

FACULDADE LABORO  
MBA EM GESTÃO DE PESSOAS

**RENATA SANTOS SERRA**  
**TAYNÁ OLIVEIRA RIBEIRO**

**LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

São Luís  
2018

**RENATA SANTOS SERRA  
TAYNÁ OLIVEIRA RIBEIRO**

## **LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização MBA em Gestão de Pessoas, da Faculdade Laboro, para obtenção do título de Especialista.

Orientadora: Profª. Ma. Ana Nery Rodrigues dos Santos

São Luís

2018

A Ficha Catalográfica é impressa no verso da folha de rosto.

É solicitada á [biblioteca@faculdadelaboro.com.br](mailto:biblioteca@faculdadelaboro.com.br) mediante envio do trabalho completo após aprovação pela orientação acadêmica.

**RENATA SANTOS SERRA  
TAYNÁ OLIVEIRA RIBEIRO**

**LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização MBA em Gestão de Pessoas, da Faculdade Laboro, para obtenção do título de Especialista.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Ma. Ana Nery Rodrigues dos Santos (Orientadora)

---

1º Examinador

---

2º Examinador

# **LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

**RENATA SANTOS SERRA<sup>1</sup>**  
**TAYNÁ OLIVEIRA RIBEIRO<sup>2</sup>**

## **RESUMO**

Nas últimas décadas o crescimento exponencial da tecnologia permitiu um mundo mais integralizado, ao ponto que esse perfil da globalização cria um mercado cada vez mais competitivo, conseqüentemente, as novas estruturas organizacionais se tornaram um desafio profissional individual e coletivo. O presente estudo tem por objetivo a análise da liderança como um dos fatores fundamentais para o sucesso das organizações, sua importância e seu desenvolvimento, identificando as principais características, buscadas no mercado atual e apresentando uma análise comparativa entre os diversos teóricos que abordam o tema. Expõe-se também os diferentes modelos e finalidades de liderança, visando a importância da formação e do conhecimento do líder para um melhor acompanhamento da sua empresa, tendo como principais objetivos o desenvolvimento profissional dos colaboradores, o alcance de resultado e um bom clima organizacional. Sobretudo, espera-se estimular outros estudos e pesquisas aprofundando-se cada vez mais no comportamento humano.

Palavras-chave: Liderança. Organização. Conhecimento. Resultado. Comportamento.

## **LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS**

### **ABSTRACT**

In the last decades, the exponential growth of technology has allowed a more integrated world, and this globalized world creates an increasingly competitive market, consequently, the new organizational structures have become a professional, individual

---

<sup>1</sup> Graduada em Comunicação Social - Jornalismo e MBA em Gestão de Pessoas.

<sup>2</sup> Graduada em Comunicação Social - Publicidade e MBA em Gestão de Pessoas.

and collective challenge. The current study aims the analysis of leadership as one of the fundamental factors for the success of organizations, its importance, and its development, identifying the main skills sought in the current market and providing a comparative analysis among the other authors that approach the theme. It is also presented different models and purposes of leadership, emphasizing the importance of the education and knowledge of the leader to better monitor his business with the main goals of developing employees, achieving results and maintaining a good organizational climate. Above all, it aims to stimulate other studies and researches in this area, going each time deeper in the field of human behavior.

Keywords: Leadership. Organizations. Knowledge. Result. Behavior.

## **1 INTRODUÇÃO**

Desenvolvimento de liderança vem sendo motivo de estudo por parte das organizações, levando em conta que em um mundo globalizado e competitivo, pode ser considerado um diferencial devido ao poder de influência do líder e sua vasta capacidade de impulsionar os resultados. A liderança é um processo que visa influenciar pessoas no sentido e que se motivem e ajam em pro dos objetivos da organização.

Este artigo visa analisar a importância da liderança nas organizações, assim como seu desenvolvimento identificando os tipos de lideranças. Como se sabe, a competência de um líder ou a falta dela é capaz de alavancar ou derrotar todas as demais competências organizacionais. O líder moderno tem que saber lidar com as pessoas, pois através delas que são realizadas as ações, gerando resultados. Também visa mostrar os tipos de lideranças que as novas organizações buscam e suas características.

É sabido que há muitos desafios no âmbito do mundo corporativo neste ambiente socioeconômico globalizado, visto que as organizações têm que se adaptar de forma a oferecer o melhor para suas equipes com um alto grau de satisfação e fideliza lós a empresa. E para que isso ocorra, os líderes gestores são fundamentais.

Pensando assim expomos a necessidade de uma formação específica embasada em estratégia de motivação para que ocorra o desenvolvimento das organizações e com isso o crescimento profissional individual em suas carreiras. Discutimos também os tipos de liderança na era globalizante e as características de cada uma delas.

## **2 DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES**

O tema liderança há muito tempo é estudado e discutido, e cada vez, mais se descobre a importância deste elemento no mundo corporativo para formar equipes competentes e comprometidas com os resultados. Nos tempos atuais de grandes

mudanças e várias estratégias para driblar constantes crises, o papel do líder é primordial no direcionamento de suas equipes. “O desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura, e não apenas ao cargo atual” (CHIAVENATO, 2014, p. 351).

Chiavenato (2014) define as organizações como sendo verdadeiros organismos que estão em constante desenvolvimento. Coloca as pessoas como os principais recursos desses organismos e destaca a importância de intensificar a aplicação de conhecimento, habilidades e competências à manutenção e à competitividade do negócio.

Para se destacar no atual mercado é necessário habilidades específicas, líderes são para seus colaboradores o que uma agulha magnética é para marinha, todos o veem como exemplo, por isso é indispensável que apresentem uma conduta adequada com propósitos na organização. Assim como a liderança pode significar a propulsão que eleva a empresa ela também pode ser a ancora que a suga para baixo e coloca toda seu clima organizacional a perder.

A essência da liderança é ser eficaz, enquanto líder sê vê inteiramente como pessoa, orientando sua equipe ao objetivo comum, buscando ideias inovadoras para a equipe, aceitando sugestões de todos, tendo como foco um relacionamento interpessoal com os demais setores organizacionais, e sabe ajudar quando alguém pede algum auxílio. E que quando olha para trás vê pessoas felizes ao seu redor, seguindo seus passos e ensinamentos. Chiavenato (2004, p. 10), salienta que:

As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças de uma organização dependendo da maneira como elas são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas. É melhor trata-las como fonte de sucesso. Para que os objetivos sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional.

O desafio encontrado pelos executivos é se tornar um líder eficiente para sua equipe, que compartilhe suas opiniões, debata informações, seja operacional tanto quanto gerencial. Tendo em mente que liderar não quer dizer ordenar, deve ter conhecimento e habilidade necessária para poder guiar. Uma boa liderança faz acontecer junto com sua equipe, sua maior qualidade deve ser inspirar e influenciar

pessoas visando atingir os objetivos propostos. Teixeira (2015, p. 45) diz que “A liderança não é simplesmente um exercício de autoridade, mas uma relação operacional entre os membros de um grupo”

Encontramos todos os tipos de posicionamento sobre um líder, entretanto, algumas pessoas defendendo que um líder já nasce pronto. Talvez por observar características pessoais que lhes proporcionam melhor desenvoltura nessa posição. Mas não podemos afirmar que eles já nascem com essas características, defendemos que um líder pode e deve ser construído. Segundo McGregor (1960) *apud* Teixeira (2010, p. 284) “[...] não existem líderes natos. A liderança é uma relação complexa entre as necessidades dos liderados e a natureza da organização, num contexto social mais amplo, ou seja, a liderança é um fenômeno situacional”.

O principal foco para o desenvolvimento de lideranças é a disseminação de conhecimento, possibilitando o aperfeiçoamento de novas capacidades, habilidades, conhecimento e competências voltadas para o crescimento dos colaboradores, visando um crescimento da empresa associado com o desenvolvimento de novas lideranças. “O desenvolvimento envolve aprendizagem que vai além do cargo atual e se estende à carreira da pessoa com um foco no longo prazo para preparar as pessoas para acompanhar as mudanças e o crescimento da organização” (CHIAVENATO, 2014, p. 313).

As pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantem e promove o sucesso organizacional: elas passam a ser a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo” (CHIAVENATO 2014, p. 5).

O crescimento da organização está entrelaçado com a evolução em suas próprias carreiras. O líder necessita de sensibilidade, dedicação e intuição do coletivo. Antes de tudo ser um gestor de pessoas, precisa agir de acordo com seu discurso e ser um exemplo a seguir.

No mundo globalizado, eficiência, rapidez e inovação têm sido consideradas indispensáveis. Vivemos na era dos ativos intangíveis: as marca e o conhecimento. Por isso, as habilidades e competências humanas fortalecem-se como diferencial dentro de uma organização. Desenvolver esses potenciais tem sido considerado essencial. (TEIXEIRA, 2010, p. 281).

É quase impossível falar de liderança sem citar os recursos humanos pois são eles que tende a implementar a gestão estratégica das pessoas por competência por que entendem que os indivíduos são os ativos determinantes para se alcançar a eficácia organizacional, é o gestor de pessoas que contribui para a construção de uma liderança eficaz. Pois a liderança necessita de treinamento por meio de formação específica embasada em estratégias de motivação para melhorar o desempenho, conhecimento da missão, visão e valores da organização de modo que reconheçam o desenvolvimento da organização depende do seu empenho pessoal e conseqüentemente, o crescimento da organização retorna como crescimento em suas próprias carreiras profissionais. Segundo Herzberg (2003) *apud* Teixeira (2010, p. 283), um sujeito motivado é aquele que não precisa de “empurrão”.

### **3 LIDERANÇA NAS NOVAS ORGANIZAÇÕES NA ERA GLOBALIZANTE**

O principal fundamento da liderança é motivar, inspirar, sensibilizar quem faz parte das equipes para o bom desempenho das atividades.

Liderar uma equipe significa conquistar as pessoas, envolvê-las em uma atividade e fazer com que elas se empenhem para o objetivo seja alcançado. Para que um líder crie um ambiente de confiança e colaboração, ele precisa entender como seu estilo de liderança interfere no desempenho da equipe e conseqüentemente, nos resultados da empresa.

A globalização e todo o processo contínuo de desenvolvimento das tecnologias da comunicação e da informação provocaram enormes mudanças em todos os setores da sociedade, afetando mas ainda o setor econômico.

Dentre as características da nova realidade do século XXI, Cunha e Silva (2010) destacam as

[...] alterações estratégicas nunca vistas com dimensão tão grande e com tanta intensidade: avanço da ciência, abertura de mercados, ligações entre países e empresas, blocos econômicos, novas profissões, oportunidade de negócios e desenvolvimento alto sustentável.

O capital humano passa a ser ainda, mas valorizado para atingir as metas estabelecidas que correspondam aos resultados organizacionais.

[...] a parcela maior de responsabilidade pela integração entre os objetivos organizacionais e individuais recai, principalmente, sobre a alta administração. É ela quem deve estabelecer os meios, políticas, critérios e tudo o mais para que isto possa acontecer. A organização depende de pessoas, recurso indispensável e inestimável. Assim, a interdependência de necessidades da organização e do indivíduo é imensa, pois tanto as vidas como os objetivos de ambos estão inseparavelmente ligados e entrelaçados, de forma quase simbiótica. (CHIAVENATO, 2010).

Quando o relacionamento entre as pessoas e organização não está em sintonia, as metas individuais destoam das metas organizacionais, o que ocasiona uma desarmonia entre a eficiência e eficácia, o que acarretará a ineficiência de toda a organização.

Toda pessoa precisa ser eficiente para satisfazer suas necessidades individuais mediante sua participação na organização, para poder sentir-se feliz e realizada, mas também precisa ser eficaz para atingir os objetivos organizacionais, para assegurar a manutenção do seu emprego (CHIAVENATO, 2010).

Pequenas ações podem transformar-se em grandes resultados no mundo corporativo e os líderes podem ser o diferencial no momento em que visualizam as grandes oportunidades devido à facilidade e o preparo que tem para ver novas perspectivas mesmo em meio a momentos de crise ou muita competitividade.

Colares (2005) destaca a competitividade entre as organizações como uma característica dos momentos atuais em que o ambiente as obriga em recorrer a gestão por competência para administrar os talentos ocultos.

Os líderes têm a grande missão de identificar os potenciais de cada um, distinguir as diferentes competências e gerir os talentos de forma a unificar o grupo para consecução das metas da empresa.

O papel crucial da organização é aumentar o nível de conhecimento de seus colaboradores facilitando o seu aprendizado, apoiando e estimulando o aprendizado individual, trocando experiência e multiplicando-a por meio de diálogos e debates em grupos. As pessoas passaram a ter um papel primordial nas organizações modernas, que começam a valorizar seu capital humano, e com isso veio o desenvolvimento de um plano de carreira para os colaboradores terem consciência que podem ascender dentro da organização.

Diante das principais características de liderança muitos são os tipos de líderes. Espindola (2017) consegue reunir os principais tipos de liderança mais presentes nas organizações atualmente:

**Autocrática** – esta é provavelmente o tipo de liderança mais presente nas organizações atuais. Seu foco é na execução das demandas, seguindo rigorosamente o planejamento preestabelecido. O líder autocrático costuma ser dominador e por isso este tipo de liderança pode implicar em uma desmotivação da equipe, em temer a presença do líder e por isso é conhecido mais como um chefe do que propriamente um líder.

**Liberal** – o nome já sugere esta liderança que deixa seus colaboradores mais à vontade para exercer suas funções e tomarem suas próprias decisões. A equipe trabalhando mais solta, trabalha mais motivada. Porém, algum funcionário pode se acomodar com a liberdade dada e deixar suas tarefas para segundo plano.

**Visionária** – É o tipo de liderança que reconhece a importância dos colaboradores para obtenção de bons resultados e busca motivá-los constantemente. O líder é empreendedor e tem disposição para correr riscos. Tem a capacidade de prever as reações do mercado aliada em pesquisas e análises de comportamento das pessoas sobre produtos ou serviços do mercado.

**Democrático** – Neste tipo de liderança o líder encoraja a participação de todos da equipe, aceitando as ideias, sugestões, críticas visando construir um melhor resultado das atividades para a organização. Cria-se laços de relacionamento que com uma liderança autocrática, não seria possível.

**Situacional** – A ideia deste tipo de liderança é adaptar a melhor escolha de acordo com o tipo de situação em que a pessoa estiver vivendo, onde o líder pode escolher entre os tipos de liderança de acordo com a tarefa que será executada, as pessoas e a situação que será enquadrada.

**Motivadora** – O líder atua no emocional de seus colaboradores para atingir seus objetivos. Ele exerce um papel importante em um momento de crise, pois é capaz de unir pessoas, apenas com suas palavras e com isso estimula todo o grupo a seguir da melhor maneira com os processos e conseqüentemente, alcançar os resultados planejados.

Líder coach – Surge da necessidade do mundo corporativo em se ter equipes de alta performance, onde o objetivo é criar condições para que o liderado aprenda e se desenvolva, aumentando sua capacidade de ação. (DI STÉFANO, 2012, p. 27).

O líder coach ajuda as pessoas a se tornarem mais do que acham que podem ser, é um professor, só que a sua matéria é o desenvolvimento do indivíduo como um todo e, por sua vez, o desenvolvimento do sistema como um todo (HUNTER, 2004).

Técnica – Neste tipo de liderança o líder é respeitado por ser a pessoa de maior conhecimento e ter maior capacidade técnica sobre determinados assuntos. Por estas razões, as decisões tomadas pelo líder são respeitadas e seguidas conforme foram indicadas.

Damazzeni e Ferreira (2006) apresentam os diferentes tipos de liderança presente na moderna organização e os climas sociais resultantes dele.

No líder autocrático concentra em si todas as decisões e não permite a participação da equipe. Ele determina, divide as tarefas e escala as equipes de trabalho.

O líder permissivo é marcado pela liberdade extremada dos liderados. As tarefas são divididas pelos próprios subordinados, pois o líder não realiza avaliações e nem interfere nas atividades para intervir no curso das coisas.

No terceiro tipo de liderança chamada democrática, o líder debate sobre as diretrizes, sendo que o próprio grupo planeja as providências para atingir os objetivos sob o aconselhamento técnico do líder. Mesmo com a ausência do líder, as atividades fluem normalmente, pois o comprometimento pessoal e a responsabilidade de um grupo integrado gera um clima de satisfação.

O papel da gestão de pessoas é de conhecer o potencial das pessoas para dar formação, valorização e motivação para que assim elas cresçam e conseqüentemente elas fação crescer a organização, porque é possível e é ideal conciliar a satisfação pessoal com o desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Todo líder deve ter sobre controle os fatores preponderantes para evitar a

insatisfação e estimular os fatores motivacionais por meio do enriquecimento do cargo e das tarefas. O líder deve saber compor sua equipe de colaboradores sendo este um dos maiores desafios e por estar inserido no mundo globalizado onde se deve ficar atento a rápidas mudanças socioeconômicas suas decisões podem afetar o bem-estar da empresa.

Uma equipe motivada nos dias de hoje é alto confiante, responsável e comprometida com os resultados.

O líder passa a enxergar cada indivíduo de forma diferente e mas como mero colaborador, e sim como outro ser humano dotado de qualidades e defeitos. Dessa forma ele consegue perceber na individualidade de seus colaboradores onde estão suas alegrias e frustrações e as trata de forma distinta, levando em consideração o estado de espírito da pessoa, a motivação e a condição de trabalho existente no momento.

Portanto a inteligência emocional é essencial para uma liderança adequada e de sucesso, pois pessoas que possuem essa capacidade sabem os que sentem, o que significam suas emoções e como elas podem afetar o restante de sua equipe.

A liderança tem um papel crucial no que diz respeito a alcance de resultados e metas, pois é ela que conduzirá a equipe no atingimento de seus resultados. Logo, o líder tem grande influência no sucesso ou fracasso de uma organização.

O capital humano finalmente tornou-se a ferramenta mais valiosa dentro de uma organização, e hoje mais do que nunca, os donos dessas organizações perceberam que quem gera os resultados traçados por eles são as pessoas, e que se elas não foram o foco principal da organização, pode-se dizer que a organização está possivelmente fadada a uma crise.

Portanto, hoje se espera de um líder as características como treinador, como as do líder coach, mas além disso é necessário alinharmos este perfil a um profissional que seja capaz de administrar e compreender suas emoções, logo, atualmente a inteligência emocional é a característica fundamental de um bom líder.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após todo o exposto no trabalho, na era globalizante consideram-se as pessoas como peças-chaves e importantes recursos organizacionais, e não apenas como ferramenta de produção. Observamos que as organizações possuem cenários de mudanças muito rápidos, o que leva as empresas a terem bons líderes e competitivos que buscam o desenvolvimento do potencial de seus colaboradores para dar-lhes formação, aperfeiçoamento e motivação para que tenham um crescimento profissional e façam com que a empresa cresça concomitantemente.

O principal fundamento da liderança é motivar, inspirar, sensibilizar quem faz parte das equipes para o bom desempenho das atividades. Liderar uma equipe significa conquistar as pessoas, envolvê-las em uma atividade e fazer com que elas se empenhem para o objetivo seja alcançado. Para que um líder crie um ambiente de confiança e colaboração, ele precisa entender como seu estilo de liderança interfere no desempenho da equipe e conseqüentemente, nos resultados da empresa.

Dessa forma chegamos à conclusão que antes de uma organização procurar desenvolver seus líderes formais elas devem antes de tudo oportunizar a todos os seus colaboradores desenvolvendo suas habilidades de liderar, pois todos são capazes de contribuir para alavancar os resultados e sem dúvidas se torna o diferencial mais competitivo para as organizações.

Expomos o importante papel que esta exerce sobre a motivação humana. Um líder motivador promove mudanças a partir de ações criativas, participando e desempenhando seu papel no grupo, deixando de ordenar para influenciar e guiar seus colaboradores. Motivação é o que impulsiona as pessoas a agirem.

## REFERÊNCIAS

COLARES, T.L.V. **Banco de Talentos como Estratégia Gerencial**. Belém: UFPA, 2005

CUNHA, C.V.M.; SILVA, M.J.M.C.A. Os desafios da liderança no mundo corporativo. **Anuário da Produção Acadêmica Docente**. v.4, n. 7, 2010, p. 67-88.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. 3. ed. Rio de Janeiro, 2004

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri – SP: Manole, 2014

DAMAZZINI J.T; FERREIR, J.P. **Estilos de Liderança e Influência Exercida nos Liderados.** Educere. PUC/PR, 2006

DI STÉFANO, Rhandy. **O líder Coach: líderes criando líderes.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

HUNTER, J.C. **O monge e o executivo: uma história sobre essência da liderança.** 17. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

TEIXEIRA, Hélio Janny. **Fundamentos da Administração: a busca do essencial.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

\_\_\_\_\_. **Fundamentos da Administração: a busca do essencial.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.