

ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL PROF. ARMANDO JOSÉ FARINAZZO
CENTRO PAULA SOUZA

Alex Junio Batista Vieira
Jacqueline Conceição Carvalho
Julia Paulino
Maralis Nazareth de Azevedo
Uéslei Fernando do Santos

LIDERANÇA

Fernandópolis
2019

Alex Junio Batista Vieira
Jacqueline Conceição Carvalho
Julia Paulino
Maralis Nazareth de Azevedo
Uéslei Fernando do Santos

LIDERANÇA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção da Habilitação Profissional Técnica de Nível Médio de Técnico em Recursos Humanos no Eixo Tecnológico de (Gestão & Negócios), à Escola Técnica Estadual Prof. Armando José Farinazzo, sob orientação do Professor Tatiane da Silva Madureira Pedro.

Fernandópolis
2019

Alex Junio Batista Vieira
Jacqueline Conceição Carvalho
Julia Paulino
Maralis Nazareth de Azevedo
Uéslei Fernando do Santos

LIDERANÇA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção da Habilitação Profissional Técnica de Nível Médio de Técnico em Recursos Humanos no Eixo Tecnológico de (Gestão & Negócios), à Escola Técnica Estadual Prof. Armando José Farinazzo, sob orientação do Professor Tatiane da Silva Madureira Pedro.

Examinadores:

Examinador 1

Examinador 2

Examinador 3

Fernandópolis
2019

DEDICÁTORIA

Dedico este trabalho a todos que esteve conosco e contribuíram para concluirmos o mesmo. Agradecemos, aos nossos amigos e familiares e em especial nossa orientadora e professora Tatiane da Silva Madureira Pedro.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a DEUS, aos nossos amigos e familiares, principalmente a nossa orientadora que estiveram junto de nós nessa etapa.

EPÍGRAFE

“O único lugar onde sucesso vem antes do trabalho é no dicionário.”
Albert Einsten

RESUMO

O tema Liderança abrange pontos positivos e negativos de como um líder deve agir perante uma organização adoecida, onde seus colaboradores crescem de acordo com feedback bem estruturados, e ação dos seus gestores. A maneira como seu líder leva sua equipe gera um forte impacto na finalidade de resultados, porém tendem a enfrentar muitos obstáculos até atingirem a excelência. Relacionado à liderança, o presente trabalho aborda a Psicologia Organizacional, Comportamento Humano, Emoções, Gestão Participativa, Feedback e Avaliação de Desempenho. Apresentando através das pesquisas relacionado ao líder e o colaborador, observa-se as dificuldades que ambos enfrentam quando o assunto é liderar pessoas que pensam de forma diferentes. Jovens com opiniões formadas, que realmente sabem o significado de um líder dentro de uma organização, acreditam que a palavra liderança é bem falha dentro da mesma e que cada dia mais a dificuldade na relação com seus líderes aumentam, principalmente em relação a comunicação. Funcionários motivados são de extrema importância para gerando maiores resultados para a empresa.

Palavras-chave: Liderança, líderes, feedback, organizações..

ABSTRACT

Leadership covers positive and negative points of how a leader should act in front of a diseased organization, where its employees grow according to well-structured feedback and action by their managers. The way your leader leads your team has a strong impact on the purpose of results, but they tend to face many obstacles until they reach excellence. Related to leadership, this work addresses Organizational Psychology, Human Behavior, Emotions, Participatory Management, Feedback and Performance Evaluation. Presenting through research related to the leader and the collaborator, one observes the difficulties that both face when it comes to leading people who think differently. Young people with strong opinions, who really know the meaning of a leader within an organization, believe that the word leadership is very flawed within the organization and that the difficulty in dealing with their leaders is increasing, especially in relation to communication. Motivated employees are of utmost importance for generating greater results for the company.

Keyword: Leadership, leaders, feedback, organizations

RESUMEN

El liderazgo cubre los puntos positivos y negativos de cómo un líder debe actuar frente a una organización enferma, donde sus empleados crecen de acuerdo con comentarios y acciones bien estructurados de sus gerentes. La forma en que su líder dirige a su equipo tiene un fuerte impacto en el propósito de los resultados, pero tienden a enfrentar muchos obstáculos hasta que alcanzan la excelencia. En relación con el liderazgo, este trabajo aborda la psicología organizacional, el comportamiento humano, las emociones, la gestión participativa, la retroalimentación y la evaluación del desempeño. Presentando a través de investigaciones relacionadas con el líder y el colaborador, uno observa las dificultades que ambos enfrentan cuando se trata de liderar personas que piensan de manera diferente. Los jóvenes con fuertes opiniones, que realmente conocen el significado de un líder dentro de una organización, creen que la palabra liderazgo es muy defectuosa dentro de la organización y que la dificultad para tratar con sus líderes está aumentando, especialmente en relación con la comunicación. Los empleados motivados son de suma importancia para generar mejores resultados para la empresa.

Palabra clave: liderazgo, líderes, comentarios, organizaciones

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Imagem 01 – Pirâmide de Maslow	26
--------------------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Qual é sua faixa etária?	39
Gráfico 02 – Você sabe o significado de líder? Se sim, qual a alternativa acha que está correta?.....	40
Gráfico 03 – Qual a maior dificuldade na relação entre líder e equipe?	40
Gráfico 04 – Você já ouviu falar em Psicologia Organizacional? Se sim, qual alternativa acha que está correta?	41
Gráfico 05 – Acredita-se que um funcionário motivado gera, conseqüentemente mais resultados, está afirmativa está correta?	41
Gráfico 06 – A empresa em que trabalha acolhe suas sugestões e opiniões, deixando-o participar das escolhas e decisões da mesma?.....	42
Gráfico 07 – Quais dos benefícios abaixo à gestão participativa trás para uma organização?	42
Gráfico 08 – O feedback de um líder para a equipe deixa esclarecidos o que realmente quer ser passado?	43
Gráfico 09 – O que falta de retorno das informações (feedback) pode ocasionar em uma empresa?.....	43

LISTA DE SÍMBOLOS

- : - Anuncia uma citação ou uma numeração;
- () - Melhora a compreensão do texto escrito;
- , - Marca pequenas pausas;
- . - Pausa máxima da voz;
- ; - Separar orações coordenadas;
- “- Realçar parte do texto;
- - Destacar algum elemento explicativo no interior da frase;;
- - Marcador.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	18
CAPÍTULO I	19
1. Conceito de Líder	19
1.1. Tipos de Líderes	19
1.2. Conceito de Liderança	21
1.3. Tipos de Liderança	22
1.4 Atribuições para ser um bom líder	23
CAPÍTULO II	24
2. Conceito de Psicologia Organizacional	24
2.1 Comportamento humano nas organizações	24
2.2 Motivação das pessoas	26
2.3 A importância das emoções	26
2.4 Liderança na psicologia organizacional	28
CAPÍTULO III	29
3. Gestão Participativa e o Líder	29
3.1 Benefícios deste tipo de gestão	30
3.2 Papel da liderança	31
3.3 Gestão participativa e Clima organizacional	32
CAPÍTULO IV	34
4. Conceito de Feedback	34
4.1 A importância do feedback na rotina empresarial	35
4.2 A importância do feedback no processo de avaliação de desempenho	36
CAPÍTULO V	38
5. Pesquisa de campo	38
5.1 Conclusão das pesquisas	43
CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45

INTRODUÇÃO

Durante um bom tempo empresas trabalhavam de forma mecanicista, formando “chefes” autoritários que possuía um poder hierárquico como intuito de “Eu mando, você obedece”. E muitas dessas pessoas que possuíam esse pensamento autoritário mantém sua forma de executar esse poder de maneira imensurável.

Com a evolução organizações foram crescendo a mentalidade de donos e diretores ganharam uma estrutura mais maleável e compreensiva.

A maneira que um líder conduz seu grupo gera um forte impacto na finalidade de resultados seja ele maior ou menor no engajamento dos membros, porém muitas das vezes líderes já encontram organizações adoecidas e acabam sendo um obstáculo que precisam enfrentar.

Para que isso aconteça eles precisam entender que dentro das organizações existem dificuldades em relação entre líder e sua equipe, erros que começam a aparecer na forma que ele conduz ou orienta seus funcionários através do seu estilo de liderar.

O dialogo é o ponto principal, o líder pode vivenciar em um trabalho coletivo, não há estímulos de interação, não tem necessidades de manter o agrupamento. Enfim cabe a ele reconhecer os seus limites e mostrar a cada integrante a capacidade de analisar os problemas e ambos assumirem os seus próprios erros.

Para o desenvolvimento deste trabalho apoiaremos em estudo de caso, pesquisa de campo onde utilizaremos de pesquisas feitas em toda a área da Organização, desenvolvendo se assim for concedida pelos diretores uma conversa para tirar dúvidas que ainda existem e quais o métodos que precisam ser utilizados para a excelência do material, por fim o objetivo do presente texto constitui-se em refletir sobre os pressupostos teórico-metodológicos que subsidiam o processo formativo na Organização assim prevista.

CAPÍTULO I

1. Conceito de Líder

Segundo LACOMBE (2011) A liderança é mais necessária em situações de conflitos, onde precisa-se de criatividade para ser capaz de motivar os colaboradores.

Líder é o sujeito que comanda com excelência uma pessoa dentro de uma empresa, o mesmo tem autoridade para desenvolver um melhor colaborador, motivando e aperfeiçoando o nível de conhecimento do mesmo.

Dentro de uma organização um bom líder faz a diferença, se o mesmo souber liderar corretamente e de forma positiva, a empresa vai obter lucro devido aos servidores maximizarem a produção e estarem motivados tanto pessoal quanto profissionalmente para realizar sua função.

“Líder é o que tem capacidade de conseguir que outras pessoas façam o que não querem e, ainda assim, gostem de fazê-lo.” (TRUMAN, 2011, p.248)

1.1. Tipos de Líderes

Segundo Lacombe (2011)

Os bons administradores devem procurar se inspirar na forma de agir dos líderes, obtendo a confiança e o apoio genuíno de seus subordinados, que atuarão como seus seguidores. Os líderes despertam paixões, os administradores cuidam das necessidades e interesses dos subordinados.

Para obter uma gestão de sucesso, a organização deve ter um líder qualificado suficientemente para desenvolver um bom trabalho com sua equipe. Ser líder é um dom para poucos, conduzir pessoas e ensiná-las não é uma tarefa fácil, portanto o mesmo deve ter muita flexibilidade e ser maleável para adaptar-se a situações que talvez não sejam boas ou saiam como o esperado.

Dentro do mercado de trabalho encontramos diversos tipos de líderes, dos quais fazem a diferença em suas funções, neste tópico separamos os tipos mais frequentes que encontramos nas empresas:

- **Líder Autoritário:** O mundo gira ao redor dele mesmo, não se importa com as opiniões dos colaboradores, tem poucas habilidades para avaliar o desempenho e dar feedbacks, incapaz de ouvir e lidar com as pessoas; o mesmo lidera com base no poder.
- **Líder Carismático:** Com seu carisma o líder consegue passar autoconfiança, possui uma boa comunicação o que faz com que seu funcionário se sinta motivado a trabalhar, pois está sendo ouvido e também está captando suas ideias, o que gera resultados fantásticos.
- **Líder Especialista:** É o líder que chegou a sua função pelo elevado conhecimento que possui, consegue auxiliar seu colaborador na execução do trabalho, portanto nem sempre o mesmo trata seus servidores da maneira correta, o que deixa a desejar.
- **Líder Liberal:** Permite que seus colaboradores fiquem à vontade para executarem o trabalho, é pouco participativo, só opina quando solicitado o que pode gerar a falta de desempenho dentro da empresa.
- **Líder Democrático:** O líder orienta a sua equipe, as ideias são coletivas, ele acha importante, portanto compartilha sempre as decisões e problemas da organização com os colaboradores, apoiando assim o trabalho em equipe.
- **Líder Coach:** Uma das suas principais características é a liderança servidora, o mesmo apoia a sua equipe de colaboradores a superar metas e objetivos dados dentro da organização, este conhece sua equipe mais que qualquer outra pessoa e está preparado para desenvolvê-los perfeitamente.

Segundo CARNEGIE (2011) nunca será um grande líder aquele que faz tudo sozinho pensando em receber toda a glória pela qual foi feita.

1.2. Conceito de Liderança

Segundo Lacombe (2011, p.243):

A versão tradicional de liderança superestima a importância da contribuição do líder. Essa versão supõe que a liderança é originária das qualidades pessoais do líder. Há várias interpretações do que é liderança, mas cada uma continuando como uma explicação incompleta e inadequada – e a maioria discordando entre si. São mais de 130 definições de liderança e mais de 5 mil estudos sobre suas características, o que torna praticamente impossível escolher apenas uma como sendo a mais correta.

Liderança refere-se ao comando de pessoas dentro de uma empresa, portanto a mesma deve ser praticada de uma boa forma para alcançar bons resultados, assim influenciando os colaboradores a serem extraordinários no cargo que exercem.

Para liderar existe uma série de desafios a serem cumpridos, dos quais não são fáceis, mas também não são impossíveis de praticar. Se o líder souber realmente liderar uma organização, a mesma poderá obter um maior desenvolvimento, acarretando assim melhores resultados, sejam eles de produção ou até mesmo dentro da equipe nos bons relacionamentos da mesma.

Orientar deve possuir dimensões diferentes, como atingir resultados, ser flexível para inovar e dar uma boa atenção aos funcionários. Focar em resultados imediatos e em inovações atrativas é importante, porém é preciso haver um equilíbrio; o líder deve dar uma maior atenção aos colaboradores para criar dentro da organização um clima de apoio, abrir o jogo e ser sincero com os colaboradores, contando realmente o que se passa em cada setor e mostrar pra os mesmos que estará ali independentemente da situação, companheirismo dentro da empresa é tudo, isso é sinal de liderança o que contribui para o resultado, inovação e gestão de pessoas.

1.3. Tipos de Liderança

Segundo Lacombe (2011, p.259):

O administrador tem de adaptar seu estilo de gestão e, portanto, sua forma de liderar em função de inúmeras variáveis. Não se pode dizer que exista um único estilo ideal para os administradores e também que exista um estilo ideal para os líderes. Ele tem de saber avaliar o ambiente em que se encontra para ter condições de decidir qual é a forma mais adequada de liderança no momento.

A organização exige de um líder diferentes tipos de liderança, para atingir bons resultados em conjunto com sua equipe. O atual mercado de trabalho busca por pessoas que façam a diferença e sejam eficazes, agindo como líderes e não apenas como chefes.

A liderança a todo o momento está presente no âmbito profissional, toda organização necessita de um líder capacitado e qualificado que tenha habilidade de motivar e acompanhar sua equipe, para garantir resultados e cumprir o seu papel. Podemos identificar os principais tipos de liderança que influenciam diretamente no comportamento e até mesmo no desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores de uma empresa, sendo elas:

- **Liderança Autocrática / Transacional:** O líder é o centro de tudo, somente ele possui poder e não permite que os colaboradores participem, intervenham ou deem sugestões nas coisas que envolva a empresa; o mesmo tem total domínio sobre seu servidor, cobra resultados com pressão e não leva em consideração o mesmo. Atualmente, este tipo de liderança causa desmotivação, perda de talentos e o famoso turnover que é a taxa de rotatividade de colaboradores de uma empresa.

- **Liderança Democrática / Transformacional:** O líder conduz de forma democrática a sua gestão, ou seja, inclui os seus colaboradores nas decisões e resultados da organização. O mesmo se importa com a opinião da equipe, solicita ideias, elabora feedbacks, deixa que os servidores proponham maneiras de conquistar metas e alcançar resultados. O líder democrático pensa no bem-estar

coletivo, oferecendo um plano de carreira para os servidores. Este tipo de liderança torna a comunicação mais direta e efetiva já que o funcionário se sente mais à vontade para expor suas ideias, o mesmo se sente motivado e conseqüentemente maximiza a produtividade.

- **Liderança Coach:** O líder treina e desenvolve dentro de sua equipe excelentes profissionais, assim a organização em conjunto com seus colaboradores atinge metas e aumenta a produtividade. Nessa liderança os servidores descobrem seus talentos e aprimoram seus conhecimentos com o coach; que mostra reconhecimento orienta e os motivam.

- **Liderança Liberal:** Não necessariamente precisa de um líder, a equipe com seu conhecimento se resolve no trabalho, o que proporciona autonomia aos mesmos. Trabalharem de forma independente é bom, mas o gestor precisa ficar atento para que os servidores não cometam erros graves.

- **Liderança Situacional:** O líder age em situações específicas, influenciando o comportamento da sua equipe fazendo com que o mesmo seja efetivo e positivo; mostrando resiliência no âmbito profissional, alcançando resultados esperados pela organização e obtendo uma maturidade dos liderados.

“O ponto culminante de uma administração é saber bem o grau de poder que deve ser usado em cada circunstância.” (MONTESQUIEU, 2011, p.245)

1.4 Atribuições para ser um bom líder

Uma característica comum aos líderes é a confiança que tem em si. Nenhum líder ou candidato a tal inspira mais confiança em seus liderados ou seguidores potenciais do que a que ele mesmo deposita em si e o demonstra. (LACOMBE, 2011, p.253)

Dentro de uma organização o colaborador necessita de um desenvolvimento pessoal para gerar frutos profissionais dispondo uma qualidade de vida necessária para que isso aconteça, porém, a empresa deve zelar pelos seus empregados para não perder os que realmente se esforçam dentro da mesma.

Diz ROBESPIERRE (2011) Duas características importantes para um líder é saber seus objetivos e saber motivar as outras pessoas a seguirem o mesmo.

CAPÍTULO II

2. Conceito de Psicologia Organizacional

A psicologia na organização tem como objetivo dar assistência aos colaboradores no sentido de trabalho em conjunto, ajudando a ter flexibilidade, participando na busca de resultados, sendo criativo e inovando processos e métodos organizacionais, proporcionando um melhor ambiente de trabalho. (SILVA, 2011, n.p.)

Psicologia organizacional é a área que visa o comportamento humano (colaborador) que ocorre dentro do âmbito profissional.

Pode ser chamada e/ou conhecida também como psicologia do trabalho, é totalmente voltada para atender conflitos relativos à gestão de recursos humanos e pessoas dentro da organização. Para o profissional da área realizar sua função, é preciso que o mesmo saiba identificar como é o trabalho e atitudes de cada colaborador dentro da empresa, ou seja, como agem lidando em geral.

Como consequência, a mesma aumenta o bem-estar dos servidores individual e coletivo, a qualidade de vida no trabalho, melhora o clima da empresa em relação ao comportamento com os colegas, cultura da organização, etc.

2.1 Comportamento humano nas organizações

De acordo com Chiavenato (2009, p. 66):

Embora se possam ver as pessoas como recursos, isto é, portadoras de habilidades, capacidades, conhecimento, competências,

motivação de trabalho etc., nunca se deve esquecer que as pessoas são pessoas, isto é, portadoras de características de personalidades, expectativas, objetivos pessoais, histórias particulares, etc. Convém, portanto, salientar algumas características genéricas das pessoas como pessoas, pois isso melhora a compreensão do comportamento humano nas organizações.

Cada colaborador tem o seu modo de agir, pensar e lidar com problemas que surgem dentro da organização, o que é considerado muito importante para a mesma. São os funcionários que trazem resultados, embora a liderança seja essencial para o comportamento, há outros fatores para apreciarmos.

Nenhuma pessoa nasce sabendo fazer algo, ela adquire conhecimento na prática e com o tempo, o que ajuda no âmbito profissional é a influência que os outros colaboradores e líderes validam dentro da mesma.

Já que o comportamento de uma pessoa pode afetar o conjunto da empresa, o ideal é que os líderes trabalhem com metas, dinâmicas, bonificações, etc. para que o liderado se sinta motivado na sua função e seja uma melhor pessoa tanto profissional quanto pessoalmente.

É imprescindível que haja regras e normas a serem seguidas dentro da empresa, para que na hora de conflitos ou situações inesperadas o colaborador saiba como agir, não decepcionando a empresa com certas atitudes.

A pirâmide de Maslow é um bom exemplo para explicar o comportamento humano nas empresas, já que o mesmo tem que passar por várias etapas para ser realmente auto realizado.

Imagem 01: Pirâmide de Maslow



Fonte: (Opinion Box, 2018.)

2.2 Motivação das pessoas

Segundo Hersey e Blanchard (1977):

As pessoas não sabem diferenciar de capacidade e motivação. A motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos. Os motivos são às vezes definidos como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo. Os motivos são dirigidos para objetivos, e estes podem ser conscientes ou inconscientes. [...] Fundamentalmente, os motivos, ou necessidades, são as molas da ação.

A motivação no ambiente de trabalho e o reconhecimento dos funcionários têm sido inegáveis com extrema importância no incentivo dos mesmos, possibilitando uma maior qualidade de vida no trabalho entre equipes e um desempenho melhor em trabalhos individuais.

As estratégias de incentivo ajudam bastante na hora de reformular e aperfeiçoar grupos de trabalho, trazendo bons resultados para a empresa. Neste processo é importante que o gestor saiba, quais são os grupos e funcionários com melhor desempenho em suas tarefas identificando por onde começar a incentivar. Implementando as estratégias e observando seus resultados, os gerentes passam a cada vez mais a identificar oportunidades para promover a motivação no ambiente de trabalho, adquirindo mais segurança e habilidades na prática das ações.

Seja o reconhecimento feito com bonificações, cartas ou e-mail, premiações ou bônus financeiros, onde funcionamento dessas táticas traz bons resultados e informações para aperfeiçoar cada vez mais a motivação organizacional.

2.3 A importância das emoções

Weisinger (2001) afirma que:

Inteligência Emocional é saber utilizar a inteligência com as emoções - isto é, fazer intencionalmente com que as emoções trabalhem a seu favor, usando-as para benefício próprio para saber se comportar e raciocinar de uma forma que melhore seus resultados.

O dia a dia dentro de uma organização requer muito folego, resiliência e flexibilidade dos colaboradores e líderes, diante de uma quantidade excessiva de trabalho, carga horaria e cobrança, empregados visam ter uma inteligência emocional abrangente para lidar com os desafios e alcançar objetivos almejados.

Metas e cobranças são obstinadas a todo tempo dentro de uma organização, com isso profissionais necessitam de habilidades para lidar com suas próprias emoções e sentimentos, a fim de que tomem posturas favoráveis que impulsionem o desenvolvimento de sua carreira. Inteligência Emocional é a capacidade de identificar nossos sentimentos e emoções, pessoas que nos cercam, e a capacidade de controlar essas sensações dentro de nós mesmo e em nossos relacionamentos.

Muitos funcionários passam por diversos tipos de coisas dentro da organização que causam sequelas ou constrangimentos, chefes autoritários, abusos sexuais, abusos de poder, violência verbal e física, dano psicológico, ameaças ou ataques em circunstâncias relacionadas com o seu trabalho;

A importância de se ter uma emoção equilibrada dentro do ambiente de trabalho requer também de uma ajuda profissional ter um psicólogo capacitado para estar trabalhando dentro desta organização ajudaria tanto empregado como empregador a terem uma inteligência balanceada, com isso ambas as partes tendem a ter um resultado positivo e lucrativo para a empresa.

O líder precisa estar certo de suas atribuições, deve e pode influenciar sem manipulação e sem autoridade. O líder inteligente tem consciência de seus costumes e das pressões que sofre no dia a dia. Aprendendo sempre a perceber, relacionar-se, inovar, priorizar e agir de maneira que leve em consideração a inteligência emocional, em vez de depender somente da lógica, do intelecto ou do pensamento concreto.

2.4 Liderança na psicologia organizacional

A liderança pode ser a chave para o sucesso organizacional, onde se destaca o capital intelectual, pois são as pessoas que promovem o engajamento das organizações. Os gestores começaram a perceber a importância que a mesma tem para o sucesso e o alcance dos objetivos traçados.

Os líderes devem procurar um melhor relacionamento entre as pessoas, incentivando o trabalho em equipe, motivando os colaboradores, resultando em um ambiente de trabalho saudável, seguro e apropriado para o desenvolvimento das suas capacidades e talentos.

Para tratar o capital humano, com o objetivo de empenhar, é de extrema importância que os colaboradores se sintam motivados e satisfeitos com o orientador e a forma que ele exerce a liderança. Os líderes têm como objetivo atingir os resultados propostos pela organização, através das pessoas que guiam. Cada instituição tem uma cultura, uma essência, e os líderes além de saber sobre isso, tem que passar para seus colaboradores, motivando-os a crescer junto com a empresa e saber usar os valores e princípios dos funcionários para ter um avanço para ambos.

Quando a liderança organizacional é usada de maneira correta, garante empenho e cooperação dos colaboradores por se sentirem importantes por exercer sua função, ajudando a empresa a avançar em bons resultados e os funcionários serem recompensados. Um bom líder precisa administrar seu pessoal, o que nem sempre é fácil, mas se tem habilidades e estratégias para motivar, fazer com que as pessoas queiram o mesmo objetivo almejado.

CAPÍTULO III

3. Gestão Participativa e o Líder

Segundo Predebon e Sousa (2013, p.2):

A Gestão Participativa, pode ser entendida como a forma de gestão em que um ou poucos administram, utilizando um grupo de trabalho ou coletivo como um todo. Dependendo da forma de como se administra, ou das pessoas que administram, a Gestão Participativa acontece das formas: consultiva, grupal ou representativa.

A forma como uma gestão é realizada dentro de uma organização é o que estabelece, frequentemente a conduta dos colaboradores. Assim como pode influenciar suas ações, sua satisfação no trabalho e até mesmo a visão de sua importância naquela organização.

Se você tiver uma gestão centralizadora “Centralizar decisões e supervisionar cada tarefa pode deixar sua empresa mais lenta e dificultar o crescimento. O clichê de que o olho do dono engorda o gado sufoca e atrofia a empresa afirma Zanni”. (BARBOSA, Luis Otavio, Setembro 2019-) dificilmente terá uma equipe que se compromete na visão e objetivos de sua organização.

O que pode mudar esse cenário dentro de uma empresa e aproximar seus colaboradores é a gestão participativa que procura visar à participação de toda equipe, envolvendo toda gestão e levando significados a toda a atividade da organização. A gestão participativa acontece quando todos os funcionários independentes de cargos hierárquicos participam das decisões e atividades da organização, mostrando suas opiniões e sugerindo melhoria para esta que se exercem suas funções.

Opiniões são bem vindas e o colaborador participa ativamente de processos táticos, com isso sentem se ouvidos, mostrando resultados eficientes e

crescendo junto com a empresa. Cabe ao líder dessa organização junto com sua equipe de diretores tentarem engajar essa gestão participativa dentro da organização que está liderando, mostrando para eles (Gestores) todos os pontos positivos que a organização pode ganhar resultados satisfatórios e um bom rendimento de funcionários.

Implantando essa gestão o líder terá uma excelente comunicação, aproximando colaboradores e trabalhando relacionamentos deixando de existir quaisquer rixas ou problemas, tendo uma grande vantagem de reter talentos para esta organização, a gestão participativa beneficia tanto empresa quanto empregados. Tornar a gestão participativa uma realidade dentro da empresa é preparar para se sentir perto de todas as vantagens dessa mudança!

3.1 Benefícios deste tipo de gestão

Segundo Maximiano (2007) gestão participativa:

É uma filosofia que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre a gestão do pessoal. Que segue um rumo divergente ao autoritarismo, no qual a tomada de decisão é responsabilidade somente do gestor, ou realizada apenas pelo setor administrativo. Com a Gestão Participativa, tem como objetivo maior flexibilidade para a tomada de decisão, propiciando que todos da organização tenham a oportunidade de expressar suas ideias, podendo aperfeiçoar, desenvolvendo uma cultura organizacional que contemple a participação.

Para implantar a gestão participativa em uma organização a mesma deve estar ciente que é preciso considerar e acatar as ideias dos funcionários e não apenas ouvir, dessa forma a gestão precisa fazer parte da cultura da empresa, para não haver conflitos.

Ideias e opiniões nem sempre são benevolentes, algumas delas podem ser críticas sejam elas construtivas ou não, portanto a comunicação é imprescindível e você precisa estar disposto e/ou preparado para ouvir e compreender.

A gestão participativa dentro de uma organização pode trazer consigo muitos benefícios dentre eles, os principais são:

- **Desenvolvimento e produtividade:** A evolução profissional de um colaborador é de certa forma ampliada com suas novas ideias, já que o mesmo se torna empolgado a participar das decisões em conjunto com a empresa; isso gera um aumento na produção direta ou indiretamente (contribui com uma opinião ou coloca a mesma em prática).
- **Participação gera comprometimento:** A contribuição de informações ajuda para que os colaboradores fiquem focados em seus objetivos já que estão participando das decisões da empresa, aumentando assim a produtividade, como consequência disto a empresa cresce de acordo com seus resultados.
- **Engajamento e motivação:** A partir do momento em que o colaborador perceber que está influenciando nas tomadas de decisões da empresa, o mesmo irá se comprometer muito mais com a mesma, o que o torna mais motivado e produtivo.
- **Equipe bem estruturada e comunicação:** Uma boa comunicação dentro de uma organização é essencial, saber se expor de forma correta, saber ouvir e falar na hora correta acaba resultando em uma estrutura eficiente, agradável e estimulante.

3.2 Papel da liderança

Segundo Lück (2002):

Existem três elementos fundamentais para a essência de uma equipe de liderança que seria ter responsabilidade em conjunto e desenvolver habilidades individuais e pessoais, para construir uma visão de trabalho em equipe, pois só assim as tarefas são realizadas com êxito, conforme os líderes que motivaram suas equipes, partiram para a ação, enfrentaram e superaram de tais problemas.

A liderança participativa tem o mesmo nome da liderança Democrática, na onde a participação de todos é imprescindível para o desenvolvimento da equipe, neste contexto o papel do líder é orientar, incentivando, e instruí-los.

O resultado da liderança participativa nos proporciona uma boa produtividade no trabalho, e melhor compromisso dos colaboradores, também nós traz um aumento da eficiência, uma boa harmonização e facilita o monitoramento dos resultados.

Um bom líder moderno está sempre em busca do autoconhecimento, demonstrando um equilíbrio e uma sabedoria para entender a sua relação com a equipe, e tomando uma forma estratégica de orientá-los.

Existem alguns princípios deste estilo de liderança, as principais competências de um líder participativo são:

- **Saber se comunicar de forma eficaz:** O líder que não sabe se comunicar com sua equipe, nunca terá um bom relacionamento com ela. É imprescindível uma boa comunicação, mas antes de tudo deve-se saber ouvir.
- **Feedback:** Usar a seu favor é fundamental, é preciso saber reconhecer o bom trabalho desenvolvido e dar um retorno sendo positivo ou negativo. Com isso, os funcionários se sentirão incentivados e assim desenvolver mais seu potencial nas atividades de rotina.
- **Saber como liderar por valores:** Demonstrar a visão, missão, valores e o objetivo da organização e compartilhar o que a empresa espera dele dentro da organização.

A liderança é uma habilidade que pode ser desenvolvida constantemente e ter boa capacidade de negociação. Saber negociar é um importante instrumento que pode se utilizar para atingir uma solução e o resultado previsto através do relacionamento entre a companhia e colaboradores.

3.3 Gestão participativa e Clima organizacional

A gestão participativa tem como objetivo criar um elo entre a empresa e o colaborador, uma forma de como integrar o mesmo nos processos e decisões, fazer com que os colaboradores conheçam a missão, visão e valores da empresa para passar tudo isso no seu serviço, ao executar de uma tarefa, vai se lembrar da sua importância, e de como a empresa espera um bom resultado. Cabe ao líder fazer essa inclusão do colaborador, fazer com que ele se sinta importante e a função

que ele exerce, é algo mais importante ainda assim, eles irão contribuir de forma mais participativa para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Envolver os funcionários em decisões, participação de lucro quando baterem uma meta, pensarem em um coletivo não seria um benefício apenas ao colaborador por se sentir participativo, em uma reunião, por exemplo, onde o líder dá a liberdade de expressão, pode sair uma ideia de inovação, de melhoria, algo que possa fazer a diferença, e que se apenas ficassem na responsabilidade dos diretores, não teria essa ideia, então na gestão participativa toda ajuda é bem vinda, sua opinião é ouvida e pode ser a solução que a empresa procurava.

Com os funcionários integrados sobre os assuntos da empresa, o clima organizacional sempre será alto, os colaboradores vão se sentir ouvidos, que a opinião deles tem valor, vão se sentir realmente abraçado pela empresa, uma forma de atender necessidade de mudanças e de alavancar transformações positivas em todos os setores da empresa.

É de extrema importância que todos tenham a oportunidade, interesse, capacidade e dedicação em sua função, buscando a melhoria pessoal que é também vantajoso para a empresa, apenas por ter um colaborador empenhado. O nível de motivação dos seus funcionários se iguala ao quão é bom o clima organizacional da organização, cabe ao líder manter sempre elevado a motivação na gestão participativa para haver um clima organizacional adequado.

CAPÍTULO IV

4. Conceito de Feedback

Existem feedbacks que são emitidos conscientemente pelo receptor, isto é realizado oralmente, escrito ou por simples gestos. Mas há os inconscientes, como no caso de expressões faciais. Também existem feedbacks que não dependem do intelecto ou de emoções, por exemplo, a reação do organismo a um medicamento pode ser avaliada pela queda da temperatura, pela diminuição da contagem bacteriana, etc. (MOREIRA, 2009).

Feedback, é um processo que oferece retorno de informações para o melhor desempenho e atuação do profissional.

Entendemos que criticas são importantes para melhoria do rendimento. É uma análise de conhecimento no senso critico e não no senso comum.

O retorno da opinião não está ligado nem um sentimento ou emoção, mais sim no feedback, um dado do comportamento ou a realização e baseada em parâmetros claros e objetivos do desempenho na consulta e os resultados através de ações realizadas.

O principal fundamento do feedback é ajudar na melhoria da capacidade e a performance que esta inserida no processo do fornecimento de informações importantes, permitam-se solucionar as ações de um nível de efetividade e excelência.

Normalmente, quando a devolutiva da informação é bem utilizada, as situações que de tem por qualquer tipo de punição diminui consideravelmente. O feedback é uma preventiva que elimina um considerável número de situações que aumentaram para um nível crítico, na ausência de orientação e correção.

4.1A importância do feedback na rotina empresarial

Feedback é o procedimento que consiste no provimento de informação à uma pessoa sobre o desempenho, conduta, eventualidade ou ação executada por esta, objetivando orientar, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações de melhoria, sobre as ações futuras ou executadas anteriormente. (COSTA, 2009, p.115).

O feedback no âmbito profissional é altamente poderoso, a empresa fornecendo retorno aos seus colaboradores, é fundamental para que o ambiente corporativo se desenvolva cada vez mais.

O mesmo pode ser positivo ou negativo, ambos devem ser transmitidos ao receptor de forma assertiva (saber o que, quando e como dizer, de maneira que não entristeça o colaborador), portanto o importante é a boa comunicação seja ela escrita ou oral.

Conseqüentemente o mesmo ajuda a diminuir os erros dentro da organização, o que é imprescindível para que a mesma cresça e se destaque no mercado de trabalho, tanto com sua produção quanto com seus colaboradores.

O feedback é a capacidade de dar e receber opiniões, críticas e sugestões sobre algo pessoal ou profissional (MOREIRA, 2009).

No ramo de atividades trabalhistas há diferentes tipos de feedbacks que podem ser utilizados dentro de uma empresa, dos quais são:

- **Feedbacks Positivos:** É aquele que busca reconhecer o desempenho de um colaborador em algum trabalho, ou seja, fazer um elogio; o retorno positivo é ótimo para manter a motivação do funcionário e estimular para que o mesmo melhore cada dia mais.
- **Feedbacks Construtivos:** Este se aproxima com o positivo, mas possui uma diferença junto aos comentários positivos, há indicações de estratégias para maximizar mais ainda os resultados e serem eficazes (realizar mais que o pedido).

- **Feedbacks Negativos:** Quando um colaborador realiza um trabalho inadequado ou até mesmo com uma baixa qualidade é necessário que o seu líder/gestor aponte quais foram seus erros para que não ocorram mais. Neste tipo é desejado que o líder/gestor aponte alguma qualidade antes de apontar os erros para que o mesmo não se sinta desmotivado.

É necessário que saibam como aplicar, pois dependendo da forma que o comentário é feito ao invés de motivar acaba desmotivando o colaborador, que uma situação não esperada na maioria das vezes.

Motivação organizacional é muito baseada em feedbacks, até porque todo mundo gosta e deseja ser elogiado. Elevando o potencial dos colaboradores, a motivação aumenta conseqüentemente os resultados também, gerando lucros para a empresa e satisfação para os colaboradores.

Feedback é importante para todos nós. É a base de todas as relações interpessoais. É o que determina como as pessoas pensam, como se sentem, como reagem aos outros e, em grande parte, é o que determina como as pessoas encaram suas responsabilidades no dia-a-dia. (WILLIANS, 2005, p.19).

4.2 A importância do feedback no processo de avaliação de desempenho

Para Chiavenato (2004, p. 162):

O processo de agregar pessoas, cuida de localizar as pessoas, no mercado, agregá-las e integrá-las na organização para que ela possa manter a sua continuidade; o passo seguinte é a sua aplicação como força de trabalho dentro da organização.

Alguns desempenhos podem ser meramente quantitativos (quantidade) qualitativos (qualidade) e fazem parte da avaliação de desempenho na seguinte função: um colaborador do setor da produção deve trabalhar com qualidade e quantidade, e será avaliado por esses critérios. Nesse caso, é preciso determinar quais as competências e funções de cada funcionário para exercer seu cargo.

Para começar a avaliar o colaborador, defina um roteiro de perguntas, conforme seus critérios e pense em possíveis respostas. Em seguida observe como são executadas as atividades, como uma observação direta. Necessariamente o funcionário não precisa ter feito algo para ser avaliado. E após a avaliação, terá um resultado positivo ou negativo sobre seu desempenho na organização. E logo será feito um feedback, para aconselhar, elogiar ou corrigir certas atitudes.

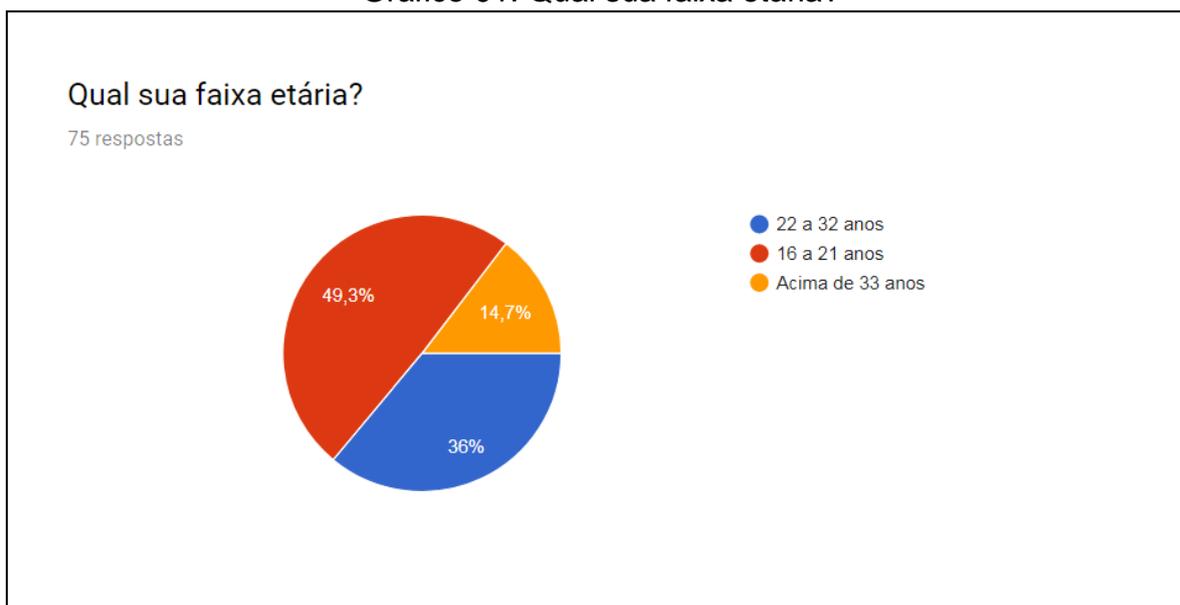
O retorno trata-se de passar uma instrução ou correção que o colaborador deve mudar comportamentos e atitudes, mas além disso vai dar o reconhecimento pelas ações benéficas, que acaba motivando e deixando o funcionário instruído e pronto para melhorar como profissional. O líder deve indicar caminhos, ser responsável pelo que diz e retratar de forma clara quais são suas imposições para a melhora de uma forma construtiva. Escute-os e se importe com o que eles falam, pois pode ser a solução que a liderança precisa no momento.

CAPÍTULO V

5. Pesquisa de campo

As pesquisas quantitativas sobre Liderança foram aplicadas na escola Etec Prof. Armando José Farinazzo – Extensão Carlos Barozzi com alunos dos cursos (Técnico em Jurídico I e III, Técnico em Contabilidade II e Técnico em Recursos Humanos III), professores e coordenadores da mesma. As pesquisas foram aplicadas apenas com pessoas que trabalham ou já trabalharam com o intuito de identificar a experiência humana na área, para assim podermos quantificar e ter outro ponto de vista sobre o trabalho. Segue abaixo os resultados.

Gráfico 01: Qual sua faixa etária?



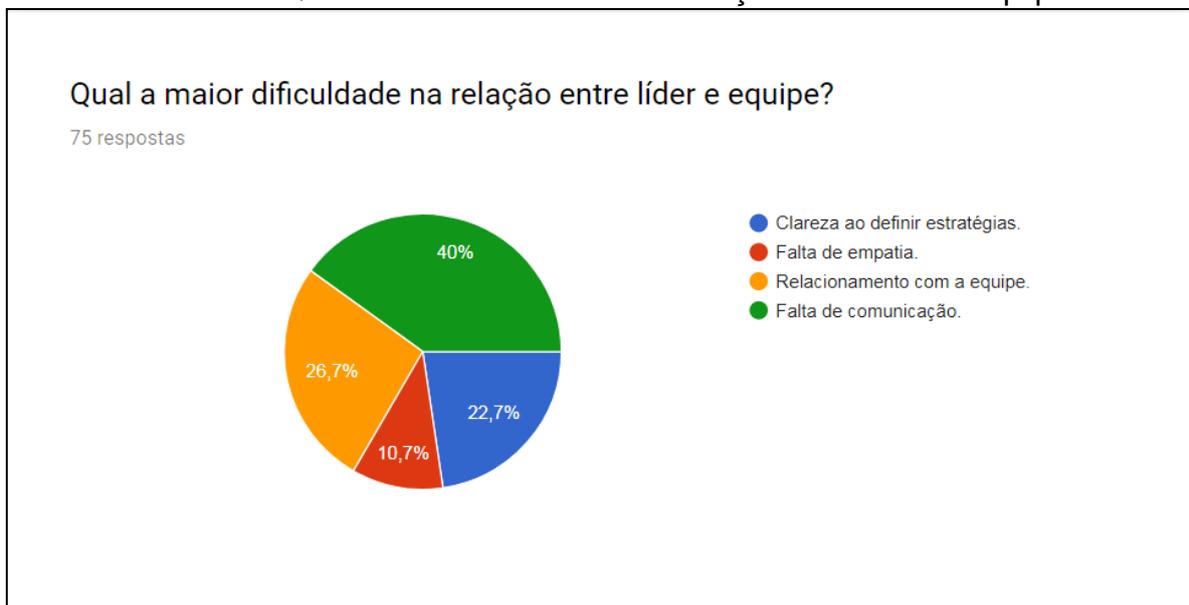
Fonte: (Do próprio autor, 2019).

Gráfico 02: Você sabe o significado de líder? Se sim, qual a alternativa acha que está correta?



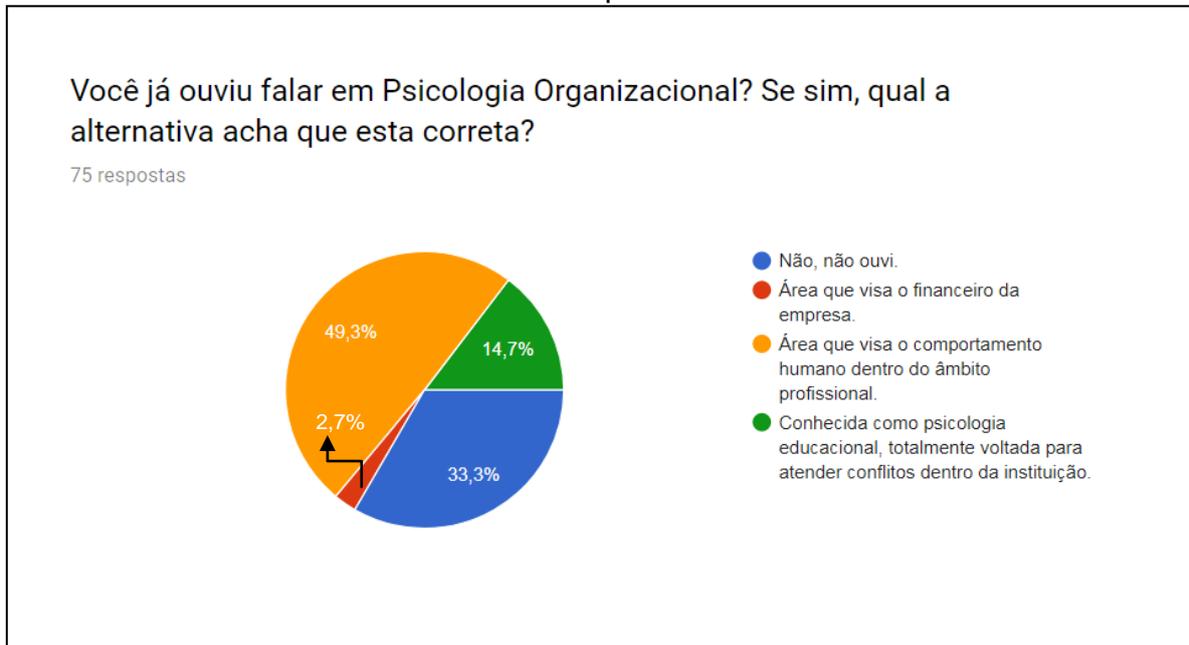
Fonte: (Do próprio autor, 2019).

Gráfico 03: Qual a maior dificuldade na relação entre líder e equipe?



Fonte: (Do próprio autor, 2019).

Gráfico 04: Você já ouviu falar em Psicologia Organizacional? Se sim, qual a alternativa acha que está correta?



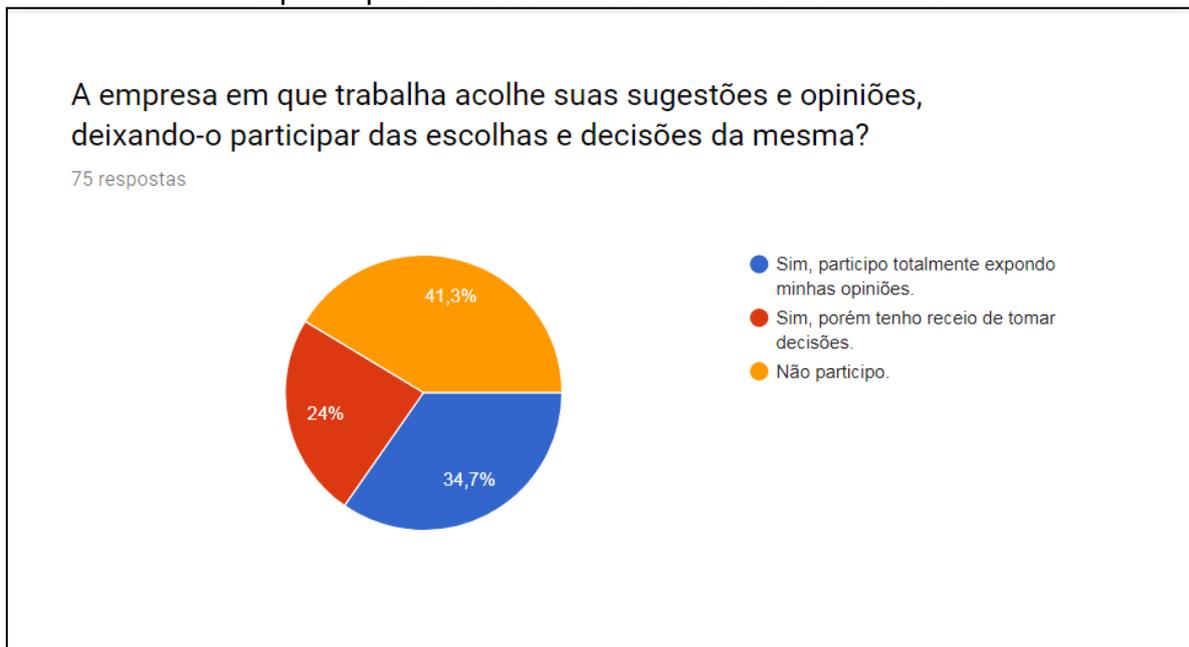
Fonte: (Do próprio autor, 2019).

Gráfico 05: Acredita-se que um funcionário motivado gera, conseqüentemente mais resultados, está afirmativa está correta?



Fonte: (Do próprio autor, 2019).

Gráfico 06: A empresa em que trabalha acolhe suas sugestões e opiniões, deixando-o participar das escolhas e decisões da mesma?



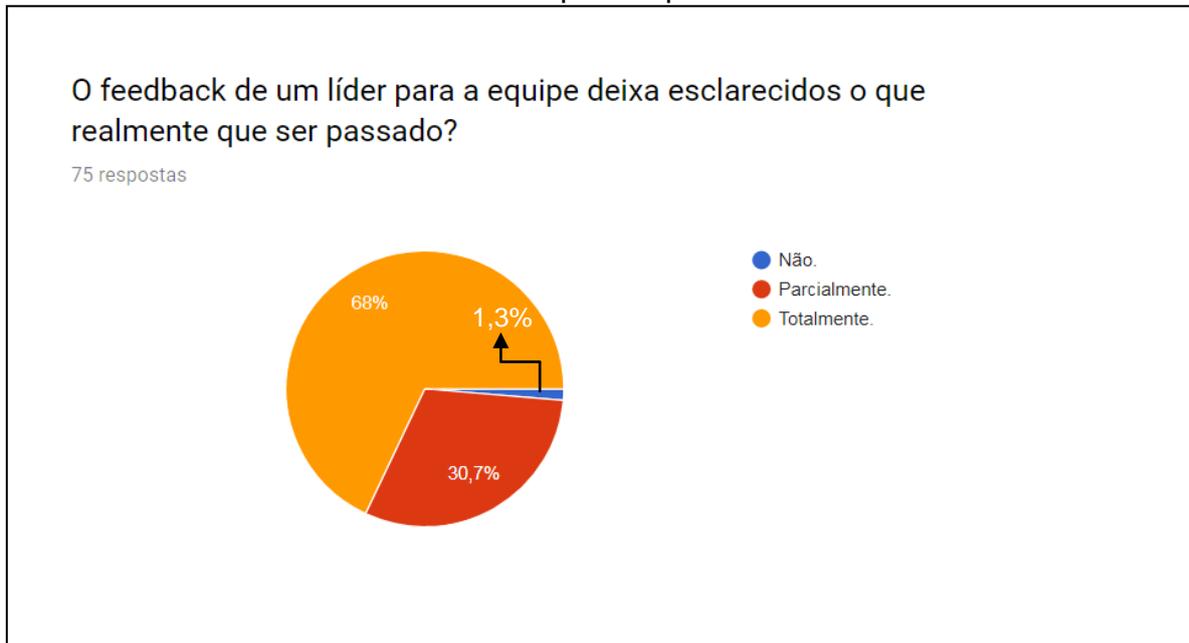
Fonte: (Do próprio autor, 2019).

Gráfico 07: Quais dos benefícios abaixo à gestão participativa trás para uma organização?



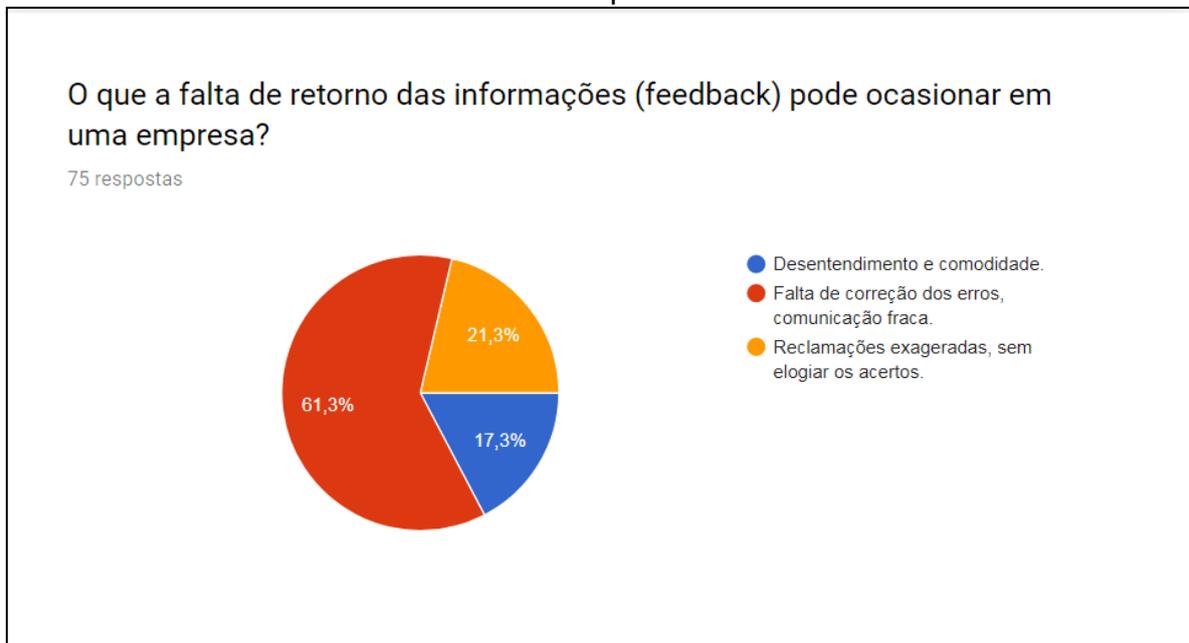
Fonte: (Do próprio autor, 2019).

Gráfico 08: O feedback de um líder para a equipe deixa esclarecidos o que realmente que ser passado?



Fonte: (Do próprio autor, 2019).

Gráfico 09: O que a falta de retorno das informações (feedback) pode ocasionar em uma empresa?



Fonte: (Do próprio autor, 2019).

5.1 Conclusão das pesquisas

O estudo se propôs a entender os efeitos do líder/liderança sobre os indivíduos de uma organização. Para isso, foi realizada uma pesquisa quantitativa; com a mesma podemos concluir que a maioria das pessoas tem conhecimento as que significa assumir o papel de um líder, portanto nem todas sabem agir corretamente, trazendo uma desmotivação e conseqüentemente menores resultados perante as liderados.

É evidente que é escasso atualmente a participação dos funcionários dentro da empresa seja para dar opiniões ou até mesmo tomar uma decisão, a falta de um retorno (feedback), portanto desmotiva qualquer um.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do nosso trabalho concluímos a suma importância da liderança dentro de uma organização, vemos o quão é difícil liderar pessoas que pensam de formas diferentes e agem de acordo com suas conclusões precipitadas.

Na execução dos processos realizados pelo nosso trabalho é imprescindível a presença do Recurso Humano na evolução da equipe, proporcionando treinamento que faça com que essa evolução aconteça.

Observamos a necessidade de uma comunicação assertiva, respeitando as partes envolvidas sentindo-se em igualdade com o outro. Sabendo-se expressar com confiança, sendo realista. Dominando a fala e consequentemente ouvindo a opinião de todos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 - 4ª reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COSTA, Maria Eugenia Belezak. JUNIOR, Luiz Carlos Beeker. REIS, Ana Maria Viegas. TONET, Helena. **Desenvolvimento de Equipes**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2009.

HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores de empresas**. 2 ed. São Paulo: EPU, 1977..

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LÜCK, Heloísa et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 6 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002

MOREIRA, Bernardo Leite. **Dicas de Feedback: A Ferramenta Essencial da Liderança**. Rio de Janeiro, Qualitmark Editora, 2009.

PREDEBON, Eduardo Angonesi; SOUSA, Paulo Daniel Batista de **.As organizações, o indivíduo e a gestão participativa**. Disponível em: <<http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/IIseminario/trabalhos/As%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20%20indiv%C3%A9duo%20e%20a%20gest%C3%A3o%20participativa.pdf>>. Acesso em: 12 setembro. 2019.

SILVA, Rosecleia. **Psicologia organizacional e suas contribuições**. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/psicologia-organizacional-e-suas-contribuicoes>>. Acesso em: Setembro, 2019

WEISINGER, Hendrie. **Inteligência Emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o**

estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

WILLIAMS, R. L. Preciso saber se estou indo bem: uma história sobre a importância de dar e receber feedback. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO

1-Qual sua faixa etária?

- 16 a 21 anos
- 22 a 32 anos
- Acima de 33

2-Você sabe o significado de líder? Se sim, qual a alternativa acha que está correta?

- Não, não sei.
- Aquele que comanda com excelência uma pessoa dentro de uma empresa.
- Aquele que tem autoridade perante seus liderados.
- Aquele que busca somente por resultados, ignorando a saúde do colaborador.

3- Qual a maior dificuldade na relação entre líder e equipe?

- Clareza ao definir estratégias.
- Falta de empatia.
- Relacionamento com a equipe.
- Falta de comunicação.

4- Você já ouviu falar em Psicologia Organizacional? Se sim, qual a alternativa acha que está correta?

Não, não ouvi.

Área que visa o financeiro da empresa.

Área que visa o comportamento humano dentro do âmbito profissional.

Conhecida como psicologia educacional, totalmente voltada para atender conflitos dentro da instituição.

5- Acredita-se que um funcionário motivado gera, conseqüentemente mais resultados, está afirmativa está correta?

Não.

Parcialmente.

Totalmente.

6- A empresa em que trabalha acolhe suas sugestões e opiniões, deixando-o participar das escolhas e decisões da mesma?

Sim, participo totalmente expondo minhas opiniões.

Sim, porém tenho receio de tomar decisões.

Não participo.

7- Quais dos benefícios abaixo a gestão participativa trás para uma organização?

Participação nos lucros, gratificações, liderança autocrática.

Burocracia, responsabilidade somente por parte do gestor, sem oportunidades de expressar ideias.

Engajamento e motivação, desenvolvimento e produtividade, equipe bem estruturada e comunicação.

8- O feedback de um líder para a equipe deixa esclarecidos o que realmente que ser passado?

Não.

Parcialmente.

Totalmente.

9- O que a falta de retorno das informações (feedback) pode ocasionar em uma empresa?

Desentendimento e comodidade.

Falta de correção dos erros, comunicação fraca.

Reclamações exageradas, sem elogiar os acertos.