

# A Falta de Preparação para o Cargo de Liderança

Bianca Thiemi Horie<sup>1</sup>  
Leticia Lima Gomes<sup>2</sup>  
Graziella Andreia Malagó<sup>3</sup>

## Resumo

O presente artigo tem como tema “A Falta de Preparação para o Cargo de Liderança” e tem por objetivo analisar os principais obstáculos enfrentados pelas organizações diante da nomeação de líderes sem a devida capacitação. Parte-se da constatação de que, em muitos contextos, colaboradores são promovidos a cargos de liderança apenas por critérios técnicos ou tempo de serviço, desconsiderando-se competências essenciais relacionadas à gestão de pessoas, comunicação e tomada de decisão. Para alcançar esse objetivo, adotou-se uma pesquisa de natureza qualitativa e exploratória, fundamentada em revisão bibliográfica de autores como Chiavenato (2014), Drucker (2001), Maximiano (2011), e Robbins (2014), além da análise documental de artigos científicos e relatórios institucionais sobre práticas de liderança. Como suporte teórico, abordam-se conceitos de liderança, estilos e competências necessárias ao exercício do cargo, bem como os impactos da ausência de preparo na motivação, desempenho e clima organizacional. Os resultados apontaram que a falta de capacitação de líderes compromete a eficiência das equipes, reduz a produtividade e gera conflitos internos, enquanto organizações que investem em programas de desenvolvimento e formação de lideranças obtêm maior engajamento e melhores resultados. Desta forma, a preparação contínua do líder é um fator essencial para a sustentabilidade e competitividade das organizações.

**Palavras-chave:** liderança; organizações; preparação; desafios; capacitação.

---

<sup>1</sup> Aluna do curso de Administração da Universidade de Sorocaba – Uniso. E-mail: [bianca.horie@gmail.com](mailto:bianca.horie@gmail.com).

<sup>2</sup> Aluna do curso de Administração da Universidade de Sorocaba – Uniso. E-mail: [leticialima45679@gmail.com](mailto:leticialima45679@gmail.com).

<sup>3</sup> Professora orientadora - Doutora em Comunicação e Cultura pela Universidade de Sorocaba (Uniso), Sorocaba, SP. Mestrado em Administração pela Universidade Metodista de São Bernardo do Campo, SP. Docente na Universidade de Sorocaba (Uniso). E-mail: [graziella.malago@prof.uniso.br](mailto:graziella.malago@prof.uniso.br). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9183-3707>.

## **1 INTRODUÇÃO**

A liderança tem um papel fundamental no funcionamento das organizações, influenciando diretamente o desenvolvimento das equipes e nos resultados obtidos. Apesar disso, ainda é provável que empresas promovam colaboradores a cargos de liderança sem fornecer o preparo necessário para que desempenhem a função de maneira eficaz. Essa prática cria lacunas significativas, principalmente quando o líder não possui competências relacionadas à comunicação, inteligência emocional, gestão de conflitos e tomada de decisão.

Nesse contexto, torna-se necessário compreender como a ausência de preparação afeta as abordagens de liderança e quais desafios emergem quando gestores assumem cargos sem formação adequada. A relevância deste estudo repousa justamente na necessidade de refletir sobre esse processo, visto que o desempenho de um líder tem forte influência sobre o ambiente de trabalho, o engajamento dos colaboradores e a satisfação das relações de trabalho.

Autores como Kotter (1999), Chiavenato (2014) e Goleman (1998) evidenciam que liderar requer muito mais que conhecimento técnico: envolve habilidades humanas e comportamentais que necessitam ser desenvolvidas ao passar do tempo. Quando isso não ocorre, observam-se decisões imprecisas, dificuldades no relacionamento da equipe e desgaste relacionais pontos que são obstáculos para o alcance dos objetivos organizacionais.

Dessa forma, este trabalho busca identificar e analisar os desafios enfrentados por profissionais que assumem a liderança sem capacitação prévia, além de compreender os impactos desse fenômeno no desempenho organizacional. O estudo apresenta ainda um relato de experiência das autoras, que vivenciaram situações semelhantes em suas trajetórias profissionais, estabelecendo uma conexão entre teoria, prática e a mensagem transmitida pelo filme “*O Senhor Estagiário*”.

## **2 METODOLOGIA**

### **2.1 Tipo e Abordagem da pesquisa**

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, cujo propósito é entender e interpretar fenômenos relacionados à falta de preparo para a tarefa da liderança. Conforme destaca Gil (2002), pesquisas descritivas têm como objetivo descrever características de determinada população ou situação, estabelecendo relações entre variáveis pertinentes ao fenômeno analisado. A abordagem qualitativa foi escolhida por permitir uma

análise mais profunda do contexto investigado, considerando experiências, percepções e interpretações.

Segundo Gil (2019), a pesquisa qualitativa possibilita compreender significados, interpretações e comportamentos em seu ambiente natural, o que se mostra adequado ao tema da liderança. Entretanto, o caráter exploratório contribuiu para ampliar o conhecimento sobre o problema, possibilitando maior familiaridade que se alinham com a realidade das organizações nomeiam líderes sem capacitação adequada.

Em contrapartida da abordagem metodológica, o estudo também incorpora um relato de experiência, que segundo André (2013), é uma ferramenta válida para conectar teoria e prática, permitindo refletir sobre vivências profissionais reais e analisar como elas se interligam com o referencial teórico disponível.

## **2.2 Amostragem**

A amostra utilizada neste trabalho é não probabilística e selecionada por conveniência, considerando situações acessíveis e relevantes para o objetivo proposto. Lakatos e Marconi (2017) definem amostra como uma parcela representativa de um universo, selecionada intencionalmente com base em critérios de pertinência.

Ainda segundo Gil (2002), a amostragem não probabilística pode representar adequadamente o universo analisado quando escolhida de forma criteriosa, embora apresente limitações quanto à generalização rigorosa dos resultados. No caso deste estudo, essa modalidade mostrou-se adequada por priorizar experiências concretas das autoras, que vivenciaram a liderança sem preparo formal e, assim, oferecem contribuições alinhadas ao fenômeno analisado.

## **2.3 Coleta de dados**

A coleta de dados ocorreu em duas etapas complementares. Inicialmente, foi realizada uma revisão bibliográfica em livros, artigos e materiais acadêmicos para fundamentar teoricamente os estilos de liderança, estilos, competências e desafios da falta de capacitação. Em seguida, elaborou-se um relato de experiência, descrevendo vivências profissionais das autoras ao assumir funções de liderança sem treinamento prévio.

Lakatos e Marconi (2017) explicam que levantamento de dados é a etapa em que se aplicam técnicas e instrumentos destinados à obtenção das informações necessárias à pesquisa. Gil (2002), complementa afirmando que, em estudos que utilizam múltiplas fontes como documentos, bibliografia e vivências a coleta inclina-se ser mais rica e abrangente, permitindo visão ampliada do problema estudado.

## **2.4 Procedimentos de Análise**

Os dados foram analisados qualitativamente, de forma interpretativa, com objetivo em compreender como a ausência de preparo afeta a atuação de líderes iniciantes e o resultado das equipes. Gil (2002) enfatiza que a pesquisa qualitativa está fortemente relacionada à natureza dos dados coletados, às teorias de base e aos objetivos da investigação, permitindo examinar nuances e significados presentes no fenômeno estudado.

## **2.5 Formato de Relato de Experiência**

O relato de experiência foi utilizado como estratégia complementar de análise, permitindo relacionar as vivências das autoras com o referencial teórico. André (2013) descreve o relato de experiência como uma forma de documentação reflexiva, que possibilita descrever situações reais, identificar aprendizados e conectar teoria e prática. Assim, a inclusão dessa abordagem contribuiu para enriquecer o estudo, evidenciando desafios enfrentados no ato da liderança sem capacitação formal.

# **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

## **3.1 Liderança**

Segundo Chiavenato (2014), a liderança define-se na influência interpessoal exercida em uma situação, por meio da comunicação, com o objetivo de alcançar metas específicas. Para além dessa definição funcional, Burns (1978) e Bennis (1985) ampliaram a compreensão sobre a natureza transformadora e inspiradora da liderança, propondo modelos que extrapolam a simples relação hierárquica entre líderes e subordinados.

De acordo com Bennis (1985), a liderança não é uma característica inata, mas um processo de aprendizagem contínuo. Para o autor, ser líder implica desenvolver competências emocionais, comunicacionais e estratégicas que possibilitem influenciar pessoas e organizações de forma ética e eficaz.

### **3.1.1 Organização**

Chiavenato (2014), define organização em conjunto integrado que opera em um ambiente dinâmico, utilizando recursos materiais, humanos e financeiros para atingir objetivos previamente estabelecidos. Para manter o equilíbrio desse sistema, atividades como planejamento, organização, direção e controle se tornam essenciais.

Drucker (1999), complementa ao afirmar que toda organização existe para produzir resultados e agregar valor, sendo o cliente o elemento central de sua existência. Assim, todas

as funções organizacionais devem estar orientadas para atender demandas e expectativas dos usuários, garantindo sustentabilidade e competitividade.

### **3.1.2 Preparação**

Robbins e Coulter (2014), ressaltam que liderar envolve influenciar pessoas e grupos com o objetivo de alcançar metas organizacionais, o que exige habilidades comunicacionais, emocionais e estratégicas.

Conforme Kotter (1996), destaca que a liderança precisa ser estimulada desde o início, por meio de treinamentos, mentorias, oportunidades e ações que incentivem a construção de visão estratégica, clareza comunicacional e habilidade de engajamento.

### **3.1.3 Desafios**

Liderar envolve enfrentar diversos desafios, em especial em contextos marcados pela diversidade de pessoas, pressões por resultados e mudanças constantes. Robbins e Coulter (2014) afirmam que o líder tem que habilidade de inspirar e motivar sua equipe mesmo diante de incertezas, resistências ou montante de informações.

Chiavenato (2014) complementa que o líder eficaz deve desenvolver competências relacionadas à flexibilidade e sensibilidade interpessoal, buscando resultados compartilhados. Esses desafios exigem habilidades humanas que, muitas vezes, não acompanham a promoção automática ao cargo, gerando lacunas de desempenho.

### **3.1.4 Capacitação**

Robbins e Coulter (2014) destacam que treinamentos, experiências práticas, feedback e acompanhamento contínuo são ferramentas indispensáveis para o desenvolvimento das competências do líder.

A capacitação possibilita que o profissional aprenda a definir metas individuais e organizacionais, identifique necessidades da equipe e conduza as situações com maior segurança. A falta desse preparo, em contrapartida, pode comprometer decisões, aumentar conflitos e diminuir a eficiência do grupo.

## **3.2 Diferença entre Liderança, Poder e Autoridade**

Robbins (2009) define liderança como a habilidade de influenciar pessoas e direcionar seus esforços para a realização de metas estabelecidas. Essa influência sucede por meio da motivação, comunicação e relacionamento, ultrapassando a simples posição hierárquica.

O poder, é definido como o potencial que uma pessoa tem para influenciar o desenvolvimento de outra. French e Raven (1959) afirmam que o poder pode se manifestar de diferentes formas, como o poder legítimo, coercitivo, de recompensa, de referência e de

competência. Assim, o poder pode existir mesmo sem liderança, por mais seja uma das bases que apoiam o processo de influenciar pessoas.

A autoridade, segundo Chiavenato (2014), representa o direito formal concedido pela organização para que o indivíduo tome decisões e dê ordens aos subordinados. Refere-se a um poder institucionalizado, vinculado ao cargo ocupado. Enquanto o poder pode emergir de diversas fontes e a liderança é centrada nas pessoas, a autoridade está diretamente associada à estrutura organizacional.

Figura 1 – Chefe x Líder



Fonte: Mastrandéa, (2023).

### 3.2.1 A Influência e o Papel da Confiança nas Relações de Liderança

Kouzes e Posner (2012) a descrevem como a base que apoia o comprometimento e a cooperação dentro das equipes. Sem confiança, o líder enfrenta dificuldades para obter envolvimento, apoio e credibilidade.

Mayer, Davis e Schoorman (1995) apontam três elementos fundamentais que compõem a confiança: habilidade, benevolência e integridade. A habilidade refere-se ao conhecimento técnico e comportamental do líder; a benevolência envolve o cuidado genuíno com a harmonia da equipe; e a integridade corresponde à coerência ética e moral que orienta suas decisões.

### 3.3 Estilos e Abordagens de Liderança

#### 3.3.1 Liderança Autocrática, Democrática e Liberal

Os estudos de Lewin, Lippitt e White (1939) identificaram três estilos clássicos de liderança. O modelo autocrático caracteriza-se pela centralização das decisões no líder, que define tarefas, metas e métodos sem participação do grupo. Chiavenato (2014), afirma que esse

estilo pode gerar resultados rápidos, porém tende a reduzir a criatividade, a satisfação e o engajamento dos liderados.

A liderança democrática, por outro lado, envolve a colaboração ativa da equipe nos processos decisórios. Maximiano (2011) destaca que esse estilo promove cooperação, senso de pertencimento, favorecendo a inovação e o comprometimento coletivo. Robbins e Coulter (2014) reforçam que ambientes democráticos tendem a apresentar maior coesão e motivação.

Já o estilo liberal (*laissez-faire*) caracteriza-se pela mínima intervenção do líder, que delega amplamente as decisões. Chiavenato (2014), afirma que esse modelo funciona melhor quando aplicado a equipes maduras, experientes e capazes de autogestão.

### **3.3.2 Liderança Situacional**

Hersey e Blanchard (1986), defende que é inexistente a um estilo único capaz de atender a todas as realidades organizacionais. A eficácia da liderança depende da capacidade do gestor de adaptar seu comportamento conforme o nível de maturidade, competência e motivação dos liderados.

Chiavenato (2014) confirma que essa abordagem reforça a ideia de que liderar significa ajustar-se ao contexto, sendo necessário compreender fatores emocionais, técnicos para conduzir equipes de forma eficiente.

### **3.3.3 Liderança Transformacional**

Burns (1978) e Bass (1990) introduziram a teoria de liderança transformacional, no qual o líder busca não apenas gerenciar atividades, mas transformar sua equipe através de inspiração, motivação e desenvolvimento individual.

Bass (1990) identifica quatro componentes essenciais da liderança transformacional:

- Influência idealizada: comportamento que inspira confiança e respeito;
- Motivação inspiradora: capacidade de gerar entusiasmo e propósito;
- Estimulação intelectual: incentivo à criatividade e inovação;

Consideração individualizada atenção ao desenvolvimento dos colaboradores. Nesse modelo, o líder atua como agente de mudança, promovendo crescimento e elevando o desempenho da equipe.

## **3.4 Competências Essenciais do Líder**

### **3.4.1 Inteligência Emocional**

Goleman (1995) diz que a inteligência emocional é determinante para o desenvolvimento da liderança, pois envolve reconhecer e controlar emoções próprias e alheias.

Para Mayer e Salovey (1997), ela engloba habilidades sociais, empatia, autocontrole e percepção emocional. Quanto maior o domínio emocional, maiores possibilidades de o líder manter relações saudáveis e conduzir situações de forma equilibrada.

### **3.4.2 Habilidades de Comunicação**

Robbins (2009) aponta que a comunicação eficaz é indispensável para transmitir informações, orientar comportamentos e alinhar expectativas.

Chiavenato (2014) reforça que comunicar não é apenas falar, mas também escutar ativamente e garantir a compreensão mútua.

### **3.4.3 Tomada de Decisão e Resolução de Problemas**

Mintzberg (2010), destaca que a tomada de decisão do líder ocorre muitas vezes em contextos de incerteza, exigindo equilíbrio entre análise racional e intuição.

Drucker (2001), enfatiza que decisões de qualidade dependem da correta identificação de problemas e da busca por soluções práticas e eficazes. O líder deve possuir habilidade para tomar decisões assertivas, considerando que toda decisão implica consequências. Dentro de uma organização, decisões mal avaliadas podem impactar diretamente os resultados e o clima organizacional.

### **3.4.4 Motivação e Desenvolvimento de Equipe**

Maslow (1970) destaca que compreender as necessidades humanas ajuda o líder a motivar sua equipe de forma mais assertiva.

Hersey, Blanchard e Johnson (2001), ressaltam que o desenvolvimento dos colaboradores depende da habilidade do líder em ajustar seu estilo conforme o nível de maturidade do grupo.

## **3.5 Desafios e Lacunas na Formação de Líderes**

### **3.5.1 Estratégias de Desenvolvimento de Liderança**

Para Hersey e Blanchard (1986), as estratégias de crescimento de liderança devem ser estruturadas conforme com o nível de maturidade, competência e motivação dos liderados, permitindo que o líder adapte seu comportamento para orientar, apoiar, delegar ou colaborar ativamente.

Conforme Maximiano (2011), afirma que as instituições precisam adotar políticas contínuas de formação, combinando técnicas tradicionais com abordagens modernas, como aprendizagem experiencial, projetos interdisciplinares e práticas colaborativas.

### **3.5.2 Treinamentos e Capacitações**

Segundo Chiavenato (2014), o treinamento é um instrumento indispensável para o aprimoramento de competências e para a preparação dos colaboradores que assumem funções de liderança, pois possibilita o desenvolvimento das habilidades teóricas, comportamentais e humanas necessárias para a gestão eficiente.

Robbins (2009), complementa ao afirmar que programas de treinamento bem planejados permitem reduzir lacunas de desempenho, fortalecer a sinergia de equipe e aprimora decisões.

### **3.5.3 Mentoria e Coaching**

De acordo, Whitmore (2009), o coaching é um modelo estruturado que busca desenvolver a competência do indivíduo, estimulando autonomia, autoconhecimento e desempenho contínuo, sendo instrumento crucial para o progresso de novos líderes.

Segundo Bergamini (1997), tanto a mentoria quanto o coaching fortalecem competências essenciais da liderança moderna, como inteligência emocional, capacidade de decisão e comunicação assertiva, além de ajudarem o líder a lidar com momentos complexos de maneira mais confiante.

### **3.5.4 Avaliação de Desempenho e Feedback contínuo**

Chiavenato (2014), destaca que a análise de performance é um dos instrumentos mais importantes para identificar pontos fortes, exigências de aprimoramento dos líderes e suas equipes.

Robbins (2009), reforça que o feedback contínuo promove a melhoria das relações de trabalho, pois esclarece expectativas, corrige desvios de comportamento e intensifica a comunicação entre líderes e liderados.

### **3.5.5 Programas de Sucessão**

Segundo Chiavenato (2014), os programas de sucessão são essenciais para garantir a continuidade das operações organizacionais, prevenindo lacunas de liderança e preparando profissionais para assumirem cargos estratégicos no futuro.

Dutra (2012) explica que esses programas fortalecem o potencial humano, pois criam trajetórias claras de carreira, aumentam a motivação e permitem que os colaboradores visualizem oportunidades de crescimento dentro da empresa.

## 4 PESQUISA: RELATO DE EXPERIÊNCIA

Ao refletirmos sobre o tema “A Falta de preparação para o cargo de liderança” e o filme “O Senhor Estagiário”, identificamos semelhanças significativas entre nossas vivências profissionais e a trajetória da personagem Jules, protagonista da obra. Em comum, observamos o enfrentamento de responsabilidades de liderança sem o devido preparo ou suporte institucional, assim como os impactos emocionais e interpessoais que essa falta de estrutura gera no local de trabalho.

Em nossa experiência, ao sermos inseridas em funções de maior responsabilidade, fomos expostas a desafios que exigiam habilidades de administração e tomada de decisão, mesmo sem possuir a formação específica ou acompanhamento necessário.

No caso de Letícia Lima Gomes, a contratação como auxiliar administrativa veio acompanhada da responsabilidade de coordenar uma equipe, o que implicou a uma carga elevada de atribuições sem orientação ou apoio adequado. A ausência de qualificação específica e a falta de feedback gerencial trouxeram insegurança e dificuldades diárias, principalmente na comunicação com os colaboradores e no desenvolvimento das atividades. Além disso, a questão da idade se mostrou um fator relevante, uma vez que a juventude gerou resistência e dificuldade em conquistar respeito e autoridade aspecto também retratado no filme, quando a líder é questionada por sua pouca idade e gênero.

De modo semelhante, Bianca Thiemi Horie iniciou sua trajetória profissional como estagiária na área administrativa e, após alguns meses, foi promovida ao cargo de sub-líder do setor de faturamento. Com a nova função, passou a auxiliar a equipe, esclarecer dúvidas e gerenciar demandas na ausência da líder principal. Entretanto, o aumento de responsabilidades não foi acompanhado de preparo formal, o que resultou em insegurança e sobrecarga. Apesar da oferta de alguns cursos básicos online, os recursos disponíveis não foram suficientes para desenvolver as competências necessárias à liderança eficaz. Assim como a personagem Jules, Bianca teve de aprender na prática, enfrentando a pressão e a complexidade da função sem o suporte adequado.

A imagem a seguir retrata a situação em que o estagiário aconselha Jules em relação às decisões a serem tomadas, recordando-a de que foi ela quem iniciou a empresa e a incentivando a permanecer no cargo de CEO. Essa cena evidencia a essência da liderança, ao enfatizar a importância do autoconhecimento, da confiança nas próprias capacidades.

Figura 2 - Ben aconselha Jules



Fonte: O Senhor Estagiário, 2015.

Outro ponto relevante identificado em ambas as experiências é a questão geracional. A pouca diferença de idade entre a líder e os liderados dificultou o uso de poder e a manutenção de limites profissionais. Essa proximidade geracional e os vínculos de amizade geraram barreiras para o estabelecimento do respeito hierárquico, reforçando a necessidade de preparo emocional e comunicacional para o desempenho do papel de líder.

Tanto no filme quanto em nossas vivências, evidencia-se que a dificuldade da liderança ultrapassa o domínio técnico. Ser líder exige autoconhecimento, empatia, inteligência emocional e o reconhecimento de que o crescimento profissional deve ser acompanhado de capacitação e apoio institucional. O exemplo de *Jules*, que amadurece ao aprender a confiar e dividir responsabilidades, reforça a importância de uma liderança humanizada e preparada, algo ainda carente em muitas organizações.

Dessa forma, nossas experiências e o enredo do filme “O Senhor Estagiário” converge para uma mesma conclusão: a falta de preparo e o preconceito relacionado à idade podem interferir o desenvolvimento de uma liderança eficaz. A superação desses desafios passa, necessariamente, por uma gestão que valorize o treinamento, o acompanhamento e o fortalecimento das competências humanas daqueles que assumem posições de liderança.

Figura 3 - Conflito geracional no trabalho, destaca a empatia.



Fonte: O Senhor Estagiário, 2015.

Por fim, a partir da nossa experiência e da relação estabelecida com o filme “O Senhor Estagiário”, foi possível identificar a ausência de preparo para aceitar cargos de maior responsabilidade e as dificuldades que surgem na trajetória profissional. Assim como *Jules*, que enfrentou diversos obstáculos, mas manteve o foco, a determinação e a força de vontade, também aprendemos que o sucesso é resultado da persistência. As dificuldades fazem parte do processo, mas é a constância que nos leva a alcançar nossos objetivos.

Figura 4 - Jules retoma o controle da empresa



Fonte: O Senhor Estagiário, 2015.

A seção Pesquisa de um artigo acadêmico é fundamental para demonstrar o que foi descoberto na pesquisa e como essas descobertas se relacionam com o conhecimento existente. Embora possam aparecer separadamente ou combinadas, cada uma tem funções distintas e complementares.

#### **4.1 Resultados e discussões da Pesquisa**

A relação entre a nossa experiência com o filme “O Senhor Estagiário” foi algo muito enriquecedor. Ao longo do processo, conseguimos reconhecer o quanto as situações vividas por nós se aproximam das enfrentadas pela personagem Jules, principalmente no início de sua trajetória como líder.

Assim como ela, também assumimos funções de maior responsabilidade sem a preparação adequada, precisando aprender na prática como lidar com pessoas, resolver conflitos e tomar decisões importantes. Em muitos momentos sentimos insegurança e medo de errar, mas foi justo isso que nos fez crescer e amadurecer profissionalmente.

Durante o filme, é possível ver o quanto *Jules* se cobra, tenta lidar com tudo e acaba se sobrecarregando, algo que também vivenciamos em nossas rotinas. Aos poucos, tanto ela quanto nós percebemos que liderança não é fazer tudo sozinha, e sim saber ouvir, confiar e dividir responsabilidades.

A presença do personagem *Ben* no filme representa esse apoio e equilíbrio que toda líder precisa alguém que escuta, orienta e incentiva. De certa forma, também encontramos pessoas assim em nossas trajetórias, que contribuíram para o nosso desenvolvimento e mostraram que liderança é um aprendizado constante.

Essa relação entre a teoria, o filme e a prática mostraram que o líder é aquele que se permite aprender todos os dias, reconhece suas dificuldades e entende que liderar é, fundamentalmente, sobre relacionamentos interpessoais. As dificuldades e os desafios que vivemos foram importantes para nos tornarmos mais seguras, empáticas e preparadas para seguir evoluindo em nossas carreiras.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao longo deste trabalho, foi possível perceber que a teoria e a prática muitas vezes caminham por caminhos diferentes. Na teoria, os autores mostram o líder é alguém preparado, que motiva, orienta e conduz a equipe com equilíbrio. Porém, na realidade do dia a dia, nem sempre isso acontece dessa forma.

Na prática, encontramos muitos líderes despreparados, que assumem cargos sem treinamento, o que acaba gerando conflitos, insegurança e até desmotivação dentro das equipes. Em vez de incentivo e inspiração, às vezes o que se vê são desencontros, cobranças indevidas e erros na comunicação.

Nossa experiência mostrou que liderar é muito mais do que aplicar conceitos é lidar com pessoas, sentimentos e situações imprevisíveis. Assim como a personagem Jules, aprendemos que ninguém nasce pronto e que o verdadeiro aprendizado vem das tentativas, dos erros e dos desafios enfrentados.

Apesar das dificuldades, a vivência também trouxe crescimento. Enfrentar responsabilidades, aprender com as falhas e buscar melhorias nos fez enxergar a liderança de um jeito mais humano e real. Portanto, mais do que seguir teorias, ser líder é estar disposto a aprender todos os dias e evoluir com cada experiência vivida.

A relevância desta pesquisa para a área de liderança e gestão organizacional está em evidenciar os impactos da falta de preparo dos profissionais que assumem cargos de liderança, temática ainda pouco explorada de forma prática no contexto empresarial. Ao integrar conceitos teóricos com relatos reais de vivências profissionais, o estudo contribui para ampliar a compreensão sobre as competências necessárias ao exercício da liderança e sobre as consequências da ausência de capacitação adequada.

Além disso, enfatiza a importância de programas estruturados de desenvolvimento de líderes como estratégia fundamental para melhorar o desenvolvimento das equipes, reduzir dificuldades e fortalecer a cultura organizacional. Assim, o trabalho oferece subsídios teóricos e práticos que podem orientar gestores, organizações e futuros líderes na criação de ambientes de trabalho mais eficazes, humanizados e alinhados às demandas contemporâneas.

## **REFERÊNCIAS**

- ANDRÉ, Marli Eliza. Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional. Brasília: Liber Livro, 2013.
- BASS, B.M. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational dynamics*, v. 18, n. 3, p. 19–31, 1990.
- BENNIS, W. *Leaders: strategies for taking charge*. New York: harper & row, 1985.
- Burns, J. M. *Leadership*. New York: harper & row, 1978.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Liderança: administração do sentido*. Atlas, 1997.
- BOHLANDER, George. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 9. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DRUCKER, Peter F. Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: pioneira, 1999.

DRUCKER, Peter F. Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: pioneira, 2001.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas. Atlas, 2012.

FRENCH, John r. P.; Raven, bertram. The bases of social power. In: cartwright, d. (ed.). Studies in social power. Ann arbor: university of michigan, 1959.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: objetiva, 1998.

HERSEY, Paul; BLANCHAR, K, H. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HERZBERG, Frederick. Work and the Nature of Man. Cleveland: World Publishing, 1966.

KRAM, Kathy. Mentoring at Work. Glenview: Scott Foresman, 1985.

KOTTER, John P. Liderança: fazendo a mudança acontecer. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

KOTTER, J. P. Leading change. Boston: Harvard business school press. Boston, 1996.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. The Leadership Challenge. 5. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2012.

KUNSCH, M. K. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 13. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

MASLOW, Abraham h. Motivation and personality. New York: harper & row, 1970.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAYER, John D.; Salovey, Peter. What is emotional intelligence. New York: basic books, 1997.

MAYER, Roger C.; DAVIS, James H.; SCHOORMAN, F. David. An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review, 1995.

MINTZBERG, Henry. Managing. San Francisco: Berrett-koehler publishers, 2010.

ROBBINS, Stephen P. Coulter, M. Administração. 11. Ed. São Paulo: Pearson, 2014.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 13. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROTHWELL, William J. Effective Succession Planning. 4. ed. AMACOM, 2010.

WHITMORE, John. Coaching para Performance. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

# ANEXO I – TELA PLAGIO

CopySpider - Relatório

Salvar Compacto Parágrafo Fechar

Resumo

Arquivo de entrada: TCC Liderança - Envio completo 1 (1) (1).docx (3653 termos)

Arquivo encontrado	Termos comuns	Semelhança	Agrupamento	
esapescola.com.br/wp-content/...	340	Baixa	Baixo	<a href="#">Visualizar</a>
corenmg.gov.br/wp-content/u...	319	Baixa	Baixo	<a href="#">Visualizar</a>
corenmg.gov.br/wp-content/u...	318	Baixa	Baixo	<a href="#">Visualizar</a>
repositorio.ufsc.br/bitstream/...	295	Baixa	Baixo	<a href="#">Visualizar</a>
repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/79105/1/78118.pdf?sequence=...	233	Baixa	Baixo	<a href="#">Visualizar</a>
teses.usp.br/teses/disponiveis/7/7140/tde-13012022-092008/publica/CorrecaoElizabethMitsuePereira.pdf	232	Baixa	Baixo	<a href="#">Visualizar</a>
books.scielo.org/ld/sq6d8/pdf/deslandes-9788575413296.pdf	155	Baixa	Baixo	<a href="#">Visualizar</a>
repositorio.cgu.gov.br/bitstre...	91	Baixa	Baixo	<a href="#">Visualizar</a>
repositorio.pgscogna.com.br...	86	Baixa	Baixo	<a href="#">Visualizar</a>
periodicos.newsciencepubl.co...	85	Baixa	Baixo	<a href="#">Visualizar</a>
repositorio.pgscogna.com.br/bitstream/123456789/37191/1/JOANA D%e2%80%99ARC TEIXEIRA.pdf				
periodicos.newsciencepubl.com/arace/articledownload/4880/6817				
scielo.br/j/cebape/a/Zv9yWVdDyF6w3k3Hng9f/?format=html				

Preciso de ajuda