)

Nota-se no gráfico 5 uma diversidade maior de respostas o que leva a algumas questões, principalmente no que diz respeito a maneira como se dá o tratamento individual do líder com os componentes da sua equipe. Entre os que podem ser considerados como insatisfeitos (pouco e regular) tem-se um índice de 28% o que faz com que um alerta seja acionado, sabendo-se que esse sentimento negativo pode aumentar ainda mais se medidas corretivas não forem tomadas pelo líder no sentido de verificar onde possa estar se equivocando no tratamento com seus colaboradores.

Quanto, a saber, resolver conflitos entre as pessoas, os entrevistados responderam que ele é muito capaz de resolver os conflitos 73%, para 23% o líder é bom nesse quesito e 4% acham que a liderança é regular.

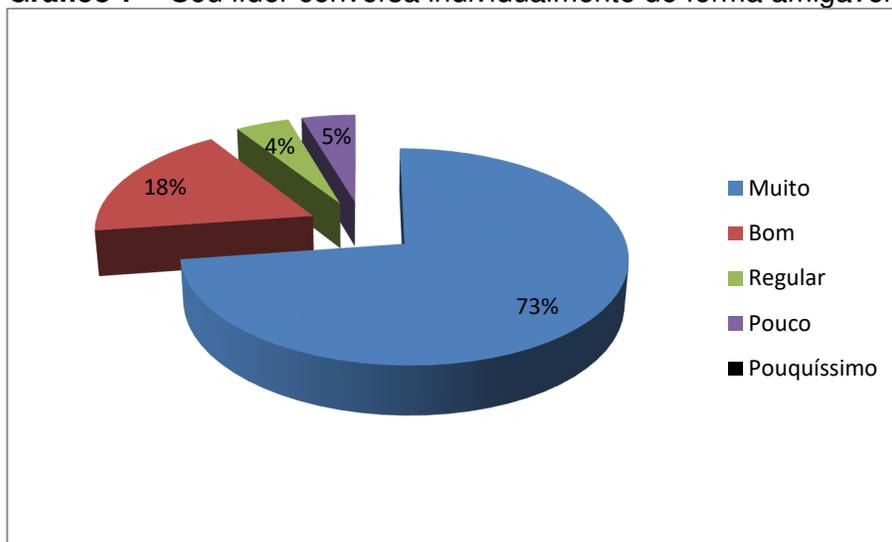
Entre os entrevistados 73% acham que seu líder saber resolver muito bem os problemas entre as pessoas, 35% acha que ele é bom para tal situação, 4% entendem que ele é regular quanto o assunto é interferir em problemas de relacionamento pessoal.

Saber conversar, ter a mente aberta para escutar as queixas e resolver questões de desacordo entre os liderando é importante para manter o clima da organização mais harmonioso. Para os 73% que veem seu líder como um mediador confiável, demonstra que em situações de estresse profissional esse líder soube gerenciar e colocar o devido termo nos problemas.

Gráfico 6 – Seu líder é capaz de resolver os conflitos entre as pessoas

Fonte: Pesquisadores (2019)

Sobre como o líder conversar individualmente com todos subordinados com uma postura amigável e descontraída. 73% disseram que sua líder conversa muito individualmente e de maneira amigável. 18% acham que o líder é bom nessa questão, para 5% ele é regular e 4% entende que ele conversa pouco de maneira amigável.

Gráfico 7 – Seu líder conversa individualmente de forma amigável com as pessoas

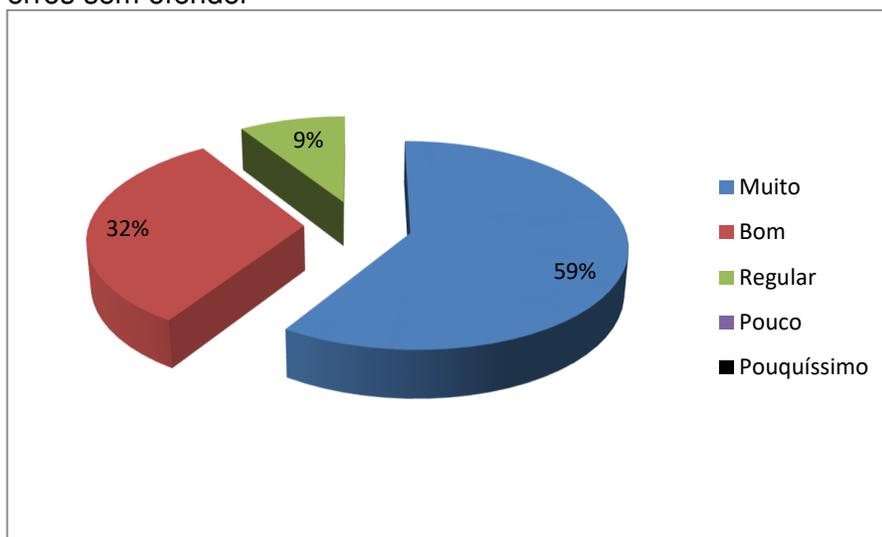
Fonte: Pesquisadores (2019)

Conforme demonstra o resultado o líder em questão é preocupado em tratar com amizade e respeito aos seus colegas de trabalho, já que a maioria o vê como um bom ouvinte e que age de forma a se mostrar interessado nos problemas individuais. De acordo com a revisão de literatura saber ouvir seus colaboradores de maneira

atenciosa demonstrando interesse em auxiliar na resolução dos problemas demonstra acima de tudo amizade e atenção (FELIX, 2013).

Foi questionado aos respondentes se seu líder realiza feedback sempre que necessário e sabe dar crítica positiva para corrigir erros sem ofender. 59% responderam que esse tipo de situação é muito constante, 32% afirmam que o nível é bom e 9% disseram que se trata de uma situação regular.

Gráfico 8 - Realiza feedback sempre que necessário critica positivamente para corrigir erros sem ofender

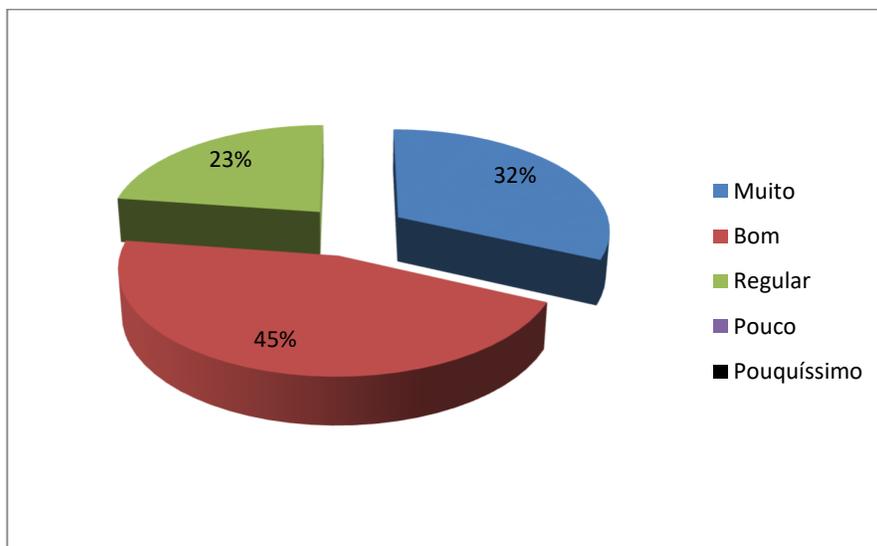


Fonte: Pesquisadores (2019)

A realização de reuniões constantes com a equipe para verificar possíveis ajustes que sejam necessários devem ser constantes, por isso se entende que 59% aprovam a forma como o feedback é realizado pela sua liderança. Como também, deve-se frisar que a forma como essa informação é repassada pela liderança se dá de maneira adequada e clara, de acordo com os resultados acima levantados.

Seu líder orienta os liderados mostrando um novo caminho a seguir quando não correspondem ao desempenho esperado? Nessa questão pode-se observar que 45% acham que a orientação da liderança é boa, 32% entende que é muito boa, 23% acha a orientação regular.

Gráfico 9 – Orientação dos liderados pelos líderes



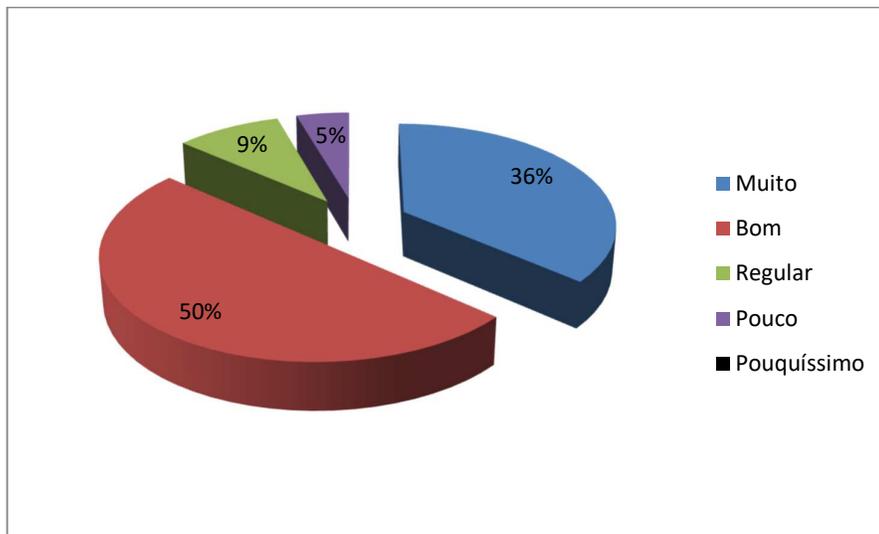
Fonte: Pesquisadores (2019)

Nessa situação entende-se que há uma queda no desenvolver do líder em relação aos seus comandados, já que não como nas questões anteriores onde a maioria sempre respondeu que a atuação do líder era louvável. Aqui ela vai de boa a regular em sua maioria. O que desperta para um possível problema, em que a atuação da liderança deve ser mais atuante nos momentos de dificuldades e com sua experiência apresentar novos caminhos para que os trabalhos sejam desenvolvidos e as metas atingidas maximizando os resultados.

É preciso ressaltar que o poder de influência do líder deve ser grande entre os componentes de sua equipe. Há que se compreender que todos devem ter nele um exemplo a ser seguido já que o mesmo é detentor de experiência comprovada. Assim conforme ensina Lopes (2016), o líder trilha seu caminho desprezioso e conquista seus liderados sem apreensão, em contrapartida o chefe é respeitado mediante o medo dos colaboradores. O chefe se prende a resultados independente de como esteja sua equipe e o líder incentiva e desperta o trabalho em equipe multidisciplinar para ter um bom ambiente de trabalho, resultando em bons rendimentos.

Um novo questionamento foi quanto o líder influência, ampliando competências na busca de resultados eficazes. 50% entendem que a liderança é boa quanto a isso, outros 36% acham que é muito boa, 9% veem como regular e 4% disseram que é pouco.

Gráfico 10 – O líder influência e amplia competências visando melhores resultados

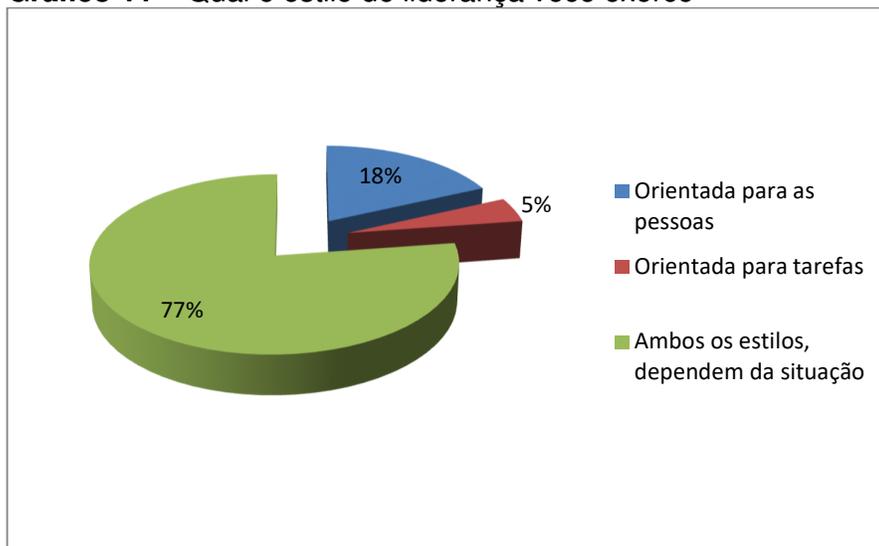


Fonte: Pesquisadores (2019)

Um grande líder deve ter o poder de influenciar positivamente seus liderandos, conforme o resultado 50% acham que seu líder é bom nesse sentido. Entende-se que levando em consideração o somatório entre regular e pouco que dá um total de 14% a liderança deve melhorar sua forma de agir para que esse nível seja diminuído consequentemente virão melhores resultados.

Na questão de se auto avaliar e considerando-se um líder, qual o estilo de liderança exercida por você. Para 77% a liderança deve ser exercida em conformidade com a situação, para 18% a liderança deve ser orientada para as pessoas e 5% lideram para as tarefas.

Gráfico 11 – Qual o estilo de liderança você exerce

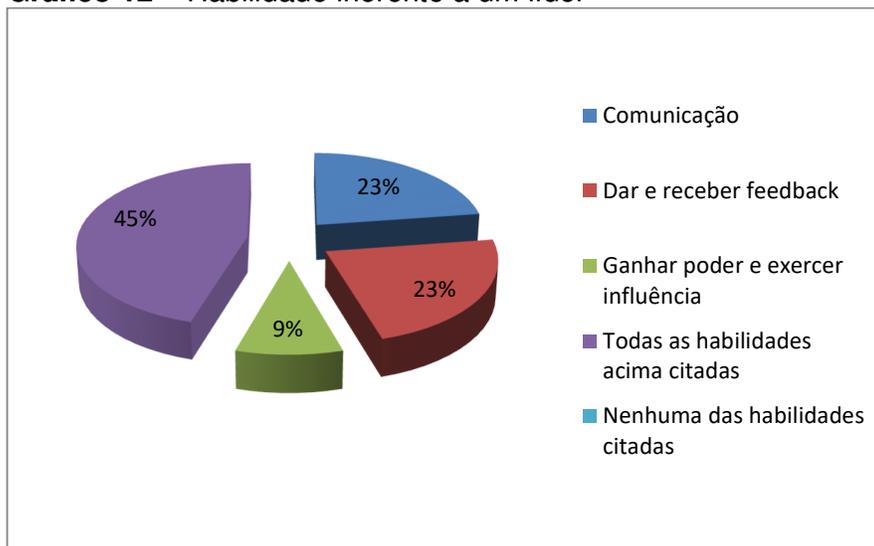


Fonte: Pesquisadores (2019)

Liderar é atuar de acordo com as experiências sempre estando atento ao momento e a gravidade do problema quando ele se apresenta. Não há como nos dias atuais seguir uma regra rígida pois se incorre na possibilidade de errar tanto pela força quanto pela fraqueza das ações. 77% concordam e se dizem maleáveis às situações como forma de melhorar gerenciar suas atitudes, sem com isso deixar a ética, o respeito e a atenção de lado.

Por fim, perguntou-se aos entrevistados quais seriam suas habilidades como líderes. 45% afirmam que possuem todas as habilidades relacionadas, 23% disseram a comunicação como também 23% afirmam que são melhores em dar e receber feedback, 9% ganhar poder e exercer influência.

Gráfico 12 – Habilidade inerente a um líder



Fonte: Pesquisadores (2019)

Entre as características inerentes aos líderes está a habilidade em lidar com as situações e conseguir melhorar o desempenho de seus comandados. 45% se dizem com habilidades tais como a comunicação, ser bom em dar e receber feedback em ganhar poder e influenciar pessoas. É preciso ressaltar que a liderança deve ser exercida com o máximo de habilidades possível, dessa forma o grupo se torna mais homogêneo e eficiente dentro dos objetivos e metas propostos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao chegar ao final dos trabalhos, foi possível através desse artigo conhecer um pouco mais sobre os conceitos, atribuições, características e importância da liderança no mundo empresarial. A literatura científica é farta de informações relativas a esse assunto, o que facilitou as pesquisas relativas ao assunto abordado.

No segundo momento foi realizada uma pesquisa de campo na qual se teve a intenção de verificar na prática como é a liderança dentro de um ambiente de trabalho, para isso foi escolhida uma empresa do ramo farmoquímico na cidade de Anápolis/GO. Tal pesquisa foi efetivada com um número considerável de participantes o que lhe confere maior veracidade das informações coletadas.

A partir do resultado apurado é possível afirmar que em se tratando de liderança o modelo usual na empresa campo é o estilo democrático, onde a participação, aceitação de ideias, respeito às características individuais se encontra presente no modo de atuar do líder.

Conforme, também, as respostas e os percentuais atingidos, tem-se uma noção de que a liderança e os liderados pesquisados se encontram em sintonia entre si e em conformidade com os determinantes da gestão de pessoas atuais. E assim pode-se entender como um ambiente onde os trabalhos se desenvolvem a contento e com uma forte comunicação interna, melhorando dessa forma o clima da organização.

Por fim, entendendo-se que o objetivo proposto na introdução foi atingido, espera-se que o material aqui apresentado sirva no futuro aos colegas acadêmicos para novas pesquisas sobre o assunto que é tão atual e desafiador.

REFERÊNCIAS

- AMESTOY, S. C. et al. Processo de formação de enfermeiros líderes. **Rev. Bras. de Enferm.**, v. 63, n 6; 2010, p. 940-945.
- BARLACH, L. Liderança e inovação na administração pública. **Revista Gestão & Políticas Públicas**, v. 2, n. 1, 2013.
- BEKIN, S. F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BENEVIDES, V. L. A. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. 2010. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8000/VITOR%20LUCIANO%20A.%20BENEVIDES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 03/04/2019.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, C. W. **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRANT, P. S. **A relação entre líderes e membros (LMX), estilos de liderança e seus impactos na satisfação no trabalho**. Projetos, dissertações e teses em administração na universidade FUMEC. v.7, n.1, 2012.
- CARVALHO, T. M. R.; LIMA, T. M. S. da S. **Eneagrama: a contribuição desta ferramenta para a atuação dos líderes nas empresas**. Rev.UNIFAN., v.3, n. 2; 2017.
- CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, p.72, 1994.
- ESPÍNDOLA, R. **Tipos de liderança: quais os tipos e como funcionam?** 2017. Disponível em: <https://www.edools.com/tipos-de-lideranca/>. Acesso em: 15/03/2019.
- FELIX, C. et al. **Estilos de liderança**. 2013. Disponível em: <http://www.aems.edu.br/conexao/educacaoanterior/sumario/2013/downloads/2013/3/50.pdf>. Acesso em: 28/03/2019.
- GALBRAITH, J.; DOWNEY, D.; KATES, A. **Projeto de organizações dinâmicas: um guia prático para líderes de todos os níveis**. Rio de Janeiro: Bookman Editora, 2016.
- LAS CASAS, A. L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LOPES, F. J. et al. Liderança nas Organizações. **Augusto Guzzo Rev. Acadêmica**, São Paulo, v. 1, n. 18; 2018, p. 219-228.

MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA; et al. **Líderes do século XXI**, 2013. Disponível em: <http://www.aems.edu.br/conexao/educacaoanterior/Sumario/2014/downloads/2014/L%C3%ADderes%20Do%20Seculo%20Xxi.pdf>. Acesso em: 06/03/2019.

PAMPOLINI, C. P. G.; MAZO, C. G. D.; GONÇALVES D. A. A liderança e a gestão de equipes de alto desempenho na gestão estratégica de pessoas. **Rev. ADMpg Gestão Estratégica**, Ponta Grossa, v. 6, n. 2; 2013, p. 57-63.

PERVIN, L. A.; JOHN, O. **Personalidade: teoria e pesquisa**. São Paulo: Artmed, 2009.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 19. ed. São Paulo: Campus, 1998.

SILVA, N. de S. O.; MOURAO, L. A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. **Estud. pesqui. psicol.**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 1; 2015, p. 260-283.

SOUSA, J. P. S.; SANTO, E. E. Uma análise dos estilos de liderança organizacional. **Rev. Biblionline**, João Pessoa, v. 6, n. 1; 2010,, p. 160-169.

STRAPASSON, M. R.; MEDEIROS, C. R. G. Liderança transformacional em enfermagem. **Rev. Bras. Enferm.** Centro Universitário UNIVATES, Lajeado/RS, v. 62, n. 2; 2009, p. 228-283.

TANURE, B. Formação de líderes. **Rev. GV Executivo**, v. 6, n. 5; 2007, p. 68-72.

VERÍSSIMO, O. M. C. **Competências emocionais dos líderes: o papel da empatia**. 2015. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/10883>. Acesso em: 20/12/2018.

ZANELLI, J. C.; ANDRADE J. E. B.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e trabalho no Brasil**, 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

APÊNDICE “A” – QUESTIONÁRIO

PESQUISA DE CAMPO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar qual o perfil de líder de uma Indústria Farmacêutica de Anápolis. As informações levantadas por meio deste instrumento de coleta de dados servirão para subsidiar a elaboração de um artigo científico, a ser apresentado ao programa de Pós-Graduação da Faculdade Católica de Anápolis, para fins de obtenção do título de especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching. Pedimos-lhe que seja o (a) mais sincero (a) e espontâneo (a) possível e esclarecemos que, para garantia do anonimato dos respondentes não é necessária a sua identificação pessoal.

PERFIL DO RESPONDENTE

IDADE:

18 a 29 anos 30 a 39 anos 40 a 59 anos acima de 60 anos

SEXO:

Feminino Masculino

ESCOLARIDADE:

Ensino Fundamental Ensino Médio

Ensino Superior Pós-Graduação

TEMPO DE SERVIÇO:

Até 1 ano 1 a 5 anos 5 a 10 anos mais de 10 anos

QUESTIONÁRIO

(Esse questionário possui 10 questões objetivas em uma escala de 1 a 5, onde 1 é pouquíssimo e 5 é muito).

1- Seu líder procura manter e aumentar um ótimo grau de confiança e convívio com os colaboradores?

1 2 3 4 5

2- Reconhece e elogia quando um colaborador ou você faz uma boa ação?

1 2 3 4 5

3- Incentiva os colaboradores a darem algo a mais no trabalho?

1 2 3 4 5

4- É flexível, sabe ouvir e pede opinião dos colaboradores?

1 2 3 4 5

5- Trata todos com igualdade?

1 2 3 4 5

6- Sabe resolver conflitos entre as pessoas?

1 2 3 4 5

7- Conversa individualmente com todos subordinados com uma postura amigável e descontraída?

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

8- Realiza feedback sempre que necessário e sabe dar crítica positiva para corrigir erros sem ofender?

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

9- Orienta os liderados mostrando um novo caminho a seguir quando não correspondem ao desempenho esperado?

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

10- Você é influenciado (a) por seu (a) líder, ampliando competências na busca de resultados eficazes?

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

11- Considerando-se um (a) líder, assinale o estilo de liderança exercida por você.

() Liderança orientada para as pessoas.

() Liderança orientada para tarefas.

() Ambos os estilos, dependem da situação.

12- Assinale as habilidades interpessoais que você considera necessárias a um líder?

() Habilidade de comunicação

() Habilidade de dar e receber feedback

() Habilidade de ganhar poder e exercer influência

() Todas as habilidades acima citadas

() Nenhuma das habilidades citadas

13- O que é bom e pode ser melhorado em seu líder?
