

**ETEC “PROFA. ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ”**

**Técnico em Recursos Humanos**

**Deliane Lavezzo**

**Denise da Silva Coelho dos Santos**

**Josadarque Pereira da Silva**

**Nilton Cesar Veronese Junior**

**Talita Souza de Jesus Veronese**

**Tamires Mayara Oliveira Santos**

**LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

**Araraquara  
2016**

**Deliane Lavezzo**

**Denise da Silva Coelho dos Santos**

**Josadarque Pereira da Silva**

**Nilton Cesar Veronese Junior**

**Talita Souza de Jesus Veronese**

**Tamires Mayara Oliveira Santos**

## **LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a ETEC "Prof.<sup>a</sup> Anna de Oliveira Ferraz", do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, como requisito para a obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos sob a orientação dos Professores Tiago Hilário e Caroline Talge Arantes.

**Araraquara  
2016**

**Deliane Lavezzo**

**Denise da Silva Coelho dos Santos**

**Josadarque Pereira da Silva**

**Nilton Cesar Veronese Junior**

**Talita Souza de Jesus Veronese**

**Tamires Mayara Oliveira Santos**

## **LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Etec Profa. Anna de Oliveira Ferraz como exigência parcial para obtenção do título de **Técnico em Recursos Humanos**.

Aprovado em \_\_\_\_ de Novembro de 2016.

Banca Examinadora:

---

Prof. Orientador: Caroline Talge Arantes

---

Prof. Avaliador: Tiago Luiz Hilário

---

Prof. Avaliador: Eliana Maria Marques Sgobi Cazal

Dedicamos este trabalho primeiramente a Deus que nos criou e foi criativo nessa tarefa. Seu fôlego de vida nos sustentou e nos deu coragem para questionar realidade e propor sempre um novo mundo de possibilidades

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por ter nos dado saúde e força pra superar as dificuldades.

A esta Etec Profª Anna de Oliveira Ferraz, seu corpo docente, direção e administração que nos deram essa oportunidade.

Aos professores orientadores Caroline Arantes e Tiago Hilário, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

Aos nossos pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

E a todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte da nossa formação, o nosso muito obrigado.

A liderança é a capacidade de conseguir com que as pessoas façam o que não querem fazer e gostem de fazê-lo.

HARRY TRUMAN

## RESUMO

Abordaremos o tema sobre Liderança. E nesse trabalho citaremos os diferentes tipos de líderes existentes e mostraremos o comportamento e sua influência no desempenho da sua equipe e empresa. Foi elaborada uma entrevista em cima de modelos de líderes diferentes de uma empresa para tentar identificar as principais características desses líderes.

**Palavras-chave:** Liderança. Comportamento. Equipe. Influência.

## **ABSTRACT**

We will cover the theme of Leadership. And in this work we will mention the different types of living leaders and show the behavior and its influence on the accomplishment of your team and company. An interview was drawn up models of different leaders of a company to try to identify the main characteristics of these leaders.

**Keywords:** Leadership. Behavior. Team. Influence.

.

## SUMÁRIO

|                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                                 | <b>10</b> |
| <b>1.1 O que é liderança .....</b>                        | <b>10</b> |
| <b>1.2 Teoria sobre estilos de liderança.....</b>         | <b>11</b> |
| <b>1.2.1 Teoria X .....</b>                               | <b>11</b> |
| <b>1.2.2 Teoria Y .....</b>                               | <b>12</b> |
| <b>2 Tipos de liderança .....</b>                         | <b>13</b> |
| <b>3 A importância de um líder nas organizações .....</b> | <b>16</b> |
| <b>3.1 Liderança X Poder .....</b>                        | <b>16</b> |
| <b>4 Entrevista .....</b>                                 | <b>17</b> |
| <b>4.1 Entrevista com Ednaldo Alves da Silva .....</b>    | <b>17</b> |
| <b>4.2 Entrevista com Eliezer Donizete Green .....</b>    | <b>19</b> |
| <b>5 Considerações Finais ou Conclusão .....</b>          | <b>21</b> |
| <b>6 Referências .....</b>                                | <b>22</b> |
| <b>Anexo A .....</b>                                      | <b>23</b> |
| <b>Anexo B .....</b>                                      | <b>24</b> |

## **1-INTRODUÇÃO**

Vamos falar de alguns tipos de liderança, o modo que cada líder age com os seus liderados, e fizemos uma entrevista via e-mail com 2 líderes de diferentes setores da empresa Caed Logística e Transporte LTDA ( Rosa dos Ventos) para que podemos analisar o modo como eles exercem a liderança, como eles lidam com certas situações e para tentarmos identificar em qual tipo de liderança eles se encaixam. Escolhemos o tema de trabalho liderança pois é um assunto muito importante dentro das empresas, porque um bom líder vai colocar meta, objetivos e vai dar direção aos liderados. Hoje em dia está mudando muito a visão e o modo como delega a sua equipe.

### **1.1 - O QUE É LIDERANÇA**

Segundo Drucker (1996, p1), onde estiver um grupo de pessoas que possuírem ideias em comum, sempre terá alguém que se destaca entre as outras pessoas para assumir a liderança.

Hoje em dia entre as equipes sempre se faz necessário destacar um líder para orientar e delegar as ações, assim satisfazendo tanto a equipe quanto a empresa.

O líder não tem uma característica, ele se molda às diferentes situações, um bom líder precisa conhecer todos os seus liderados, sabendo o ponto fraco e o ponto forte de cada um da sua equipe, assim podendo ter um bom resultado, evitando conflitos.

Uma vez que cada conflito requer da equipe mudanças necessárias e uma nova aprendizagem, a empresa tem que valorizar o líder reconhecendo seu trabalho para que ele continue desenvolvendo e motivando a equipe.

Um bom líder tem que ter boa estratégia para enfrentar um dia após o outro, a liderança é saber comandar uma equipe sem colocar os lados pessoais em jogo, sabendo separar o lado pessoal e profissional, saber a forma como agir com cada liderado, motivando e procurando entender o lado de cada colaborador e desenvolvendo da melhor maneira possível para aumentar o desempenho, lucro e qualidade.

De acordo com o SEBRAE (SEBRAE, 2016) no texto “*Três estilos de liderança e os impactos junto aos colaboradores*”, há vários tipos de líderes e como cada um tem o seu modo de pensar, toma atitudes diferentes, umas decisões mais fáceis outras mais difíceis, assim facilitando o modo como o líder trabalha , sendo com a razão, emoção, pulso firme.

## 1.2 TEORIAS SOBRE ESTILOS DE LIDERANÇA

“Um dos mais populares expoentes da teoria comportamental, Douglas McGregor, publicou um livro clássico, em que procura mostrar com simplicidade que cada administrador possui uma concepção própria a respeito da natureza das pessoas que tende a mudar o seu comportamento aos subordinados.

Ele chegou a conclusão de que a duas maneiras diferentes e antagônicas de encarar a natureza humana. Uma delas é antiga e negativa, baseada na desconfiança nas pessoas. A outra é a moderna e positiva baseada na confiança nas pessoas. McGregor denominou-as, respectivamente Teoria X e Teoria Y”.  
( Douglas McGregor)

Neste tópico, abordaremos as principais correntes teóricas sobre os estilos de liderança, a saber: Teorias X e Y, ambas de autoria do grande pensador americano Douglas McGregor (2011).

### 1.2.1 Teoria X

De acordo com a teoria X, o administrador tende a controlar os subordinados de uma maneira rígida e permanente, de forma a fiscalizar o trabalho de seus subordinados, pois ele acha que os mesmos não têm ambição e evitam ter responsabilidade. O administrador não dará responsabilidade aos subordinados,

pois pensa que eles não se darão bem com a ideia de liderar alguém, pois, no pensamento dele, acredita que essas pessoas só podem ser ordenadas.

Com essa teoria de liderança, o administrador não vê que ele acaba desestimulando os seus subordinados para fazer qualquer tipo de trabalho e quanto mais ele obriga os subordinados, mais eles tendem a ficar desmotivados.

### **1.2.2 Teoria Y**

De acordo com a teoria Y, ao contrário da teoria X, todo administrador que trabalha com ela tende a ter mais participação, interação e liberdade para receber ideias, assim deixando que seus subordinados adquiram cada vez mais responsabilidade no trabalho. Ele procura delegar e ouvir as opiniões e sugestões de seus subordinados porque ele acredita que esses tenham capacidade para assumir tal responsabilidade. De forma criativa e habilidosa, ele cria um ambiente de trabalho mais democrático e com bastante oportunidade para que as pessoas se sintam mais capazes e satisfeitas com o trabalho, assim alcançando mais fácil os seus objetivos e metas.

## 2- Tipos de Liderança

Nesse capítulo iremos falar quais os tipos de liderança e o que eles influenciam nas organizações e nos seus liderados, assim mostrando quais são os resultados, embora cada líder não possua um tipo de liderança específico, ele sempre estará atuando em algum desses tipos.

**Líder exigente-** esse líder é aquele que não admite erros, ele motiva a equipe, fazendo enxergar o quão importante é para a empresa, muito perfeccionista, acredita que está sempre certo, os projetos têm que estar o mais próximo possível da perfeição, esse tipo de liderança às vezes falha na abordagem, na hora de dar feedbacks negativos, um gestor exigente pode destruir o espírito igualitário da organização.

**Líder autocrático-** esse líder é aquele que não vê a equipe como um grupo em que cada um ajuda o outro para poder chegar a um resultado, ele delega ações individuais e acha que, se ensinar um membro da sua equipe, ele vai aprender o bastante para tomar o seu lugar. Assim, ao invés de ajudar a equipe a dar resultados e aumentar a produção, ele vai desmotivando os integrantes da sua equipe, porque com essa mentalidade ele não consegue com que os seus liderados cresçam dentro da empresa. Com essa liderança temos esses benefícios: o funcionário não se sente muito pressionado e não sente muito stress, porque o líder tem o controle total, o serviço fica mais simples de ser executado, porque é menos pessoas dando palpites, mais fácil de ser tomada as decisões.

Pelo outro lado temos os pontos negativos, o grupo fica inseguro em tomar decisões. Como o líder fica responsável por tudo ele, se sente sobrecarregado, sentindo mais stress que o normal, dependendo do líder ele se aproveita do cargo e acaba sendo muito controlador.

Esse estilo de líder se ajusta bem nos ambientes de trabalho como militar, construção, indústrias e fábricas.

**Líder liberal** – confia em sua equipe delegando a função, os seus liderados precisam atingir os resultados da maneira mais fácil, sem haver pressão e sem ser cobrados pelo seu líder. Com isso o líder cria um ambiente de trabalho mais agradável e eficiente mas ele deve estar atento para que não aconteçam erros graves, como o liderado achar que manda mais que o líder, não obedecendo as

regras e fazendo o que bem entender. Contribui-se assim com o desenvolvimento da auto confiança, avalia a maturidade dos funcionários e o desenvolvimento do relacionamento interpessoal, que no futuro possam prejudicar o desempenho da empresa.

**Líder visionário-** está sempre pensando no que vai acontecer futuramente, assim inovando a sua equipe e tendo a estratégia para diferentes situações, indo em busca de bons resultados. Entende a importância que cada liderado tem dentro da equipe, assim garantindo bom resultados e desempenho, esse líder garante que não existe problema que não possa ser solucionado com a sua criatividade. O ponto fraco é que o líder visionário fica com a cabeça cheia de ideias, com a cabeça nas nuvens ele precisa ter o pé no chão, assim ele acaba se tornando cego frente às situações.

**Líder democrático-** O líder democrático deixa todos seus liderados a par da situação e ele é livre para ouvir ideias e sugestões que são de suma importância para o crescimento e desenvolvimento do projeto. Ele preocupa-se por igual com todos os indivíduos, por outro lado o líder tem que possuir a inteligência para não perder o controle da situação.

**Líder paternalista-** É o líder que trata o liderado como um filho e esse tipo de liderança se torna perigosa, pois o liderado sabe que, se errar sempre haverá o apoio do seu líder, assim ficando acomodado com a situação, podendo atrapalhar o desempenho da equipe. Esse estilo de liderança tem um impacto positivo dentro da organização, porém o líder deve empregá-lo quando realmente for necessário, para levantar a moral e restabelecer a confiança perdida e a harmonia da equipe.

Se esse tipo de liderança não for usado da maneira correta, pode acabar com a equipe, pois ele colocará suas emoções em primeiro lugar e não conseguirá corrigir quando for necessário, esse estilo de liderança é comum nas empresas familiares.

**Líder motivador –** O líder motivador, independente da situação, não deixa seus liderados desanimarem, pois procura sempre achar uma forma de motivá-los, levando uma mensagem positiva ou de confiança. Esse é um tipo de líder necessário em momentos de crise, e é um líder que se destaca nas piores situações, tem que ter uma boa comunicação para passar com clareza seus objetivos, participar junto com a equipe nos projetos, mostrando interesse nas

tarefas desenvolvidas. Dessa maneira, mantem-se sempre a equipe unida e bem relacionada, mostrando-se próximo a ela e que se preocupa com cada um, respeitando também suas diferenças, maneira de ser, mas com cuidado corrigindo seus erros para que sua equipe possa atingir o objetivo desejado. Um Líder pode deixar a sua equipe desmotivada, a partir do momento em que ele não demonstra nenhum interesse pelo seu desempenho, causando desconforto, falta de vontade em ajudar, demonstrando atitudes negativas, não dando importância a seus serviços e transformando o ambiente de trabalho em um lugar não muito interessante. Desta forma o líder faz a sua equipe desenvolver resultados negativos e de baixa produtividade.

**Líder situacional** – Segundo a Teoria de Paul Hershey e Kenneth, o líder situacional é o líder que atua com alta performance, em que se adapta de acordo com as situações e momentos, sabendo conduzir de forma efetiva o seus colaboradores para que reajam positivamente e alcance o resultado esperado.

### **3 – A importância de um líder nas organizações**

Segundo Burns (1978, p.20), o cargo de um líder é fundamental dentro de uma empresa, pois ele é o responsável por direcionar a equipe, motivar e influenciar positivamente seus liderados, fazendo assim, com que as metas sejam mais fáceis de ser atingidas

O líder é muito importante independentemente da equipe e situação. Para ser um líder, o indivíduo tem que entender a importância que esse cargo exige, não só para a empresa, mas como para a equipe. Isso porque na maioria das vezes seus liderados vão se inspirar na atitude do seu líder, por isso ele deve ser um bom exemplo sempre.

É papel do líder se aproximar de sua equipe para manter um clima organizacional agradável de trabalhar, o papel consiste em conhecer melhor cada membro de sua equipe, para que consiga distinguir melhor o papel de cada um. Um líder não pode assumir sempre uma atitude paternalista, ele precisa manter sua postura firme diante de seus liderados, mais isso não quer dizer que ele não possa ser flexível diante de diversas situações.

Por outro lado, se ele não conseguir ser um bom líder, isso refletirá em sua equipe, fazendo com que os liderados fiquem desmotivados e assim, não atingirá as expectativas da empresa.

#### **3.1 Liderança X Poder**

Na liderança não podemos nunca confundir direção com gerência. Um bom administrador deve ser necessariamente um bom líder mas, pelo contrário, nem sempre um bom líder é um administrador. Os líderes têm que estar presentes em todos os níveis de uma organização, institucional, intermediário e operacional. Qualquer organização precisa de um líder em todas as suas áreas de atuação para melhorar cada vez mais a produção.

Poder é totalmente diferente da liderança, é habilidade de influenciar pessoas e é extremamente importante para que o líder seja bastante eficaz porque um bom líder pode ter o poder de persuasão para influenciar cada vez mais os seus subordinados para chegarem em suas metas e objetivos, mesmo com a resistência dos outros.

## 4 Entrevista

O trabalho pautou-se em entrevistas realizadas com Líderes de diferentes níveis hierárquicos de uma mesma empresa, a fim de mostrar o conceito e o preceito de cada um dentro da equipe, Ednaldo Alves da Silva, economista sócio diretor da empresa Caed Logística e Transportes LTDA, e Eliezer Donizete Green, Gerente de unidade regional na empresa Caed Logística e Transportes LTDA.

Os entrevistados responderam às perguntas disponíveis no site <http://www.benitopepe.com.br/2013/05/11/entrevista-sobre-lideranca/> entres os dias 27 e 30 de agosto, de 2016 via correio eletrônico: segue o texto na íntegra.

### 4.1 Entrevista com Ednaldo Alves da Silva

1- Qual foi sua trajetória até o seu cargo de líder?

R.: Iniciei como atendente em uma empresa, depois fui até ser diretor e em seguida micro empresário e, continuando como diretor até hoje, sócio diretor de uma empresa de médio porte.

2- Como você se descreve como líder de sua equipe?

R.: Sempre tratando os funcionários como colaboradores e amigos, cobrando incentivo e motivando para crescer dentro da empresa, sempre valorizando o grupo, criando um ambiente saudável e alegre e aplicando a meritocracia.

3- Você vê as coisas diferentes ou mudou seu estilo de agir a partir do momento que se tornou líder?

R.: Sempre procurei melhorar e não mudar e se adequar ao grupo com as suas individualidades e diferenças que cada grupo apresenta, pois tenho vários grupos e proporcionando um resultado satisfatório a cada um.

4- Durante sua carreira, você já chegou a pensar em liderar algum grupo?

R.: Sempre liderei grupos pequenos e grandes, desde quando jovem que era árbitro de futebol, isso me fez melhorar e exercitar uma liderança bem eclética onde tinha duas equipes com objetivos opostos e, em seguida, como palestrante de um tema que afeta o bolso: Economia Doméstica.

5- Qual foi o seu maior desafio quando se tornou líder?

R.: Crescer financeiramente e sempre respeitando todos os princípios básicos, éticos e morais.

6- Como você lida com os conflitos de sua equipe?

R.: Conversando, incentivando e motivando e reconhecendo dentro da equipe com igualdade.

7- Com toda sua experiência em seu cargo como você analisa sua evolução?

R.: Excelente, não tive herança, consegui tudo o que eu queria na vida, família, dinheiro ( Bens e Serviços) e equipes dentro da empresa que me orgulho delas.

8- Você é adepto a sugestões?

R.: Sim, aceito e sempre coloco em prática e divido os resultados com as sugestões, sejam elas boas ou ruins.

9- Você se deixa influenciar pelas questões pessoais na hora de tomar uma decisão?

R.: Acredito que não, e se isso acontecer é involuntário.

10- Quais métodos você desenvolveu para encorajar as pessoas a serem mais criativas?

R.: Um dos principais é a Meritocracia.

## 4.2 Entrevista Eliezer Donizete Green.

1- Qual foi sua trajetória até o seu cargo de líder?

R.: Comecei por baixo e ganhando espaço com meus méritos, nunca recusei nenhum tipo de serviço.

2- Como você se descreve como líder de sua equipe?

R.: Que sabe delegar aos subordinados, amigo e companheiro, ouço muito minha equipe e considero-me mais um na equipe e não apenas aquele chefe que somente passa ordens.

3- Você vê as coisas diferentes ou mudou seu estilo de agir a partir do momento que se tornou líder?

R.: Mudei meu estilo de agir. Sempre fazendo justiça e ouvindo todos.

4- Durante sua carreira, você já chegou a pensar em liderar algum grupo?

R.: Sim, sempre foi meu sonho. É muito gratificante poder liderar um grupo e conquistando bons frutos juntos.

5- Qual foi o seu maior desafio quando se tornou líder?

R.: Vencer e transpor barreiras, saber o momento certo de agir e reconhecer os erros e aprender com eles.

6- Como você lida com os conflitos de sua equipe?

R.: Com muita resiliência, é necessário ter muita calma também.

7- Com toda sua experiência em seu cargo, como você analisa sua evolução?

R.: Vejo que, para chegar aonde cheguei, tive que investir muito na minha instrução (treinamento), sem isto jamais teria conseguido alcançar a liderança de uma equipe.

8- Você é adepto a sugestões?

R.: Sim, gosto de sugestões desde que sejam construtivas.

9- Você se deixa influenciar pelas questões pessoais na hora de tomar uma decisão?

R.: Não, o problema pessoal nunca deve influenciar no ambiente de trabalho e deve ser tratado em casa, fora do trabalho.

10- Quais métodos você desenvolveu para encorajar as pessoas a serem mais criativas?

R.: Confiando nos membros da equipe, dando desafios e sempre incentivando a sempre fazerem mais com menos e também valorizando os colaboradores.

## 5 CONCLUSÃO

Concluimos que os dois líderes entrevistados apresentam o mesmo tipo de liderança. Ambos deixam todos os seus liderados cientes da situação, aceitando as sugestões positivas para a empresa, sempre separando o lado pessoal do profissional, o líder é o Democrático é um bom estilo de liderança a ser seguido, pois os colaboradores não são apenas liderados e sim participantes da equipe, adquirindo mais responsabilidades e motivação para obter cada vez mais resultados.

Um líder democrático promove mudanças por meio de ações em conjunto com sua equipe, e paralelamente utiliza-se de meios para nunca perder o controle da situação.

Por fim, vale salientar que as pessoas apresentam resultados altamente significativos quando estão diretamente envolvidas no processo de decisão dentro de uma organização.

## 6 REFERÊNCIAS

BURNS, J.M. **Liderança**. São Paulo: Futura, 1978

DRUCKER, P. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996

SAMPAIO, E.D.B., et al. **Entrevista sobre liderança**. 2013. Disponível em <http://www.benitopepe.com.br/2013/05/11/entrevista-sobre-lideranca/> acesso em 25/out/2016

MARQUES. **Quais os tipos de liderança-Conheça alguns modelos**. 2012 <http://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivao/quais-tipos-lideranca/> acesso em 22/ago/2016

SEBRAE NACIONAL . **3 estilos de liderança e os impactos juntos aos colaboradores**. 2016 <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tres-estilos-de-lideranca-e-os-impactos-junto-aos-colaboradores>, acesso em 28/set/2016

**PERIARD G. 2011**, Tudo sobre as Teorias X e Y de Douglas McGregor <http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-as-teorias-x-e-y-de-douglas-mcgregor/> acesso em 20/set/2016

YAMAFUKO .J, J.S **Liderança nas organizações** .2015 <http://www.unoeste.br/site/enepe/2015/suplementos/area/Humanarum/Administra%C3%A7%C3%A3o/LIDERAN%C3%87A%20NAS%20ORGANIZA%C3%87%C3%95ES.pdf> acesso em 09/ago/2016