



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**RUBEN JOSE PEREIRA ARAUJO**

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO AMBIENTE LABORAL: UM RELATO DE  
EXPERIÊNCIA**

**CAMPINA GRANDE – PB**

**MAIO – 2025**

# **A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO AMBIENTE LABORAL: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento do Curso Administração da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Orientadora:** Profa. Me. Dinara das Graças Carvalho Costa

**CAMPINA GRANDE – PB**

**MAIO – 2025**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto em versão impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que, na reprodução, figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

A663i Araujo, Ruben José Pereira.  
A influência da liderança no ambiente laboral: um relato de experiência [manuscrito] / Ruben José Pereira Araujo. - 2025.  
24 f. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2025.

"Orientação : Prof. Ma. Dinara das Graças carvalho Costa, Departamento de Psicologia - CCBS".

"Coorientação: Prof. Dra. Sibeles Thaíse Viana Guimarães Duarte, ADMINISTRAÇÃO".

"Coorientação: Prof. Me. Francisco Marcio Costa Da Silva, Universidade Federal do Piauí".

1. Liderança organizacional. 2. Desvio de função. 3. Assédio moral. 4. Saúde emocional. 5. Gestão de pessoas. 1. Título

RUBEN JOSE PEREIRA ARAUJO

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO AMBIENTE LABORAL: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração

Aprovada em: 03/06/2025.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado eletronicamente por:

- **Dinara das Graças carvalho Costa** (\*\*\*.075.113-\*\*), em **22/06/2025 18:03:42** com chave **60f2c0264fac11f08ee71a7cc27eb1f9**.
- **Sibele Thaise Viana Guimaraes** (\*\*\*.833.604-\*\*), em **23/06/2025 13:59:05** com chave **5ee8ee02505311f0bb541a7cc27eb1f9**.
- **Francisco Márcio Costa da Silva** (\*\*\*.864.793-\*\*), em **25/06/2025 14:00:36** com chave **e9e912f051e511f095221a7cc27eb1f9**.

Documento emitido pelo SUAP. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QrCode ao lado ou acesse [https://suap.uepb.edu.br/comum/autenticar\\_documento/](https://suap.uepb.edu.br/comum/autenticar_documento/) e informe os dados a seguir.

**Tipo de Documento:** Folha de Aprovação do Projeto Final

**Data da Emissão:** 25/06/2025

**Código de Autenticação:** 56d603



Aos trabalhadores e trabalhadoras que passam  
por assédio moral e importunação mental de  
Campina Grande – PB, dedico.

“O mundo não é um grande arco-íris. É um lugar sujo, é um lugar cruel, que não quer saber o quanto você é durão. Vai botar você de joelhos e você vai ficar de joelhos para sempre se você deixar. Você, eu, ninguém vai bater tão duro como a vida, mas não se trata de bater duro. Se trata de quanto você aguenta apanhar e seguir em frente. O quanto você é capaz de aguentar e continuar tentando. É assim que se consegue vencer. Agora se você sabe o seu valor, então vá atrás do que você merece, mas tem que ter disposição para apanhar e nada de apontar dedos, dizer que você não consegue por causa dele, dela ou de quem seja. Só covardes fazem isso e você não é covarde. Você é melhor do que isso!”.

(Sylvester Stallone, em Rocky Balboa, 2006)

## **SUMÁRIO**

<b>RESUMO</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
<b>O RELATO DE EXPERIÊNCIA</b>	<b>12</b>
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>17</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>18</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b>	<b>20</b>

# A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO AMBIENTE LABORAL: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

Ruben Jose Pereira Araujo<sup>1</sup>  
Dinara das Graças Carvalho Costa<sup>2</sup>

## RESUMO:

Este trabalho tem como objetivo refletir, por meio de um relato de experiência, sobre os impactos de uma liderança disfuncional no ambiente organizacional, considerando especialmente seus efeitos no desempenho profissional e no bem estar emocional dos(as) colaboradores(as). A partir da vivência do autor, em uma empresa de médio porte, evidenciam-se aspectos como: desvio de função, sobrecarga de tarefas e ausência de reconhecimento, que, aliados a falas agressivas e condutas autoritárias, contribuíram para um ambiente de trabalho emocionalmente desgastante. A liderança, quando mal conduzida, deixa de ser um pilar de apoio e desenvolvimento e passa a ser um fator de estagnação e sofrimento, afetando diretamente a motivação, a produtividade e a permanência dos profissionais na organização. A discussão proposta sustenta-se em autores como: Chiavenato (2014), que destaca o papel estratégico da liderança na construção de ambientes saudáveis e motivadores; Goleman (2001), ao abordar a importância da inteligência emocional na condução de equipes e; Hirigoyen (2002), que evidencia os danos causados pela violência verbal e pelo assédio moral no contexto de trabalho. Também são consideradas as contribuições de Weber (2004) e Lacombe (2004), no que diz respeito à estrutura de poder e às práticas de gestão nas organizações. A conclusão aponta para a necessidade urgente de práticas de liderança humanizadas, éticas e empáticas, que priorizem a escuta, o respeito e o reconhecimento dos(as) colaboradores(as), contribuindo não apenas para o desempenho organizacional, mas também para a saúde mental e a dignidade daqueles que o constroem.

**Palavras-Chave:** liderança organizacional; desvio de função; assédio moral; saúde emocional; gestão de pessoas.

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB);

<sup>2</sup> Doutoranda em Psicologia Social pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB); Professora Substituta da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) – Campus I; Psicóloga Clínica CRP 13/11147.

# THE INFLUENCE OF LEADERSHIP IN THE WORK:ENVIRONMENT: AN EXPERIENCE REPORT

Ruben Jose Pereira Araujo<sup>1</sup>  
Dinara das Graças Carvalho Costa<sup>2</sup>

## ABSTRACT:

This paper aims to reflect, through an experience report, on the impacts of dysfunctional leadership in the organizational environment, considering especially its effects on professional performance and the emotional well-being of employees. Based on the author's experience in a medium-sized company, aspects such as: job deviation, task overload and lack of recognition are highlighted, which, combined with aggressive speech and authoritarian behavior, contributed to an emotionally exhausting work environment. Leadership, when poorly conducted, ceases to be a pillar of support and development and becomes a factor of stagnation and suffering, directly affecting the motivation, productivity and retention of professionals in the organization. The proposed discussion is based on authors such as: Chiavenato (2014), who highlights the strategic role of leadership in building healthy and motivating environments; Goleman (2001), when addressing the importance of emotional intelligence in team management; and Hirigoyen (2002), who highlights the damage caused by verbal violence and moral harassment in the workplace. The contributions of Weber (2004) and Lacombe (2004) regarding the power structure and management practices in organizations are also considered. The conclusion points to the urgent need for humanized, ethical and empathetic leadership practices that prioritize listening, respect and recognition of employees, contributing not only to organizational performance, but also to the mental health and dignity of those who build it.

**Keywords:** organizational leadership; job deviation; moral harassment; emotional health; people management.

---

<sup>1</sup> Undergraduate in Administration from the State University of Paraíba (UEPB);

<sup>2</sup> PhD student in Social Psychology from the Federal University of Paraíba (UFPB); Substitute Professor at the State University of Paraíba (UEPB) – Campus I; Clinical Psychologist CRP 13/11147.

## 1. INTRODUÇÃO

O conceito de trabalho tem mudado ao longo da história, assumindo diferentes significados conforme o contexto social e econômico de cada época (Costa, 2012). Inicialmente esse fenômeno foi visto como uma atividade essencial para a sobrevivência humana, mas passou a ser estruturado de forma sistemática tornando-se intrínseco ao desenvolvimento das sociedades – um elemento central na vida dos indivíduos (Antunes, 2009). A mitologia greco-romana, por exemplo, apresentou reflexões sobre esse fenômeno através do Mito de Sísifo, no qual o protagonista é condenado por Zeus a empurrar eternamente uma pedra morro acima, apenas para vê-la rolar de volta toda vez que alcança o topo (Camus, 1942).

Essa narrativa, simboliza a repetição incessante e, por vezes, a aparente falta de sentido do trabalho associado ao esforço humano e esse conceito conecta-se com as idéias de Viktor Frankl (1946), que argumenta que o ser humano pode encontrar significado até nas tarefas mais árduas, desde que haja um propósito, mesmo que não seja visível de imediato. Essa reflexão tornou-se especialmente relevante quando aplicada ao ambiente de trabalho, no qual os desafios enfrentados pelos(as) colaboradores(as) podem gerar sensações de frustração, especialmente quando o trabalho parece não levar a um objetivo explícito.

Para Weber (1905), por exemplo, a ética do trabalho e sua relação com o desenvolvimento econômico são fatores fundamentais para compreender essa transformação, pois o labor passou a ser não apenas uma necessidade, mas um meio de afirmação social e pessoal. Daí a importância de diferenciar o trabalho de outras atividades humanas, destacando seu papel na manutenção da vida e no funcionamento das estruturas sociais (Arendt, 1958). Essa percepção diz de um fenômeno compreendido não apenas como uma fonte de sustento, mas também como identidade, através da realização pessoal, pois o prazer do trabalho vem do processo de aperfeiçoamento e desenvolvimento dentro do ambiente laboral (Sennett, 2008).

Conforme evidenciado por Polanyi (2000), diferentes períodos históricos apresentaram percepções distintas sobre o trabalho e seus arranjos organizacionais e econômicos, impactando profundamente a vida dos indivíduos. Por exemplo, o trabalho deixou de ser realizado de forma isolada e passou a ser estruturado em grandes organizações empresariais, com sua divisão tornando-se uma constante nas sociedades industriais (Smith, 1983). A teoria da administração científica de Taylor (1911) é outro exemplo dessa

transformação e buscou aumentar a eficiência e a produtividade, mas as custas da subordinação do(a) trabalhador(a) através de um papel mecânico, padronizado e sem autonomia ou controle sobre o processo produtivo.

Já sobre o viés econômico, observa-se que o trabalho passou a ser base para o crescimento das economias capitalistas, impulsionando a busca por maior produtividade e inovação (Marx, 2013). A crescente especialização do trabalho e as mudanças das tecnologias impactaram diretamente nas estruturas de mercado e criaram novas demandas e formas de emprego e, nesse contexto, o trabalho tornou-se não apenas uma necessidade, mas também o motor do desenvolvimento econômico, refletindo a lógica das sociedades capitalistas e as ideias de Marx (2013) sobre a centralidade do trabalho na estrutura econômica e na produção de valor.

Contudo, essa realidade gerou mudanças nas dinâmicas sociais e nas relações de poder (Weber, 2004) e durante o período pós-Revolução Industrial, por exemplo, a crescente urbanização e a especialização do trabalho geraram novas classes sociais e transformaram profundamente a estrutura social e foi essa realidade que, durante o século XX, fortaleceu a luta por direitos trabalhistas, melhores condições de trabalho e reconhecimento social, pois evidenciou a crescente importância do trabalho não apenas como uma função econômica, mas também como uma ferramenta de justiça social (Marx, 2013).

Esse fenômeno, por tanto, tornou-se sinônimo de hierarquias e das desigualdades sociais, sendo um dos principais campos de disputa por igualdade e dignidade humana (Antunes, 2020). Assim, em vez de ser um simples meio de sobrevivência, o trabalho passou a estar intrinsecamente ligado à posição social, refletindo seu *status* e suas oportunidades tornando-se um terreno de luta por direitos, inclusão e reconhecimento (Arendt, 1958), pois o trabalho deve estar em sintonia com a dignidade humana e com o bem estar da coletividade.

Por fim, Weber (1905) observa que a Revolução Industrial trouxe consigo uma racionalização do trabalho, no qual o foco passou a ser a eficiência, a padronização e o controle, substituindo formas tradicionais de organização, que permitiam maior autonomia a(o) trabalhador(a). Essa racionalização foi profundamente influenciada pela ética protestante, que valorizava o trabalho árduo e a disciplina, favorecendo o desenvolvimento do capitalismo e a transformação do trabalho em um processo impessoal, burocrático e mecanizado no qual o(a) trabalhador(a) torna-se cada vez mais uma peça dentro de um sistema maior de produção.

Marx (1844), inclusive, através da percepção hegemônica capitalista, resume essa discussão em uma frase: “o trabalhador é aquilo que ele faz; o que ele faz, ele é” (p. 85) e essa afirmativa destaca o caráter fundamental do trabalho na definição da identidade do indivíduo,

ao mesmo tempo em que o relaciona diretamente às condições sociais e econômicas de sua época. De fato, o trabalho não é apenas uma atividade produtiva, mas um reflexo das transformações sociais e estruturais que moldam a sociedade e enfatizam como a organização do trabalho nas fábricas alteraram profundamente o modo de vida das pessoas, criando novas formas de hierarquia, controle e produtividade (Weber, 2004).

Assim, se antes a liderança era algo reservado aos monarcas, generais e figuras de poder absoluto, desde então ela passou a se manifestar através das organizações e corporações e até mesmo na habilidade de coordenar um grupo no *WhatsApp* sem causar conflitos diplomáticos, pois, a liderança passou a ser compreendida como influência e serviço, e não mais como controle absoluto (Hunter, 2004). Essa ação/*status*/hierarquia não é mais apenas sobre autoridade, mas sobre influência e inspiração (Maxwell, 2011) e Maquiavel (1532), por exemplo, já discutia a necessidade de um(a) líder(a) ser estrategista e, quando necessário, pragmático(a) para manter a ordem e alcançar seus objetivos.

Senge (1990) destacou a importância do(a) líder como facilitador(a) do aprendizado contínuo dentro das organizações, reforçando a ideia de que a liderança eficaz não está apenas na imposição de regras, mas na capacidade de desenvolver e engajar seus liderados. Weber (1922) ampliou esse entendimento ao identificar três tipos de autoridade: *tradicional*, baseada nos costumes e na hereditariedade, na qual o poder é exercido porque sempre foi assim (como no caso das monarquias); a *carismática*, fundamentada nas qualidades pessoais e na capacidade de inspirar seguidores(as), sendo típica de líderes com forte apelo emocional ou espiritual e; a *racional-legal*, sustentada por normas e regras formais em que a autoridade decorre de uma posição legalmente estabelecida, como em instituições burocráticas e empresas modernas, expondo sobre como a liderança mudou junto com as transformações sociais.

O estilo de liderança, então, exerce um impacto direto na motivação, produtividade e bem estar dos(as) colaboradores(as), porque influencia a maneira como as pessoas percebem seu trabalho e seu papel dentro da organização. Líderes com um estilo de gestão participativo, empático e que reconhecem as necessidades emocionais e psicológicas dos(as) colaboradores(as) são capazes de criar um ambiente de trabalho positivo e estimulante, pois quando colaboradores(as) sentem-se valorizados(as), reconhecidos(as) e desafiados(as), ficam motivados(as), mas também contribuem para o desenvolvimento de um ambiente produtivo e satisfatório.

Já líderes autoritários(as) ou indiferentes podem gerar desengajamento, estresse e um clima de insatisfação que impacta diretamente no desempenho da equipe e conseqüentemente

no resultado para a organização (Chiavenato, 2014). Exemplos podem ser visto nas teorias motivacionais, pois segundo Maslow (1943) a motivação humana é baseada em uma hierarquia de necessidades frente às quais a satisfação das necessidades mais básicas – como segurança e estabilidade no trabalho, por exemplo – são fundamentais e apenas depois dessa etapa buscam-se realizações elevadas, como a autorrealização. Nesse contexto, líderes que conseguem fornecer esse equilíbrio entre as necessidades básicas e o desenvolvimento pessoal tendem a gerar engajamento e satisfação entre seus(suas) colaboradores(as), como defende Goleman (2001), ao destacar que líderes emocionalmente inteligentes criam ambientes mais colaborativos, motivadores e produtivos.

Herzberg (1959), por outro lado, diferenciou fatores higiênicos e motivacionais, argumentando que enquanto os primeiros (como salário, condições de trabalho, benefícios, segurança no emprego e relações interpessoais) são essenciais para evitar insatisfação, os motivacionais (como reconhecimento e a chance de crescimento) realmente incentivam os(as) colaboradores(as) a atingirem um desempenho superior. Essa perspectiva reforça a ideia de que, embora a liderança deva garantir que os aspectos básicos do trabalho estejam bem estabelecidos (como um ambiente seguro, remuneração justa e condições adequadas de trabalho), ela também precisa ir além, proporcionando um ambiente que inspire os(as) colaboradores(as) a se desenvolverem e alcançarem seu pleno potencial.

Nesse sentido, o(a) líder torna-se um(a) facilitador(a) de oportunidades capaz de engajar e inspirar sua equipe de maneira contínua (Kouzes; Posner, 2012). Essa liderança eficaz tem papel crucial na motivação e bem estar dos(as) colaboradores(as) e estas(es) passam a fatores que, por sua vez, influenciam diretamente sua permanência nas organizações, pois pesquisas apontam (Kouzes; Posner, 2007) que líderes que promovem uma comunicação aberta, reconhecem o esforço de seus(uas) colaboradores(as) e se preocupam com seu desenvolvimento profissional e pessoal contribuem significativamente para a criação de um ambiente que favorece a permanência dos talentos.

Gable e Shaver (2006) destacam que a satisfação no trabalho é diretamente proporcional ao desejo dos(as) funcionários(as) de permanecerem em suas funções, pois um ambiente de apoio e valorização fortalece a conexão do(a) colaborador(a) com a organização. Além disso, estudos de Bass e Avolio (1994) mostram que líderes transformacionais, que inspiram e estimulam seus(uas) funcionários(as), são mais eficazes na criação de um ambiente que retém talentos, pois líderes que atuam de maneira inclusiva e incentivam a participação, além de fornecer um direcionamento explícito e suporte constante, tornam-se peças-chave na redução da rotatividade.

Harter et al. (2002), por fim, também aponta que a confiança nas relações de liderança está correlacionada com um aumento na lealdade dos(as) funcionários(as), pois quando as(os) mesmas(os) sentem que seu(ua) líder importa-se com seu bem estar e reconhece suas contribuições, a probabilidade de eles(as) permanecerem na organização aumenta consideravelmente. Por outro lado, quando a liderança é falha, autoritária ou indiferente, o ambiente de trabalho pode tornar-se hostil, o que leva ao desengajamento e ao desejo de buscar novas oportunidades, pois uma liderança vai além da gestão do dia a dia; ela é fundamental para a criação de um ambiente no qual os(as) colaboradores(as) sintam-se valorizados(as), motivados(as) e, conseqüentemente, propensos(as) a permanecer na organização a longo prazo.

Mediante exposto, o objetivo deste trabalho é relatar uma experiência pessoal vivenciada em um ambiente organizacional no qual a liderança inadequada impactou diretamente o meu desempenho profissional e bem estar emocional. A falta de comunicação eficaz, a ausência do reconhecimento das tarefas realizadas e a postura autoritária de certos líderes geraram um ambiente de trabalho tóxico, prejudicando a minha motivação e resultando em um desgaste emocional significativo.

## **2. O RELATO DE EXPERIÊNCIA**

A empresa em que desenvolvi minha experiência profissional é de médio porte com sede em uma cidade do interior do estado da Paraíba, atuando no ramo de fabricação e montagem de estruturas metálicas. Desde 2012 no mercado, a mesma presta serviços sob demanda para diversos estados do Nordeste, como: Maranhão, Piauí, Bahia, Rio Grande do Norte, Pernambuco e Paraíba, atendendo a diferentes tipos de projetos — desde residências até grandes centros comerciais e industriais.

Ingressei na empresa em novembro de 2021, inicialmente como estagiário de meio período no setor de Departamento Pessoal. Após duas semanas, fui convidado a permanecer na equipe de forma efetiva, passando a atuar como auxiliar administrativo, mas com o tempo e a confiança adquirida fui promovido a assistente administrativo, cargo que ocupo atualmente. Ao longo desses quase quatro (04) anos, tive contato direto com os(as) líderes e a diretoria da empresa, o que me proporcionou uma visão ampla da estrutura organizacional e dos desafios enfrentados no cotidiano corporativo.

Durante minha trajetória nesta organização, assumi uma ampla gama de responsabilidades que vão além da descrição tradicional de um assistente administrativo, pois agora estou responsável pelo setor de Recursos Humanos (RH) da empresa, conduzindo processos admissionais e demissionais, elaboração de folha de pagamento, controle de ponto, benefícios e apoio direto aos colaboradores. Além disso, desempenho atividades no setor financeiro, como lançamento de contas a pagar, emissão de boletos e conciliação bancária, emissão de notas fiscais eletrônicas de produtos e serviços, organizo documentos para expedição e envio de mercadorias, e, quando necessário, atuo como motorista da empresa para realizar atividades externas.

Paralelamente a tudo isso, sou o único responsável pela parte de informática da empresa, cuidando da manutenção dos equipamentos, suporte técnico aos setores e gestão dos sistemas internos. No contexto organizacional, o desvio de função é um fenômeno comum que ocorre quando o(a) trabalhador(a) é designado a tarefas que não correspondem ao seu cargo ou ao que foi acordado no contrato de trabalho e essa prática pode acarretar uma série de implicações, tanto legais quanto psicológicas. Além disso, o desvio de função não se trata apenas de uma violação dos direitos trabalhistas, mas também de uma prática que pode gerar danos psicológicos a(o)s trabalhadores(as), que se sentem desvalorizados(as) ao serem sobrecarregados(as) com responsabilidades além de suas competências (Lima, 2009).

De acordo com a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), o artigo 468 afirma que qualquer alteração no contrato de trabalho deve ser acordada entre as partes e não pode prejudicar o(a) empregado(a). Assim, quando um(a) trabalhador(a) é encarregado(a) de funções que não fazem parte do seu cargo original, ele(a) pode ter direito a uma compensação salarial proporcional, mas em muitos casos, os(a) trabalhadores(a) sentem-se desmotivados(a) ou receosos(a) de denunciar essas mudanças, temendo represálias, como o risco de demissão. Além disso, o desvio de função gera não apenas consequências legais, mas também psicológicas, pois a sobrecarga de tarefas, muitas vezes além das competências do(a) trabalhador(a), gera um desequilíbrio no ambiente de trabalho, aumentando níveis de estresse, ansiedade e insatisfação (Mannrich, 2005).

Esses sentimentos, quando prolongados, podem afetar não apenas o desempenho profissional, mas também a saúde mental e física do(a) colaborador(a). Assim, o(a) trabalhador(a) que realiza atividades que não correspondem às suas habilidades pode se sentir desvalorizado(a), criando um ciclo de frustração e desengajamento, o que reforça a necessidade das organizações promoverem uma gestão eficiente e transparente, respeitando as atribuições de cada cargo e evitando sobrecarregar os(as) funcionários(as) com

responsabilidades que não fazem parte de suas funções, pois esse desequilíbrio não se limita ao campo profissional, interferindo diretamente na vida pessoal do(a) colaborador(a) e afetando suas relações familiares e sociais (Chiavenato, 2014)

Importante dizer, no entanto, que foi a multiplicidade de funções que me proporcionou uma formação prática, intensa e diversificada. Contudo, também foi ela quem revelou os limites de um ambiente organizacional marcado pela centralização, falta de processos definidos e sobrecarga de tarefas concentradas em poucos(as) colaboradores(as), porque apesar da importância dessa experiência para o meu crescimento profissional, o ambiente organizacional da empresa levou-me a repensar minha permanência na área administrativa e mesmo a realidade das empresas pautadas na gestão familiar.

Silva e Leone (2008), que analisam os desafios e características específicas das empresas familiares, destacando as diferenças destas com relação à profissionalização da gestão. Os autores apontam que, embora a gestão familiar possa oferecer estabilidade e valores sólidos, a profissionalização é necessária para garantir a sustentabilidade a longo prazo e destacam que a gestão familiar é caracterizada pela presença dominante de membros da família nas funções de liderança e estas pessoas, nem sempre, possui a profissionalização<sup>3</sup> necessária para desempenhar o cargo. As decisões estratégicas e operacionais são muitas vezes tomadas com base em valores e interesses familiares, o que pode criar uma cultura organizacional única, além do fato de a sucessão de liderança também tender a ser um processo interno, com a continuidade da empresa muitas vezes passando de uma geração para a outra.

Para uma melhor compreensão dessa diferenciação entre as gestões (Familiar e Organizacional, respectivamente) optou-se por criar um quadro de pontos positivos e negativos de ambas, pois não se pode impor que apenas uma forma de gerir seja a correta. Contudo, é importante lembrar que existem outras formas de gerir, como a gestão hierárquica. Essa também possui como pontos positivos, como: a) clareza nas responsabilidades, pois cada nível hierárquico tem funções e responsabilidades bem definidas, o que facilita a organização e a execução das tarefas; b) Eficiência nas operações, nas quais, em empresas grandes, a gestão hierárquica ajuda a manter a ordem e o controle sobre as operações, minimizando a confusão e aumentando a eficiência. Contudo, essa perspectiva também possui pontos

---

<sup>3</sup> A Gestão Organizacional, citada por Silva e Leone (2008), é aquela que ocorre quando os(as) líderes e executivos(as) da empresa não fazem parte da família proprietária, mas são contratados(as) com base em suas qualificações e competências. Esse modelo é comum em empresas de grande porte, nas quais é necessário adotar uma estrutura formal e especializada para lidar com as complexidades do negócio.

negativos, como: a) Rigidez, pois a estrutura pode dificultar a adaptação rápida às mudanças no mercado ou ao surgimento de novas oportunidades e; b) baixa comunicação entre níveis: nas quais as empresas altamente hierarquizadas, possuem limitação na comunicação entre diferentes níveis de gestão e que pode resultar em decisões desacopladas da realidade operacional.

**Tabela 1: Tipos de gestão**

Gestão Familiar		Gestão Profissional	
Pontos Positivos	Pontos Negativos	Pontos Positivos	Pontos Negativos
<p><b>Comprometimento e lealdade:</b> Os membros da família, por estarem emocionalmente envolvidos com a empresa, geralmente apresentam um nível elevado de comprometimento e lealdade. Isso pode resultar em um maior esforço para garantir o sucesso e a continuidade do negócio.</p>	<p><b>Conflitos familiares:</b> Quando membros da família discordam sobre decisões ou responsabilidades, isso pode gerar conflitos internos que impactam negativamente a dinâmica da empresa. Em alguns casos, disputas familiares podem até ameaçar a continuidade do negócio.</p>	<p><b>Tomada de decisões baseada em mérito:</b> A presença de executivos com expertise e experiência no setor contribui para decisões mais racionais e bem-informadas.</p>	<p><b>Desconexão com os valores e cultura original:</b> A inserção de gestores externos pode resultar em uma desconexão com os valores e a cultura familiar que deram origem ao negócio.</p>
<p><b>Visão de longo prazo:</b> Muitas empresas familiares têm uma visão mais focada no longo prazo, já que os membros da família desejam garantir a estabilidade e o crescimento da empresa para as próximas gerações.</p>	<p><b>Falta de profissionalização:</b> Em algumas empresas familiares, as decisões podem ser tomadas com base em laços familiares em vez de critérios técnicos e profissionais. Isso pode levar a uma gestão ineficiente e à resistência a inovações ou mudanças necessárias no ambiente de negócios.</p>	<p><b>Inovação e adaptação:</b> Empresas com gestão profissionalizada geralmente têm maior flexibilidade para se adaptar a mudanças no mercado e introduzir inovações.</p>	<p><b>Falta de compromisso de longo prazo:</b> Executivos contratados podem não ter o mesmo compromisso de longo prazo que um membro da família, já que podem ser mais focados em metas imediatas ou no avanço da própria carreira.</p>

Fonte: *Gestão de empresas familiares no Brasil*. São Paulo: Campus, 2008. (Adaptado)

Retomando o relato, ficou evidente, a partir da minha experiência, que havia inconsistência nas práticas de liderança e na distribuição de responsabilidades. Por exemplo, regras e outros critérios não eram aplicados de forma equitativa entre os(as) funcionários(as) e as decisões variam, unicamente, conforme o grau de proximidade com os(as) diretores(as), favorecendo algumas pessoas em detrimento de outras. A liderança do setor administrativo, em especial, era marcada por uma cultura de bajulação e interesses pessoais, em vez de uma gestão baseada em ética ou desenvolvimento coletivo e era comuns falas como “Você não merecia estar aqui”, “sua evolução dentro da empresa foi rápida demais” ou mesmo ser

chamado de insuficiente, mesmo desempenhando múltiplas funções com dedicação e competência.

A respeito disso, a violência verbal e o assédio moral são formas de agressão psicológica que, apesar de muitas vezes invisíveis, provocam efeitos profundos na saúde mental e no desempenho profissional das vítimas. Segundo Hirigoyen (2002), o assédio moral é uma conduta abusiva (palavras, comportamentos, gestos, escritos) que atentem contra a dignidade ou à integridade psíquica de uma pessoa, colocando-a em uma posição de humilhação e vulnerabilidade no ambiente de trabalho. Essa prática pode ser sutil ou explícita e inclui críticas constantes, isolamento, gritos, sarcasmos, e atribuição injusta de erros.

Limongi-França (2008) reforça que o ambiente organizacional marcado por pressões desumanizantes, metas abusivas e relações hierárquicas autoritárias, é terreno fértil para a naturalização de comportamentos hostis, que levam ao desgaste emocional dos(as) colaboradores(as). Nesse contexto, a violência verbal surge como uma forma de controle simbólico e opressão que, frequentemente, é ignorada ou legitimada pela própria cultura corporativa. Do ponto de vista psicológico, a violência no trabalho impacta diretamente o bem estar emocional, pois o sofrimento psíquico no trabalho surge quando há uma quebra entre o reconhecimento do(a) trabalhador(a) e a realidade das condições de trabalho, especialmente quando o sujeito é exposto a constrangimentos ou desvalorização contínua.

Os efeitos mais comuns dessas violências na saúde das vítimas são ansiedade, depressão, queda de autoestima, insônia e, em casos extremos, afastamentos por adoecimento psíquico (Dejours 1992). Conforme aponta Hirigoyen (2002), contextos marcados por relações hierárquicas autoritárias e comunicação violenta propiciam ambientes de assédio moral, nos quais o trabalhador é constantemente exposto a situações de desvalorização, mas, como destaca Freitas (2007), o sofrimento no trabalho não é um problema individual, mas uma questão organizacional e social, pois decorre de relações de poder assimétricas, falta de empatia dos gestores e ausência de espaços institucionais para acolher e resolver conflitos.

É importante destacar, no entanto, que essas palavras, embora dolorosas, me fizeram refletir sobre o valor do reconhecimento profissional, sobre o papel da liderança na motivação das equipes e sobre o tipo de ambiente em que desejo continuar construindo minha trajetória, pois mesmo que eu tenha crescido profissionalmente com visão ampla e sistêmica do funcionamento de uma empresa, foi em meio a inúmeros desafios e violências constantes a partir de hierarquias institucionais. Nessa vivência, a ausência de uma liderança qualificada fez muita falta e não apenas compromete meu desempenho em alguns momentos, como também afetou profundamente minha saúde emocional, gerando insegurança, ansiedade e

sensação de desamparo e compreendi, na prática, o quanto a liderança pode ser fator de adoecimento ou de fortalecimento.

### 3. CONCLUSÃO

Concluo este trabalho reafirmando a importância de uma liderança humanizada, ética e preparada — capaz não apenas de coordenar tarefas, mas de inspirar e respeitar pessoas. Essa experiência mostra como um estilo de liderança falho compromete o desempenho individual e coletivo desse autor, levando a uma diminuição no engajamento e, muitas vezes, no comprometimento com os objetivos da organização. Além disso, a exposição prolongada a essas condições gerou prejuízos emocionais e profissionais, trazendo à tona uma reflexão crítica sobre o papel que a liderança exerce no cotidiano dos(as) trabalhadores(as).

Ao longo do relato, ficou evidente como a ausência de reconhecimento, a comunicação ineficaz e a centralização de poder podem afetar diretamente a saúde mental, o desempenho e a motivação de uma equipe — temas que se mostram cada vez mais urgentes no cenário atual das organizações. Além disso, destacou-se a necessária reflexão sobre a liderança autoritária dessa empresa, como observado por Weber (1922), promovendo um ambiente hierárquico rígido que desmotiva os(as) colaboradores(as) e nos impede de alcançar seu pleno potencial.

Até que ponto um líder autoritário pode ser eficaz em um ambiente em que o engajamento e a comunicação são essenciais para o sucesso coletivo? Ao discutir as consequências dessa experiência, busquei destacar como uma liderança que negligencia o bem estar e o desenvolvimento dos(as) colaboradores(as) pode afetar não apenas o desempenho das equipes, mas também a saúde emocional dos indivíduos, comprometendo, assim, o ambiente de trabalho e os resultados organizacionais. Por isso, levo dessa experiência não apenas cicatrizes emocionais, mas também uma consciência sobre o tipo de liderança que desejo exercer e o ambiente saudável que acredito ser possível construir — um lugar onde o respeito, a escuta e o reconhecimento caminhem lado a lado com a produtividade e o crescimento.

Sustento ainda que assumir responsabilidades em tantos setores me proporcionou capacidade, além de me ensinar, na prática, sobre resiliência, proatividade e adaptação. No

entanto, foi justamente a ausência de reconhecimento, a falta de critérios justos de gestão e o ambiente hierárquico informal e desequilibrado que me fizeram compreender o quanto a qualidade das relações de trabalho e a ética na liderança são determinantes para a satisfação e permanência dos(as) colaboradores(as). Essa experiência consolidou em mim o desejo de buscar novos caminhos profissionais, em contextos saudáveis nos quais o trabalho seja valorizado com base no mérito, na confiança e na transparência, pois hoje compreendo que crescer profissionalmente não é apenas ocupar cargos ou acumular funções, mas também construir uma trajetória alinhada aos próprios valores e à dignidade que cada trabalhador(a) merece.

#### 4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. 19. ed. São Paulo: Boitempo, 2020.

CASANOVA, Lourdes; MIRANDA, Suzana. *Gestão de empresas familiares no Brasil*. São Paulo: Campus, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*.

4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

DURKHEIM, Émile. *A divisão do trabalho social*. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

FREITAS, Maria Elisabeth Antunes Lima de. *Trabalho e subjetividade: o sentido do trabalho na sociedade contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2007. GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional na empresa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

- HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. 6. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- HUNTER, James C. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. 12. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. *Liderança: desafio da excelência*. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. *O desafio da liderança*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- SILVA, Arnaldo Luiz da; LEONE, George Daniel. *Gestão em empresas familiares: sucessão, profissionalização e governança*. São Paulo: Atlas, 2008.
- LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Stress & trabalho: uma abordagem psicossomática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MAQUIAVEL, Nicolau. *O Príncipe*. Tradução de Mário e Celestino da Silva. 1. reimpr. Brasília: Senado Federal, Conselho Editorial, 2019.
- MARX, Karl. *O capital: crítica da economia política. Livro I*. São Paulo: Boitempo, 2013.
- POLANYI, Karl. *A grande transformação: as origens da nossa época*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- SMITH, Adam. *A riqueza das nações*. 2. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1983. (Coleção Os Economistas).
- WEBER, Max. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. Tradução de Sérgio Paulo Rouanet. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

## 5. AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, fonte de toda sabedoria e força. Nos momentos de dúvida, cansaço e silêncio, Ele foi meu sustentáculo. Às vezes, o caminho parecia nebuloso, as dificuldades eram muitas e a solidão de algumas decisões fazia-se presente, mas foi a fé que me permitiu seguir adiante. Agradeço a Deus por me dar forças para superar cada obstáculo e por me guiar quando a direção não estava explícita. Sem a Sua presença constante, não seria possível realizar este trabalho nem alcançar tantas vitórias nesta jornada.

À minha família, que sempre foi meu alicerce. O apoio incondicional de cada um(a) foi fundamental para que eu nunca perdesse o foco e cada gesto de carinho, cada palavra de encorajamento, foram combustível para minha determinação. Especialmente, agradeço à minha esposa Tayanne, que tem sido minha companheira incansável em todos os aspectos da vida. Seu amor, paciência e generosidade têm sido a base sobre a qual posso construir meus sonhos. Ela foi minha parceira nos momentos mais difíceis e a razão de muitas das minhas conquistas, sempre com coragem e um olhar cheio de compreensão, mesmo quando os desafios eram grandes.

Não posso deixar de expressar minha gratidão à minha filha Clara, que, ainda tão pequena, já me ensina a cada dia o verdadeiro significado de amor, responsabilidade e esperança. Ela é, sem dúvida, a maior fonte de inspiração que tenho. Sua existência e o impacto que já tem sobre minha vida fazem com que tudo tenha ainda mais propósito. Clara, com seu jeitinho único e encantador, foi o farol que me guiou nos momentos mais difíceis e é a razão pela qual continuo em busca de um mundo melhor, tanto para ela quanto para aqueles que amo.

Agradeço profundamente à minha mãe, por seu amor incondicional e por sempre estar ao meu lado. Sua presença em minha vida é o maior presente que eu poderia ter recebido. Ela foi a primeira a acreditar em mim, mesmo nas horas de insegurança, e sempre me mostrou, com suas ações, que não existem obstáculos insuperáveis quando se tem fé e determinação. A mãe que me ensinou a importância de ser perseverante, a acreditar no potencial que há em mim e a ser generoso com os outros. A sua força, coragem e resiliência, sempre presentes em cada gesto, são um exemplo diário de como ser um ser humano melhor. Agradeço por sua dedicação, por suas palavras de sabedoria que me orientam até hoje e por sempre estar ao meu lado, nos momentos bons e difíceis.

Aos meus cinco irmãos, pelo amor fraternal e pela amizade que sempre compartilhamos. Cada um de vocês, com suas particularidades, me ensinam a ser mais paciente,

compreensivo e a valorizar a importância da união familiar. Agradeço pela companhia, pelos momentos de risos e também pelos desafios que vivemos juntos, que fortaleceram nossos laços e nos tornaram mais unidos. Sem vocês, minha jornada seria muito mais difícil e sou eternamente grato por tê-los em minha vida.

Agradeço também ao meu pai, por sempre ter sido um exemplo de dedicação e honestidade. Sua forma de agir, com retidão e persistência, me ensinou a importância do trabalho árduo e do respeito pelos outros. Em sua presença silenciosa, aprendi que a verdadeira liderança se dá pelo exemplo, pela atitude constante de fazer o que é certo, mesmo quando ninguém está observando.

Agradeço imensamente aos meus professores, cuja orientação foi crucial para o amadurecimento deste trabalho e do meu percurso acadêmico. Suas lições transcendem o conteúdo de sala de aula e se refletem no meu desenvolvimento pessoal e profissional. Em especial, à minha orientadora, que sempre teve paciência para me ouvir, me corrigir com sabedoria e me incentivar a seguir em frente, mesmo quando o caminho parecia árduo. Suas orientações foram fundamentais para que eu chegasse a uma conclusão sólida e bem estruturada neste trabalho.

Aos colegas de jornada acadêmica e profissionais, que contribuíram direta ou indiretamente para o meu crescimento, minha eterna gratidão. Foram as trocas de experiências, os debates e as discussões enriquecedoras que me ajudaram a amadurecer, tanto no âmbito acadêmico quanto pessoal. A convivência com pessoas que, assim como eu, buscam constantemente evoluir, me fez perceber que não estou sozinho nesta jornada. Cada um(a) de vocês, de alguma forma, foi parte do meu processo de aprendizado e sou grato por isso.

Agradeço também a todos(as) aqueles(as) que, muitas vezes sem saber, me ensinaram através das adversidades. Foram esses momentos desafiadores que mais me moldaram. As dificuldades no ambiente acadêmico, profissional e pessoal me ensinaram a ser mais resiliente, a enfrentar as adversidades com dignidade e a manter os olhos fixos nos meus objetivos. Através de situações inesperadas, fui capaz de refletir sobre o tipo de profissional e ser humano que desejo ser. As experiências vividas me ajudaram a perceber que a liderança não é apenas uma questão de cargos e *status*, mas de exemplo, empatia e ética.

Por fim, agradeço a todos(as) aqueles(as) que, de alguma forma, acreditaram em mim quando as dúvidas pareciam tomar conta de minha mente. A todos(as) que estenderam a mão, ofereceram palavras de conforto ou de conselhos sábios, que me ajudaram a crescer e a compreender que o verdadeiro sucesso vem da união entre esforço pessoal, sabedoria coletiva

e coragem para seguir em frente, mesmo quando os obstáculos parecem insuperáveis. Muito obrigado a todos(as) que, com amor, paciência e dedicação, contribuíram para a realização deste trabalho e, principalmente, para o meu crescimento como ser humano. Com gratidão, sigo em frente, aprendendo e aplicando tudo o que foi compartilhado comigo, buscando sempre ser a melhor versão de mim mesmo para aqueles que amo.