

ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL PROF. ARMANDO JOSÉ FARINAZZO
CENTRO PAULA SOUZA

Evilyn Kauany Senha dos Santos
Guilherme Augusto dos Santos
Maria Clara Teixeira Guimarães
Mariana Laura dos Santos
Uriel Rodrigues Pereira da Silva

A LACUNA NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE
LIDERANÇA: ANÁLISE DOS DÉFICITS DE CAPACITAÇÃO
GERENCIAL E SOLUÇÕES

Fernandópolis
2025

Evilyn Kauany Senha dos Santos
Guilherme Augusto dos Santos
Maria Clara Teixeira Guimarães
Mariana Laura dos Santos
Uriel Rodrigues Pereira da Silva

A LACUNA NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE
LIDERANÇA: ANÁLISE DOS DÉFICITS DE CAPACITAÇÃO
GERENCIAL E SOLUÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como exigência parcial para
obtenção da Habilitação Profissional
Técnica de Nível Médio de Técnico em
Administração, no Eixo Tecnológico de
Gestão e Negócios, à Escola Técnica
Estadual Professor Armando José
Farinazzo, sob orientação do Professor
Alexandre Rodrigues Cajuela.

Fernandópolis
2025

Evilyn Kauany Senha dos Santos
Guilherme Augusto dos Santos
Maria Clara Teixeira Guimarães
Mariana Laura dos Santos
Uriel Rodrigues Pereira da Silva

A LACUNA NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA: ANÁLISE DOS DÉFICITS DE CAPACITAÇÃO GERENCIAL E SOLUÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como exigência parcial para
obtenção da Habilitação Profissional
Técnica de Nível Médio de Técnico em
Administração, no Eixo Tecnológico de
Gestão e Negócios, à Escola Técnica
Estadual Professor Armando José
Farinazzo, sob orientação do Professor
Alexandre Rodrigues Cajuela.

Examinadores:

Ricardo Antonio Leal Soares

Tatiane da Silva Madureira Pedro

Bruno Aleksandro Silva Garcia

Fernandópolis
2025

DEDICATÓRIA

A minha querida família que me apoiou na
passagem desta etapa tão importante da
minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos nossos pais, irmãos, amigos e professores, que contribuíram sobremaneira para a realização de nossos estudos e para a nossa formação como seres humanos.

EPÍGRAFE

"A Terra fornece o suficiente para
satisfazer as necessidades de todos, mas
não a ganância de todos." – Mahatma
Gandhi

A LACUNA NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA: ANÁLISE DOS DÉFICITS DE CAPACITAÇÃO GERENCIAL E SOLUÇÕES

Evilyn Kauany Senha dos Santos
Guilherme Augusto dos Santos
Maria Clara Teixeira Guimarães
Mariana Laura dos Santos
Uriel Rodrigues Pereira da Silva

RESUMO: Este estudo analisa as práticas de liderança e seu impacto no clima organizacional em duas empresas. A pesquisa teve como objetivo compreender como os líderes influenciam a comunicação, a motivação e o desenvolvimento profissional dentro de suas equipes. Os dados foram coletados por meio de questionários aplicados a gestores e colaboradores, abordando aspectos como tomada de decisão, feedback, empatia e engajamento da equipe. Os resultados indicam que ambas as organizações apresentam estilos de liderança positivos e participativos, com ênfase na colaboração, no respeito e no crescimento profissional. No entanto, observou-se uma diferença de foco: enquanto uma empresa prioriza a estrutura e os resultados, a outra valoriza as relações interpessoais e a motivação. De modo geral, os achados evidenciam que uma liderança eficaz contribui para um ambiente de trabalho saudável, melhora o desempenho das equipes e fortalece a coesão organizacional.

Palavras-chave: Liderança. Competências gerenciais. Capacitação. Clima organizacional. Rotatividade funcionários (ou retenção de talentos).

ABSTRACT: This study analyzes leadership practices and their impact on the organizational climate in two companies. The research aimed to understand how leaders influence communication, motivation, and professional development within their teams. Data were collected through questionnaires applied to managers and employees, addressing aspects such as decision-making, feedback, empathy, and team engagement. The results show that both organizations demonstrate positive and participatory leadership styles, emphasizing collaboration, respect, and professional growth. However, differences were observed in focus: one company prioritizes structure and results, while the other values interpersonal relationships and motivation. Overall, the findings highlight that effective leadership contributes to a healthy work environment, improves team performance, and strengthens organizational cohesion.

Keywords: Leadership. Managerial competencies. Training. Organizational climate. Talent retention.

1. INTRODUÇÃO

A liderança eficaz constitui um dos pilares fundamentais para o sucesso organizacional, influenciando diretamente a produtividade, o engajamento dos colaboradores e os resultados empresariais. No entanto, observa-se uma crescente lacuna entre as competências de liderança exigidas pelo mercado contemporâneo e o nível de preparação dos profissionais que assumem cargos gerenciais e de supervisão. De acordo com o *Deloitte Global Human Capital Trends Report (2023)*, embora 89% das organizações considerem a liderança uma prioridade estratégica, apenas 13% acreditam estar desenvolvendo líderes de forma eficaz para enfrentar os desafios atuais e futuros.

Muitas organizações promovem funcionários a posições de liderança baseando-se exclusivamente em sua competência técnica, sem considerar suas habilidades interpessoais, capacidade de gestão de pessoas e conhecimentos em administração. Esta prática resulta em líderes despreparados que enfrentam dificuldades para motivar equipes, tomar decisões estratégicas, gerenciar conflitos e conduzir processos de mudança organizacional. Segundo Goleman (1998), embora o desempenho técnico seja relevante, a ausência de competências emocionais e sociais pode comprometer significativamente a eficácia da liderança.

Nesse contexto, um estudo de Nathaly Rafael Hahn (2024) destaca que uma liderança participativa fortalece a cultura organizacional, promovendo engajamento, confiança e colaboração entre os colaboradores. O estudo reforça que valores como ética e transparência são essenciais para uma comunicação aberta e para o alinhamento organizacional, e que a capacitação contínua dos líderes é fundamental para consolidar essas práticas e inspirar o pleno potencial dos colaboradores.

1.1. Problema de Pesquisa

No contexto atual das organizações, caracterizado por rápidas e constantes mudanças tecnológicas, sociais e econômicas, a liderança se torna elemento-chave para a formação de equipes de alto desempenho e para a condução estratégica dos negócios. No entanto, percebe-se uma lacuna crescente no desenvolvimento das competências necessárias a um líder, especialmente quando se trata de integrar

habilidades técnicas, comportamentais e estratégicas às exigências cada vez mais complexas do mercado.

De acordo com o *LinkedIn Workplace Learning Report* (2023), embora as habilidades de liderança estejam entre as prioridades de desenvolvimento nas empresas, muitas organizações ainda enfrentam dificuldades em preparar seus líderes para lidar com a complexidade do ambiente atual de trabalho.

As empresas, hoje, buscam profissionais proativos, capazes de gerir processos e pessoas com foco em resultados consistentes. É importante compreender que existem diferentes estilos de liderança, moldados por fatores como personalidade, valores pessoais e experiências de vida.

Por isso, cabe ao líder reconhecer seus pontos fortes e fracos, buscando aprimoramento constante. Como já afirmava Peter Drucker, “o líder eficaz não nasce pronto; ele se forma através do autoconhecimento, da prática deliberada e da disposição para aprender” (Drucker, 2004).

considerado o pai da administração moderna, “a liderança é a capacidade de transformar visão em realidade”.

Assim, é papel do líder motivar sua equipe e investir no desenvolvimento de competências, garantindo que haja treinamento e alinhamento estratégico para alcançar padrões de excelência e qualidade nos negócios. Afinal, uma liderança bem-preparada não apenas conduz, mas também inspira, potencializando o desempenho coletivo e a competitividade organizacional.

Dessa forma, surge a pergunta motivadora deste estudo: como o desenvolvimento de competências técnicas, comportamentais e estratégicas na liderança impacta a formação e o desempenho de equipes nas organizações?

1.2. Hipóteses

Hipótese 1: A falta de programas estruturados de desenvolvimento de competências de liderança resulta em gestores despreparados, gerando impactos negativos significativos na performance organizacional, clima de trabalho e retenção de talentos (Nascimento; Marcon; Antunes Neto, 2025).

Hipótese 2: Líderes que não receberam capacitação adequada apresentam deficiências críticas em habilidades interpessoais, comunicação eficaz e gestão de conflitos, comprometendo a eficácia de suas equipes (Gran Cursos Online, 2025).

Hipótese 3: A ausência de desenvolvimento de liderança está diretamente correlacionada com maiores índices de rotatividade de funcionários e menor satisfação no trabalho (Conecta Nuvem, 2025).

Hipótese 4: Organizações que investem em programas estruturados de desenvolvimento de liderança apresentam melhores indicadores de performance, produtividade e clima organizacional (Gracietti, 2024).

Hipótese 5: Promoção baseada exclusivamente em competência técnica, sem considerar habilidades de liderança, resulta em gestores ineficazes e desmotivados (LG, 2024).

1.3. Objetivos

O objetivo geral deste estudo é analisar os impactos da falta de aperfeiçoamento em competências de liderança no desempenho gerencial e organizacional, identificando as principais lacunas de desenvolvimento e propondo estratégias para a implementação de programas eficazes de capacitação de líderes.

Para alcançar o objetivo geral proposto, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Realizar um diagnóstico das competências de liderança, identificando as principais habilidades exigidas no contexto organizacional contemporâneo;
- b) Mapear as deficiências mais comuns entre gestores que não receberam capacitação adequada;
- c) Avaliar o nível de preparação dos líderes para o exercício de suas funções gerenciais;
- d) Analisar o impacto da liderança inadequada nos índices de rotatividade e retenção de talentos;
- e) Avaliar as práticas atuais de desenvolvimento gerencial;

- f) Realizar uma validação empírica por meio de estudo de caso em organizações com diferentes níveis de maturidade em liderança, comparando a performance de líderes capacitados e não capacitados a partir da coleta de dados.

1.4. Justificativa

Este trabalho se justifica pela crescente necessidade de compreender e solucionar os problemas relacionados à falta de preparação adequada dos líderes nas organizações brasileiras. Atualmente, muitas empresas promovem funcionários para cargos de chefia baseando-se apenas em sua competência técnica, sem considerar se possuem as habilidades necessárias para liderar pessoas. Essa prática tem gerado consequências negativas como alta rotatividade de funcionários, baixa produtividade das equipes e ambientes de trabalho problemáticos. Como ressalta Yamashita (2017), a ausência de programas estruturados para o desenvolvimento de lideranças impacta diretamente na capacidade estratégica das organizações, pois líderes despreparados tendem a ter dificuldade em engajar suas equipes, tomar decisões eficazes e alinhar objetivos organizacionais ao desempenho das pessoas.

A relevância acadêmica desta pesquisa está no fato de que ela contribuirá para ampliar o conhecimento científico sobre liderança no contexto brasileiro, área que ainda carece de estudos mais aprofundados. O trabalho poderá servir como referência para futuras pesquisas e ajudar a preencher lacunas existentes na literatura nacional sobre desenvolvimento de competências gerenciais.

Do ponto de vista prático, a pesquisa atende a uma necessidade real do mercado de trabalho. Dados mostram que a maioria dos profissionais em cargos de liderança no Brasil não recebeu capacitação formal em gestão de pessoas, o que prejudica a competitividade das organizações (IBGE, 2023). Os resultados deste estudo poderão ajudar profissionais de recursos humanos a criar melhores programas de desenvolvimento, auxiliar gestores que querem melhorar suas habilidades de liderança e orientar organizações que buscam melhorar seus resultados através do desenvolvimento de líderes mais preparados.

A relevância social do trabalho está no fato de que líderes bem-preparados contribuem para melhorar a qualidade de vida no trabalho, reduzir conflitos e estresse no ambiente profissional e criar organizações mais saudáveis e produtivas.

Isso beneficia não apenas as empresas, mas toda a sociedade através de um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo. De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (2022), boas práticas de liderança e gestão influenciam diretamente a saúde física e mental dos colaboradores, promovendo ambientes mais equilibrados e sustentáveis.

A pesquisa é viável porque existe literatura suficiente sobre o tema, é possível ter acesso a organizações para realizar estudos práticos, existem ferramentas adequadas para medir competências de liderança e o prazo é adequado para desenvolver o trabalho dentro do cronograma acadêmico. Embora liderança seja um tema já estudado, este trabalho se diferencia por focar especificamente na lacuna de desenvolvimento de competências gerenciais e por propor soluções práticas baseadas na realidade brasileira.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Conceito e Importância da Liderança

A liderança é um processo de influência interpessoal, no qual um indivíduo orienta e motiva um grupo para alcançar objetivos comuns. Para Chiavenato (2014), "liderança é a habilidade de influenciar pessoas para que voluntariamente se esforcem em função da realização de objetivos e metas organizacionais". Esse conceito reforça a ideia de que o líder não impõe, mas inspira e direciona.

Segundo Robbins e Judge (2013), liderança é "a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de uma visão ou conjunto de metas".

Assim, liderança envolve não apenas o poder formal, mas principalmente a capacidade de inspirar confiança, respeito e cooperação.

2.1.1. Definições clássica e contemporâneas da liderança

As definições clássicas de liderança focam nas características pessoais do líder, como traços inatos e autoridade formal. Nessa perspectiva, o líder é visto como alguém que comanda e controla, baseado em sua posição hierárquica (Chiavenato, 2005)

Com o tempo, surgiram as abordagens contemporâneas, que entendem a liderança como um processo de influência mútua, no qual o líder atua como facilitador, inspirador e desenvolvedor de pessoas. Aqui, a ênfase está na comunicação, no contexto organizacional e na participação dos liderados (Yukl, 2013; Robbins; Coulter, 2012).

Assim, enquanto a liderança clássica é centrada no poder do líder, a contemporânea valoriza a colaboração e o engajamento da equipe para atingir objetivos comuns.

2.1.2. Papel da liderança nas organizações e impactos no desempenho

Existem muitos tipos de liderança, consideramos de suma importância que a organização conheça todos os tipos para alcançar o sucesso, pois uma boa liderança é o caminho para bons resultados. A liderança é a forma de conduzir um grupo de pessoas. Todos os líderes precisam estar preparados para orientar os integrantes de sua equipe diante das dificuldades do dia a dia.

Obter habilidades para passar funções, incentivar e cobrar. O comportamento de um líder influencia diretamente os resultados organizacionais, por isso é fundamental contar com profissionais preparados para exercer cargos de liderança. Segundo Goleman (1998), a eficácia do líder está intimamente ligada às suas competências emocionais e comportamentais, que impactam o desempenho das equipes e o sucesso da organização.

Hunter, 2004, p. 25 define a liderança como, “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. O autor salienta que a liderança deve estar a serviço dos liderados, para tanto o líder deve ser empático aos seus liderados, e assim todos se empenharão para uma maior produtividade e engajamento.

Mais do que motivar, o líder é o indivíduo capaz de dirigir a atenção para o objetivo comum e ajustar os interesses individuais. Lidar com os problemas rotineiros, receber as críticas dos diretores e filtrá-las passando para equipe de uma forma que seja construtiva, são algumas das funções que trazem um valor significativo à liderança (Chiavenato, 2004).

2.1.3. Relação da liderança à produtividade, motivação e clima organizacional

A liderança configura-se como um fator estratégico fundamental para o alcance de resultados organizacionais, influenciando diretamente a produtividade, a motivação dos colaboradores e o clima organizacional. Segundo Robbins e Judge (2019), líderes eficazes são essenciais para promover um ambiente de trabalho motivador, que impacta positivamente o desempenho e a satisfação dos funcionários.

Sob a perspectiva teórica, entende-se que o comportamento e o estilo de liderança exercido impactam as atitudes, o desempenho e o comprometimento das equipes. Segundo Chiavenato (2014), a liderança eficaz baseia-se na compreensão das necessidades humanas e na aplicação de estratégias motivacionais que favorecem a realização dos objetivos coletivos.

Além disso, conforme Luz (2003), o líder é agente central na formação do clima organizacional, uma vez que suas ações e decisões modelam a percepção dos indivíduos em relação ao ambiente de trabalho. Assim, a literatura indica que a liderança não apenas direciona o comportamento organizacional, mas também serve como mecanismo de integração entre o capital humano e os objetivos institucionais, sendo determinante para a eficácia e a sustentabilidade dos resultados.

2.2. Consequência da Falta de Capacitação em Liderança

A liderança é um fator essencial para o desenvolvimento das organizações, pois está diretamente ligada ao desempenho das equipes e ao alcance de metas estratégicas. Segundo Chiavenato (2014), liderar não significa apenas ocupar uma posição de autoridade, mas ser capaz de motivar, orientar e engajar pessoas. Entretanto, quando os líderes não recebem a devida capacitação, surgem consequências que comprometem tanto a performance individual quanto os resultados organizacionais.

Um dos primeiros impactos da falta de preparo é o baixo desempenho dos gestores. Kotter (1990) explica que líderes sem capacitação tendem a se limitar ao papel de supervisores, concentrando-se apenas em tarefas de controle e deixando de lado aspectos fundamentais, como visão estratégica, inovação e desenvolvimento de pessoas. Esse cenário reduz a eficiência e pode gerar falhas na tomada de decisão.

Além disso, a ausência de habilidades de liderança está relacionada à insatisfação dos colaboradores e ao aumento da rotatividade. Robbins e Judge (2017) ressaltam que gestores despreparados criam ambientes de insegurança e desmotivação, o que prejudica o clima organizacional. Chiavenato (2010) acrescenta que muitos funcionários não deixam a empresa em si, mas sim seus líderes, o que mostra a relevância do preparo na manutenção de equipes engajadas.

Outro ponto importante é o reflexo na produtividade e competitividade da organização. Drucker (2002) defende que o papel central da liderança é transformar o potencial humano em resultados práticos. Quando esse papel não é cumprido, há desperdício de talentos, queda no desempenho coletivo e perda de vantagem competitiva. Maxwell (2007) reforça que empresas com líderes despreparados apresentam maior dificuldade em reter talentos, inovar e se manterem fortes em mercados altamente competitivos.

Portanto, a falta de capacitação em liderança acarreta consequências que vão desde problemas internos, como queda de desempenho e insatisfação dos colaboradores, até impactos estratégicos, como perda de produtividade e redução da competitividade.

Isso evidencia que investir no desenvolvimento de líderes não é apenas uma opção, mas uma necessidade para garantir a sustentabilidade e o crescimento das organizações.

Segundo Dutra (2018), organizações que investem em formação e desenvolvimento de lideranças aumentam seu desempenho, promovendo maior engajamento e resultados sustentáveis.

2.3. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Liderança

Capacitação se trata do processo de treinamento e educação para desenvolver habilidades, competências e conhecimentos para se aprimorar profissionalmente. A capacitação é algo muito importante no desenvolvimento profissional, pois possibilita que os indivíduos obtenham as competências necessárias para encarar os desafios de um setor ou tarefa.

De acordo com Chiavenato (2014), a capacitação é fundamental para que os colaboradores possam desempenhar suas funções com eficiência e acompanhar as mudanças no ambiente organizacional.

O desenvolvimento gerencial é atualmente uma das principais necessidades das empresas e dos profissionais que estão nos cargos de liderança e é definido como um programa voltado para ajudar na capacitação de gestores e líderes, consistindo no autodesenvolvimento do gestor para o aprimoramento de suas capacidades.

Ser um líder eficaz vai além de ocupar uma posição de autoridade; é ser capaz de inspirar, motivar e orientar uma equipe para alcançar objetivos comuns de maneira eficiente e harmoniosa.

Segundo Maximiano (2017), a liderança eficaz requer a capacidade de influenciar pessoas por meio de inspiração e exemplo, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e focado em resultados.

2.3.1. Métodos e práticas comuns para formação de líderes (treinamentos, coaching, mentoring, especializações)

Existem diversas práticas e métodos eficazes para a formação de líderes, que podem ser adaptados às necessidades e contextos de cada organização ou indivíduo. Os mais comuns são as mentorias, treinamentos práticos, avaliação de desempenho, experiências práticas e o autoconhecimento.

Segundo Chiavenato (2014), essas práticas são fundamentais para o desenvolvimento das competências necessárias à liderança eficaz, possibilitando que os líderes estejam preparados para os desafios organizacionais.

2.3.2. Barreiras e dificuldades enfrentadas na implementação de programas de desenvolvimento

A implementação de programas de desenvolvimento de liderança enfrenta diversas barreiras e dificuldades, incluindo falta de alinhamento com estratégia organizacional, falta de comunicação eficaz e relação harmoniosa, a falta de capacitação, resistência à mudança.

Ao abordar essas barreiras e desafios com uma abordagem estratégica e focada no desenvolvimento humano, as empresas podem maximizar o potencial de seus líderes e alcançar resultados sustentáveis.

Conforme destaca Dutra (2018), o desenvolvimento humano aliado a estratégias organizacionais é fundamental para preparar líderes capazes de enfrentar as complexidades do ambiente empresarial contemporâneo.

2.4. Principais competências exigidas de líderes modernos (habilidades interpessoais, comunicação, gestão de conflitos, visão estratégica)

Os conhecimentos a serem adquiridos pelos profissionais podem estar relacionados a área de tecnologia (digital skills), áreas técnicas (hard skills) e também a áreas que ultrapassam o saber técnico (soft skills). Para Robert Half (2023) competências de liderança são habilidades e traços de personalidade que permitem que um líder estimule e oriente sua equipe para alcançar grandes objetivos. Essas habilidades incluem comunicação efetiva, habilidade de tomar decisões, capacidade de motivar e influenciar pessoas, além de liderança.

2.4.1. O desafio do desenvolvimento dessas competências pelas organizações

Os desafios do desenvolvimento humano nas organizações modernas podem ser variados e incluem: a falta de uma cultura organizacional forte, resistência à mudança, falta de motivação e engajamento dos colaboradores, e ineficiência nas comunicações internas (Pucrs, 2023).

2.5. Avaliação e eficácia dos programas de desenvolvimento de liderança

A avaliação de liderança é uma ferramenta que tem como objetivo medir a eficácia de líderes dentro de uma organização. Diferente de uma avaliação de desempenho comum, ela foca nas competências de gestão, na capacidade de tomar decisões e no impacto do líder sobre a organização como um todo. Sendo assim, pode-se realizá-la de várias formas. O propósito central desse processo é identificar como os líderes estão desempenhando suas funções e como suas habilidades estão alinhadas com as necessidades e metas da empresa (Gupy, 2025).

A avaliação de liderança desempenha um papel fundamental no desenvolvimento de gestores e no sucesso organizacional. Ao identificar as competências, forças e áreas de melhoria dos líderes, essa prática permite alinhar a

atuação deles aos objetivos estratégicos da empresa, promovendo uma gestão mais eficiente e assertiva. Além disso, contribui para o crescimento profissional, o fortalecimento da cultura organizacional e a melhoria do desempenho das equipes, impactando diretamente os resultados da organização (Gupy, 2024).

2.5.1. Índice para medir a eficácia

Desenvolvimento de Competências, Produtividade e Eficiência, Engajamento e Retenção de Talentos, Satisfação dos Colaboradores, Inovação e Melhoria Contínua todos eles são importantes, pois permitem avaliar se as iniciativas de desenvolvimento de liderança estão alcançando seus objetivos, facilitam a criação de planos de ação para corrigir falhas e promovem maior clareza e transparência na gestão (Gomes, 2024).

2.5.2. Análise interna

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados diante de sua atual posição de seus produtos ou serviços versus segmentos de mercados (OLIVEIRA, 2019, p. 81).

3. MÉTODO

3.1. Tipo de pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza aplicada, pois busca propor soluções práticas para a lacuna existente no desenvolvimento de competências de liderança nas organizações. Quanto à abordagem, adota um caráter qualitativo e quantitativo (método misto), permitindo compreender as percepções humanas relacionadas à liderança, bem como mensurar dados que evidenciem os impactos da capacitação gerencial sobre o desempenho organizacional.

Segundo Gil (2019), pesquisas aplicadas visam resolver problemas específicos, contribuindo para o aprimoramento de práticas sociais e empresariais.

Assim, este estudo combina a análise de dados empíricos com interpretações baseadas em referências teóricas e estudos de caso.

3.2. Delineamento da pesquisa

O delineamento da pesquisa é exploratório e descritivo. A etapa exploratória buscou compreender, por meio de revisão bibliográfica e documental, os principais conceitos e abordagens teóricas sobre liderança e capacitação gerencial. Já a fase descritiva teve como foco observar e registrar as práticas de desenvolvimento de liderança em organizações selecionadas, analisando os efeitos dessas ações no desempenho e na satisfação das equipes.

3.3. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa foi estruturada em duas etapas complementares:

- a) Etapa teórica: realizou-se uma ampla revisão bibliográfica em livros, artigos científicos e relatórios corporativos recentes (como os de Deloitte, LinkedIn Learning, Gallup e Organização Internacional do Trabalho), a fim de fundamentar conceitualmente a análise sobre liderança e desenvolvimento de competências gerenciais;
- b) Etapa empírica: consistiu na aplicação de questionários e entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores de empresas do setor de serviços e comércio na região de Fernandópolis (SP). Essa etapa visou identificar as lacunas de capacitação em liderança e avaliar a percepção dos participantes quanto ao impacto da formação gerencial no desempenho das equipes.

Os questionários foram elaborados com base em indicadores como motivação, clima organizacional, comunicação, gestão de conflitos e retenção de talentos, adaptados de modelos utilizados por Gupy (2025) e Gallup (2023). As entrevistas complementaram a análise, permitindo captar nuances subjetivas e experiências pessoais dos líderes e liderados.

3.4. Universo e amostra

O universo da pesquisa compreende organizações de médio porte situadas no município de Fernandópolis. A amostra foi composta por 20 participantes, sendo 10 gestores e 10 colaboradores, selecionados por amostragem não probabilística intencional, levando em conta a disponibilidade e o envolvimento direto com atividades de liderança e gestão de pessoas.

3.5. Instrumentos de coletas de dados

Foram utilizados dois instrumentos principais:

- a) Questionário estruturado, aplicado de forma presencial e online, contendo perguntas fechadas e abertas sobre práticas de liderança, satisfação no trabalho e percepção sobre capacitação gerencial;
- b) Entrevista semiestruturada, direcionada aos gestores, abordando desafios, experiências e sugestões sobre programas de desenvolvimento de liderança.

Os dados foram coletados entre os meses de agosto e setembro de 2025.

3.6. Tratamento e análise de dados

Os dados quantitativos obtidos nos questionários foram tabulados e analisados com o auxílio de planilhas eletrônicas, permitindo identificar percentuais, médias e correlações entre variáveis. Já as respostas qualitativas foram analisadas através da análise de conteúdo, conforme Bardin (2016), buscando identificar padrões, categorias e percepções recorrentes entre os participantes.

A triangulação entre os resultados quantitativos e qualitativos possibilitou uma visão abrangente sobre o fenômeno estudado, assegurando maior confiabilidade e validade às conclusões do trabalho.

3.7. Limitação de pesquisa

Reconhece-se que o estudo apresenta limitações relacionadas ao tamanho reduzido da amostra e à concentração geográfica em um único município, o que pode restringir a generalização dos resultados. No entanto, tais limitações não comprometem a relevância da pesquisa, que oferece uma visão consistente e contextualizada sobre as lacunas na formação de líderes e suas implicações organizacionais.

3.8. Aspectos éticos

A pesquisa respeitou todos os princípios éticos recomendados para estudos com seres humanos. Os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo, a confidencialidade das respostas e o direito de desistência a qualquer momento, garantindo o anonimato e a integridade dos dados coletados, conforme as diretrizes da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As respostas mostram que as duas empresas possuem estilos de liderança diferentes, mas ambos eficazes.

A empresa 1 apresenta um perfil mais técnico e voltado à produtividade, destacando a importância da justiça, transparência e responsabilidade na gestão. Já a empresa 2 demonstra um perfil mais humano e empático, priorizando o exemplo, o diálogo e o apoio emocional aos colaboradores.

O Quadro 1 apresenta o perfil das empresas pesquisadas, destacando setor, porte, número de colaboradores e principais características organizacionais, fornecendo contexto essencial para a análise das práticas de liderança e a transparência dos resultados.

Quadro 1 – Perfil das empresas pesquisadas

EMPRESA	SETOR DE ATUAÇÃO	Nº DE COLABORADORES
Empresa 1	A empresa 1 é uma distribuidora farmacêutica de Fernandópolis (SP) com atuação nacional, destacando-se pela logística eficiente, consultores especializados, ética e valorização das pessoas.	1 líder
Empresa 2	A empresa 2 é um espaço de lazer e restaurante em Fernandópolis, com pesca esportiva e vista para o pôr do sol.	1 líder

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

Ambas as empresas demonstram flexibilidade, valorização das equipes e boa receptividade a feedbacks. A empresa 1 prioriza estrutura e resultados, enquanto a empresa 2 enfatiza relações interpessoais e motivação.

No Quadro 2 são apresentadas as perguntas aplicadas a gestores e colaboradores, elaboradas para investigar liderança, clima organizacional, comunicação interna e desenvolvimento de competências, servindo de base para a análise dos resultados.

Quadro 2 – Perguntas aplicadas aos participantes

NÚMERO	PERGUNTA
1	Em uma escala de 0 a 10 qual é a sua facilidade em identificar e priorizar os problemas da sua equipe? Por quê?
2	Quanto você acredita que influencia ou exerce a liderança sobre seu time?
3	Quais seus pontos fortes enquanto líder?
4	Você se percebe flexível e consegue se adaptar bem as mudanças propostas?
5	Você considera ter um impacto significativo sobre o clima organizacional?
6	Você costuma reconhecer e valorizar sua equipe? Como isso acontece?
7	Como costuma lidar com os feedbacks negativos? De que maneira ele impacta em sua atuação?

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

4.1. Resposta dos líderes

As respostas demonstram unanimidade entre os participantes quanto ao comportamento do líder. Todos afirmam que ele demonstra interesse pelo bem-estar da equipe, o que indica uma liderança empática e atenta às necessidades do grupo. A maioria respondeu de forma direta, com um simples “sim”, mostrando concordância geral. Apenas uma resposta se destacou por ser mais detalhada, explicando que o bem-estar envolve aspectos individuais e coletivos, incluindo o cuidado com problemas pessoais e o reconhecimento profissional. De modo geral, o grupo percebe o líder como alguém comprometido com o equilíbrio, a valorização e a motivação de sua equipe.

4.2. Primeira resposta dos funcionários

As respostas mostram que a maioria dos participantes considera as decisões do líder claras e justas. A maior parte respondeu apenas “sim”, demonstrando concordância direta e confiança na forma como ele age. Algumas respostas foram mais detalhadas, destacando que o líder busca pensar nos dois lados antes de decidir, o que reforça sua postura equilibrada e ética. Apenas uma resposta apresentou leve ressalva ao dizer “a maioria, sim”, indicando que, em alguns casos, pode haver divergências. No geral, o grupo enxerga o líder como alguém justo, transparente e comprometido em tomar decisões corretas e imparciais.

4.3. Segunda resposta dos funcionários

A maioria dos participantes afirmou sentir-se à vontade para expressar opiniões, dúvidas e preocupações no trabalho, o que indica um ambiente aberto e receptivo ao diálogo. Apenas uma pessoa respondeu “às vezes”, mostrando que, em algumas situações, pode haver certa limitação na comunicação. No geral, o grupo percebe o local de trabalho como um espaço livre, acolhedor e que valoriza a expressão dos colaboradores.

4.4. Terceira resposta dos funcionários

Todas as respostas indicam que o ambiente de trabalho é positivo e saudável. A maioria elogia a boa organização, a liderança justa e o trabalho em equipe, destacando um clima motivador e colaborativo. Algumas respostas atribuem notas (como 10 ou 9,5), enquanto uma menciona pequenos pontos a serem melhorados na equipe. No geral, há consenso quanto ao clima positivo, embora as respostas variem no nível de detalhamento e nas observações construtivas.

4.5. Quarta resposta dos funcionários

Todos concordam que o líder estimula o desenvolvimento e incentiva a equipe a sair da zona de conforto, seja por meio de feedbacks, correção de erros, ensino de novas habilidades, oferta de cursos, apoio emocional, incentivo à evolução ou estímulo ao trabalho em equipe. As formas podem variar, mas o objetivo é sempre motivar e apoiar o crescimento dos colaboradores.

4.6. Quinta resposta dos funcionários

De forma geral, a liderança da empresa é avaliada de maneira positiva. As respostas destacam competência, boa comunicação, apoio aos funcionários, incentivo ao crescimento e atenção aos feedbacks. As notas atribuídas variam de 8,3 a 10, e os adjetivos utilizados incluem “ótima”, “maravilhosa”, “muito boa” e “bem comunicativos e respeitosos”. Apesar de pequenas variações na percepção e no detalhamento, há consenso de que a liderança é eficaz e valorizada.

4.7. Sexta resposta dos funcionários

A análise do perfil de liderança realizada neste trabalho permitiu compreender, de forma ampla, como as práticas de liderança se manifestam em diferentes contextos organizacionais. A pesquisa desenvolvida junto às duas empresas evidenciou que, embora existam características comuns entre os líderes, como capacidade de comunicação, comprometimento e orientação para resultados, cada organização apresenta especificidades que influenciam diretamente o modo de liderar.

4.8. Síntese dos achados: o papel estratégico da liderança

Constatou-se que o estilo de liderança adotado exerce forte impacto sobre o clima organizacional e o desempenho das equipes, demonstrando que a figura do líder vai além da gestão de tarefas: ela envolve a condução de pessoas, a motivação, o desenvolvimento de talentos e a construção de um ambiente de confiança. Dessa forma, o papel do líder assume caráter estratégico, sendo determinante para o alcance dos objetivos institucionais.

O estudo também destacou a importância do investimento contínuo na formação e no aperfeiçoamento das lideranças. As empresas que buscam resultados sustentáveis precisam reconhecer que o desenvolvimento de líderes é um processo permanente, que exige atualização constante e abertura a novas abordagens de gestão e relacionamento humano.

Conclui-se, portanto, que compreender o perfil de liderança é essencial para o fortalecimento da cultura organizacional e para a construção de equipes mais engajadas e produtivas. As evidências obtidas nesta pesquisa reforçam a ideia de que líderes eficazes são aqueles capazes de equilibrar autoridade e empatia, estratégia e sensibilidade, inspirando suas equipes a atingir resultados de forma ética e colaborativa.

Por fim, recomenda-se que estudos futuros aprofundem a análise de diferentes estilos e contextos de liderança, ampliando a amostra de empresas e considerando fatores externos, como transformações tecnológicas e mudanças socioculturais, que influenciam diretamente as práticas de liderança nas organizações contemporâneas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do perfil de líderes realizada neste trabalho permitiu compreender de maneira mais ampla como as práticas de liderança se manifestam em diferentes contextos organizacionais. A pesquisa desenvolvida junto às duas empresas mostrou que, apesar de existirem características comuns entre os líderes como boa comunicação, comprometimento e foco em resultados, cada organização possui as

suas particularidades que moldam a forma de liderar e de se relacionar com as equipes.

Observou-se que o estilo de liderança adotado influencia diretamente o clima organizacional e o desempenho dos colaboradores, mais do que apenas administrar tarefas, o papel do líder envolve inspirar pessoas, promover a motivação, desenvolver talentos e construir relações de confiança. Assim, a liderança se mostra um elemento estratégico, capaz de impactar de forma significativa o alcance dos objetivos da empresa.

O estudo também evidenciou a importância de investir continuamente na formação e no desenvolvimento de líderes, as organizações que buscam resultados consistentes precisam entender que liderar é um processo de aprendizado constante, que requer atualização, sensibilidade e abertura para novas formas de gestão e relacionamento humano.

Dessa forma, compreender o perfil de liderança é essencial para fortalecer a cultura organizacional e criar equipes mais engajadas, colaborativas e produtivas. Os resultados obtidos nesta pesquisa reforçam que líderes eficazes são aqueles que conseguem equilibrar autoridade e empatia, estratégia e sensibilidade, conduzindo suas equipes com ética, inspiração e propósito.

Por fim, sugere-se que futuras pesquisas ampliem o olhar sobre diferentes estilos de liderança e contextos organizacionais, considerando também as transformações tecnológicas e sociais que vêm redefinindo o papel dos líderes no cenário atual.

REFERÊNCIAS

ALURA. Quais são os principais desafios de cargos de liderança na atualidade? *Alura*, 2025. Disponível em: <https://www.alura.com.br/empresas/artigos/desafios-da-lideranca>. Acesso em: 16 set. 2025.

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

CONECTA NUVEM. Como a liderança interfere na rotatividade de funcionários. *Conecta Nuvem*, 2025. Disponível em: <https://conectanuvem.com.br/como-a-lideranca-interfere-na-rotatividade-de-funcionarios/>. Acesso em: 16 set. 2025.

DRUCKER, Peter F. *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*. New York: HarperBusiness, 2004.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GALLUP. *State of the Global Workplace: 2023 Report on Employee Engagement and Performance*. Washington, 2023. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/398310/state-of-the-global-workplace.aspx>. Acesso em: 30 set. 2025.

GOLEMAN, Daniel. What makes a leader? *Harvard Business Review*, Boston, v. 76, n. 6, p. 93–102, 1998.

GOMES, Emily. Gestão de indicadores: como medir o sucesso da sua equipe com precisão. *Escola Koru*, 29 nov. 2024. Disponível em: <https://escolakoru.com.br/blog/post/gestao-de-indicadores-como-medir-o-sucesso-da-sua-equipe-com-precisao>. Acesso em: 16 set. 2025.

GRACIETTI, Larissa. Tipos de clima organizacional: quais são e como melhorá-los. *Feedz*, 7 nov. 2024. Disponível em: <https://www.feedz.com.br/blog/tipos-de-clima-organizacional/>. Acesso em: 16 set. 2025.

GUPY. Avaliação de liderança: o que é, importância e como fazer. *Gupy*, 28 out. 2024. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/avaliacao-de-lideranca>. Acesso em: 16 set. 2025.

HAHN, Nathaly Rafael. *Cultura organizacional e o papel do líder na construção da comunicação e confiança da equipe*. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) — Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/11338/14497>. Acesso em: 16 set. 2025.

LG. Desenvolvimento de liderança: como capacitar novos líderes? *LG*, 15 jun. 2025. Disponível em: <https://www.lg.com.br/blog/desenvolvimento-de-lideranca/>. Acesso em: 16 set. 2025.

LINKEDIN LEARNING. *2023 Workplace Learning Report*. 2023. Disponível em: <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report>. Acesso em: 30 set. 2025.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à administração*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

NASCIMENTO, Raul Gonçalves da Cunha Barbosa do; MARCON, Gilberto Brandão; ANTUNES NETO, Joaquim M. F. Desenvolvimento de competências de liderança em gestão de projetos: um modelo baseado em competências. *Prospectus*, v. 6, n. 2, p. 78–127, 2024. Disponível em: <https://prospectus.fatecitapira.edu.br/index.php/pst/article/view/264>. Acesso em: 16 set. 2025.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 23. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2007.

OLIVEIRA, Hugo. Habilidades interpessoais: o que são e como desenvolver? *Gran Cursos Online*, 10 abr. 2024. Disponível em: <https://faculdade.grancursosonline.com.br/blog/habilidades-interpessoais/>. Acesso em: 16 set. 2025.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. *Working time and work-life balance around the world*. Genebra: OIT, 2022. Disponível em: https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_862372/lang--en/index.htm. Acesso em: 30 set. 2025.

PSICO SMART. Quais são os principais desafios enfrentados na implementação de programas de desenvolvimento de competências nas organizações? *Psico Smart*, 2025. Disponível em: <https://blogs-pt.psico-smart.com/blog-quais-sao-os-principais-desafios-enfrentados-na-implementacao-de-programas-de-desenvolvimento-de-competencias-nas-organizacoes-97827>. Acesso em: 16 set. 2025.

PSIU EDUCAÇÃO CORPORATIVA. *Desenvolvimento gerencial: qual é a importância?* Disponível em: <https://psiueducacao.com/desenvolvimento-gerencial-qual-e-a-importancia/>. Acesso em: 16 set. 2025.

PUCRS ONLINE. *Desafios do desenvolvimento humano: como superar obstáculos e promover o crescimento pessoal*. Disponível em: <https://online.pucrs.br/blog/desafios-desenvolvimento-humano>. Acesso em: 16 set. 2025.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. *Comportamento organizacional*. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

SILVA, Douglas da. Formação de líderes: 7 dicas para formar lideranças capacitadas. *Zendesk*, 6 mar. 2025. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/formacao-de-lideres/>. Acesso em: 16 set. 2025.

SILVA, Luciano Ferreira da; ROSAMILHA, Nelson. *Competências de impacto: estratégias para o sucesso no gerenciamento de projetos*. Rio de Janeiro: Brasport, 2015.

SÓLIDES. As 15 principais habilidades de liderança para o sucesso. *Sólides*, 2025. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/habilidades-de-lideranca/>. Acesso em: 16 set. 2025.

SÓLIDES. As 15 principais habilidades de liderança para o sucesso! *Sólides*, 2025. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/habilidades-de-lideranca/>. Acesso em: 16 set. 2025.

SÓLIDES. Desenvolvimento de liderança: material gratuito, tipos e etapas. *Sólides*, 2025. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/desenvolvimento-de-lideranca/>. Acesso em: 16 set. 2025.

SOUZA, Priscila. Capacitação: o que é, conceito, vantagens e técnicas. *Conceito.de*, 26 dez. 2023. Disponível em: <https://conceito.de/capacitacao>. Acesso em: 16 set. 2025.

TRENTIM, Mario H. Competências-chave na nova gestão: as skills que todo gestor precisa desenvolver. *LinkedIn*, 2023. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/compet%C3%A2ncias-chave-na-nova-gest%C3%A3o-skills-que-todo-gestor-trentim-jcj2f>. Acesso em: 16 set. 2025.