

# A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Antonia Maria Gimenes<sup>1</sup>, Silvia Regina Martini Del Ciel<sup>2</sup>,  
Priscila dos Santos<sup>3</sup>, Tatiane Krokosz<sup>4</sup>

## RESUMO

O artigo discorreu sobre os tipos de lideranças usadas dentro da organização e como o líder deve agir diante das dificuldades encontradas no dia a dia da empresa. O objetivo principal deste trabalho foi o de analisar os tipos de lideranças existentes em uma empresa do ramo atacadista, na Cidade de Cambe. E os específicos foram: Analisar a liderança na empresa pesquisada para manter seus funcionários motivados, averiguar os tipos de líderes existentes na empresa, avaliar se os líderes operam em seu papel, investigar o relacionamento do líder com seus colaboradores, e propor sugestões de melhorias para a empresa em estudo. Justifica-se a relevância do presente artigo a importância do papel da liderança existente na empresa, bem como, o seu papel a desenvolver perante os colaboradores. A metodologia aplicada foi de caráter qualitativo, descritivo como também observação direta, coletando e analisando dados através de aplicar de questionário. Conclui-se que o Líder é liberal e se preocupa com o bem estar dos seus funcionários dando a eles todo o suporte adequado o que precisam. Como sugestões de melhorias, constatamos que o líder da empresa precisa de um treinamento diante a crise que se encontra no Brasil no momento para que ele possa saber como lidar com situações relacionadas à crise e aos conflitos existentes.

**Palavra chaves:** Líder. Organização. Funcionários.

## ABSTRACT

The article talked about the types of leaders used within the organization and as the leader must act in the face of difficulties encountered in day to day business. The aim of this study was to analyze the types of leaders in a company of the wholesale branch in the city of Cambe. And the specific were: Analyze the lead in the researched company to keep its employees motivated, ascertain the types of leaders in business, assess whether leaders operating in their paper, to investigate the leader's relationship with its employees, and propose suggestions for improvements to the company under investigation. Justified the relevance of this article the important role of the existing leadership in the company, as well as their role to develop towards employees. The methodology was qualitative, descriptive as well as direct observation, collecting and analyzing data by applying questionnaire. Concludes that How suggestions for improvements, we find that the leader of the company needs training before the crisis is in Brazil at the time so he can know how to handle situations related to crisis and conflicts.

**Key Words:** Leader. Organization. Officials

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração, Especialista em Gestão de Negócios, Professora e Coordenadora do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, Logística e Finanças – INESUL.

<sup>2</sup> Licenciada em Psicologia – Londrina, Pós-graduada em Psicopedagogia Clínica e Institucional. Especialista em Metodologia de Ensino e Didática para o Ensino Superior. Professora do Instituto de Ensino Superior de Londrina – FACULDADE INESUL e de Cursos Técnicos.

<sup>3</sup> Licenciada em Psicologia, Pós-graduada em Psicopedagogia Clínica e Institucional, Pós-graduada em Comportamento e Gestão de Pessoas.

<sup>4,5</sup> Acadêmicas do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos – INESUL.

## INTRODUÇÃO

A Liderança é a capacidade de gerenciar um grupo de pessoas, fazendo com que esse grupo gere lucratividade para a organização em trabalho em equipe. O líder tem um importante papel para o desenvolvimento de uma empresa, ele é o espelho do ambiente, um líder com um bom conhecimento e atitude ajuda no progresso da organização.

Quando a equipe tem um bom desempenho, se dedica ao seu trabalho, sente prazer e satisfação pela função exercida, pode ser o reflexo do empenho e trabalho do líder. No mundo contemporâneo, mesmo com as rápidas mudanças sociais, culturais e econômicas, um líder deve apresentar características fundamentais.

Apresentamos nesse trabalho, os principais aspectos de um líder. Esses aspectos são cruciais para que o mesmo consiga realizar seu trabalho de forma eficiente, prática e objetiva.

O objetivo geral deste trabalho foi o de analisar os tipos de lideranças existentes em uma empresa do ramo atacadista, na Cidade de Cambé e os objetivos específicos foram: Analisar a liderança na empresa pesquisada para manter seus funcionários motivados, averiguar os tipos de líderes existentes na empresa, avaliar se os líderes operam em seu papel, investigar o relacionamento do líder com seus colaboradores, e propuser sugestões de melhorias para a empresa em estudo.

Justifica-se a relevância do presente artigo a importância do papel da liderança existente na empresa, bem como, o seu papel a desenvolver perante os colaboradores.

O líder deve ter respeito com os demais colaboradores, saber a hora de escutar e ajudar no que for preciso sua equipe. Pois assim ele estará sempre perto dos colaboradores incentivando-os.

A liderança mais participativa tem mais chances de levar a empresa ao sucesso. Um mau líder pode destruir bons profissionais.

É imprescindível que o líder seja calmo e compreensivo, mesmo em situações de crises e conflitos. A liderança não pode perder a razão em nenhum momento, e deve ser mantida sempre paciente e cautelosa.

## DESENVOLVIMENTO

### Conceitos e Evolução da Liderança

A Liderança era definida na abordagem da administração uma forma de dominar e controlar que a função de líder era se desempenhar para conseguir resultados na empresa. Nos dias atuais essa prática não é diferente, o líder necessita ter um bom controle emocional, conhecimentos interdisciplinares e autoconfiança para cumprir suas tarefas e assim atingir seus objetivos. *“Liderança representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir”* (HUNTER, 2004, p.105).

Liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas transformando em uma equipe para gerar resultado à empresa. A liderança é necessária em todo tipo de organização, seja ela, empresa, artística, religiosa ou até mesmo em grupos de alunos. A pessoa responsável por essa função precisa ter confiança nas atitudes que devem ser tomadas, agilidade, clareza e responsabilidade segundo Chiavenato (1999) os tipos de Liderança, são:

Líder Autocrático é o que não aceita sugestões, não passa informação aos seus colaboradores, toma sozinho as decisões do grupo, ele a enxerga como concorrentes.

Líder Democrático permite que todos os colaboradores participem das tomadas de decisão do grupo acredita em ideias, críticas. Dar feedbacks que facilitam a solução de problemas internos.

Líder Liberal ele dá aos colaboradores liberdade para os próprios gerenciarem sua área do trabalho. É uma forma de demonstrar confiança na capacidade de cada um e dar a eles mais autonomia. Só que ele precisa estar atento para que os colaboradores não fiquem sem condução nem cometam erros graves para não prejudicar o desempenho da empresa.

Líder Situacional consiste na liderança que é moldada de acordo com a variação das situações apresentadas, ou seja, o líder tem a capacidade de desempenhar seus colaboradores para que, deem o seu melhor e alcancem os resultados esperados.

“A liderança envolve sentimentos e é tanto analítica quanto interpessoal. Ter discernimento para saber quando for sangue - frio racional e decisivo e quando for sangue quente, amável participativo, é um grande desafio pessoal” (WHITE, 2007,

p.86). Um líder despreparado cria diversos conflitos na organização e desmotiva seus liderados.

## **O papel do Líder**

A liderança exerce papel fundamental nas organizações e para tanto o líder eficaz deverá ter competências diversas. De acordo com Pree (1989, p.65):

“o líder deve ficar atento, uma vez que entre as principais queixas a respeito dos líderes de equipe, estão a qualidade para coordenar boas reuniões, envolver todas as discussões, resolver conflitos e utilizar todas as ferramentas de recursos humanos da equipe”.

Contudo, líder é a pessoa que tem o poder e facilidade de coordenar um grupo de pessoas, de diferentes personalidades, elevando-as ao mesmo objetivo.

De acordo com as ideias de Bergamini, (1994), a respeito do líder, ele enfatiza que a capacidade do indivíduo de influenciar alguém ou um grupo de pessoas significa uma força interna do agir e o modificar do comportamento da outra pessoa a envolvendo e influenciando o poder e autoridade, alterando assim o modo de agir do influenciado. O Líder deve manter o ambiente organizado, incentivar, guiar e orientar os liderados. Ele não pode ser confundido com o chefe. Para tanto, segue abaixo alguns comportamentos de ambos:

## **ASPECTOS FUNDAMENTAIS DO LÍDER NA ORGANIZAÇÃO**

Para ser um bom Líder precisa conseguir bons resultados, através do desempenho de sua equipe, motivando o crescimento e sempre preservando o bem estar dos liderados. Um importante aspecto do líder é o desenvolvimento da capacidade de enxergar de cada liderado como uma pessoa única, com diferentes características, ambições, desejos e necessidades. O líder tem empatia, reconhece o limite de cada pessoa, suas qualidades e defeitos. Ele sabe trabalhar com pessoas e mantê-los motivados. É um ótimo observador, analisa tudo o que esta acontecendo ao seu redor e encontra soluções para cada problema encontrado. Sempre esta em busca de conhecimento, pois quanto mais especializações, melhor fará o papel de líder, pois sabe que precisa de critérios para lidar com conflitos

internos. O autor Gaudêncio (2009, p.15) faz a seguinte explicação em seu livro “Super dicas para se tornar um verdadeiro líder”:

Costumo definir o líder mostrando, em dois momentos distintos, o que ele é essencialmente: 1. O líder sabe o que quer. Ele tem um sonho. 2. O líder quer o que sabe. Para ele, o importante é a concretização do sonho, não a glória desfazê-lo. Por isso ele compromete os outros com seu sonho, de tal forma que, depois de algum tempo, as pessoas estarão atrás do sonho, não mais do líder. (GAUDÊNCIO, 2009, p.15).

É bom ouvinte e comunica-se bem. Ele sabe como é importante ouvir a todos de sua equipe e sabe também que precisa ter muito respeito na hora de conversar e dar feedbacks aos colegas. O Líder tem que ser humilde, saber que tem suas falhas que também é humano e que ele não é melhor que ninguém (no sentido pessoal).

Sabe delegar tarefas para que assim ninguém fique sobrecarregado. Ele participa a todo o momento das atividades dos demais colaboradores ajudando no que for preciso. Divide com eles não só os bônus de ter realizado um bom trabalho, como todas as responsabilidades envolvidas. Ele precisa ser confiante e ter iniciativa; com essas qualidades conseguirá ter sempre uma direção para onde levar seu time e se sentirá seguro para realizar mudanças e aceitar nossos desafios.

**Tabela 1 – Principais diferenças entre o líder e o chefe.**

| <b>Chefe</b>  | <b>Líder</b>  |
|---|---|
| 1. Toma todas as decisões em todos os níveis;                           | 1. Delega autoridade, mas não abre mão da responsabilidade;   |
| 2. Exige assinar todos os faxes, pedidos, solicitações, relatórios etc; | 2. Sabe ouvir;  |
| 3. Quer saber de tudo e aprovar tudo;                                   | 3. Sabe voltar atrás quando erra;   |
| 4. Fala, determina e dá ordens;   | 4. Detesta burocracia;  |
| 5. Foi promovido por tempo de casa;                                     | 5. Toma decisões rápidas quando necessário;   |
| 6. Tem dificuldade de argumentação em reuniões com a equipe;            | 6. Inova;   |
| 7. Não ouve ninguém;  | 7. Motiva;  |
| 8. Gosta dos bajuladores, em geral profissionalmente limitados;         | 8. Aconselha;   |
| 9. Adora burocracia;  | 9. Cobra resultados com base em critérios predeterminados;  |
| 10. Centraliza decisões;  | 10. Contrata e promove profissionais que sabem mais do que ele;   |
| 11. Divulga resultados como se fossem seus;                             | 11. Não rouba ideia do subordinado: ele a apresenta como obra do seu departamento, mas dá crédito ao idealizador; |
| 12. Gera medo.  | 12. Gera respeito.  |

Fonte: MARTINS, Beth (2012 apud CRUZ, 2012).

## **Características de um Líder**

Ainda com as ideias da mesma autora acima ela enfatiza que dentre as características fundamentais das lideranças especiais podemos citar: integridade, entusiasmo, firmeza, motivação, empatia, imparcialidade, autoconfiança, sensibilidade, autoconhecimento, criatividade, iniciativa, flexibilidade, zelo, serenidade, determinação, responsabilidade, garra, dentre outras mais.

Um chefe comanda os colaboradores, ele coloca ordens e é autoritário. Ele é conhecido por pensar somente nos lucros e resultados da empresa. Os funcionários normalmente se sentem pressionados, tem medo de dar opiniões e de relatar problemas e muito menos de pedir conselhos quando tem dúvida.

Não é tarefa fácil ser Líder e não se consegue ter todas as qualidades necessárias. O que é bom para um colaborador, pode ser ruim para o outro e para lidar com pessoas, temos que ter dons que poucos têm. O importante é procurar ter o máximo possível de virtudes entre as citadas, buscando tornar-se a melhor pessoa possível.

Do que o líder precisa para ser bem-sucedido? Paixão. A paixão é o que distingue o extraordinário do comum. Quando relembro minha carreira, reconheço que a paixão me capacitou a fazer o seguinte: acreditar no impossível, sentir o inesperado, tentar o inaudito, realizar sonhos, conhecer, motivar e liderar pessoas. (MAXWELL, 2008, p.59).

Um dos maiores líderes da humanidade foi Jesus Cristo. Ele tinha algumas características marcantes. Dentre elas: ser muito compreensivo e inspirador; trazia consigo o dom da oratória, pois seu discurso era simples e claro; ser um grande conselheiro; tinha a humildade e a compaixão.

Era detentor da confiança de seus discípulos, comprometido e tinha fé. Ele era amigável, carismático e ilustrava e falava parábolas, que ajudavam consideravelmente o entendimento do povo mais humilde. Ele falava de tal forma que as palavras entravam no pensamento de quem escutava e repercutia no coração. É impossível sermos um líder como Ele, mas podemos tentar imitá-lo em suas qualidades de liderança para sermos líderes cada vez melhores.

## **Características de um chefe**

O chefe vê seus funcionários como subordinados e devem seguir suas ordens da maneira como determina. Sem pensar no bem estar da equipe, ele nunca incentiva ou motiva, já que acha que realizar as tarefas são suas obrigações, e quando isso é visto faz questão de apontar os erros. O chefe joga a responsabilidades na sua equipe, quando algo não foi alcançado. E se vangloria quando um objetivo é alcançado. Segundo Marques (2012), as características de um chefe são: “Dá ordens e é durão; Centraliza o poder; Leva sozinho o crédito pelos resultados; Desmotiva a equipe; Lidera pela autoridade; Adjetivos: ele é temido, desmotivador e inseguro”.

## **Qual o Papel do Líder**

O líder é alguém que é considerado o principal responsável pela realização dos objetivos de um grupo. Segundo Reddin (apud LACOMBE; HEILBORN, 2008, p.23) “*cria o espírito da equipe*”, entende-se que o líder é quem motiva e desenvolve o bem-estar do liderado na organização. Um líder que se dedica, compreende. Ainda o mesmo autor (p.35), diz ainda que “*cria orgulho para equipe, pela organização e por seus objetivos*”, sendo assim o líder que incentiva sua equipe, faz com que os colaboradores ainda “*dando exemplos gera confiança quanto aos resultados a serem obtidos*”, mostra confiança para as pessoas, assim chegando com sucesso no objetivo almejado.

Com as ideias de Lacombe (2011), ele enfatiza que o líder “motiva os liderados”, contudo, o papel de maior importância para ser um líder é motivar a equipe. Uma equipe bem liderada e motivada tem uma excelente produtividade e ajuda para o progresso da organização. Enfatiza que “*serve de mentor para os colaboradores*”, o líder é o espelho da equipe. Um líder que tem postura, atitudes de um bom administrador motiva a equipe. As responsabilidades básicas de um líder segundo Lacombe (2005, p.205-206) são:

“O líder deve ter desenvolvimento de uma imagem mental de um estado futuro possível e desejável de organização, uma mente aberta e uma visão ampla, para ver o que ainda não está presente; deve comunicar a nova visão. O líder precisa criar confiança por meio de posicionamento. Para os

liderados se sentirem seguros, os líderes devem ser honesto, ético e transparente. Líderes são aprendizes perpétuos”.

O líder deve ter postura de como agir, como falar e se comportar diante as pessoas, deve ser muito treinado e preparado para assumir a função. É preciso também que tenha comunicação com sua equipe, deve conhecer cada um de seus colaboradores. O líder tem essa função para somar com a empresa, entende-se que em algum transtorno ou dificuldade que a organização esteja passando o líder tem que tomar a frente e com criatividade minimizar, ou melhor, resolver os problemas.

### **Formando e Desenvolvendo Equipes**

Uma equipe bem apresentada é aquela que está sempre comprometida, focada, com planejamentos de crescimento e conduzida um líder capaz de levar a equipe para as metas solicitadas. Abaixo estão algumas “dicas” sobre como ter uma equipe boa de trabalho:

Visão estratégica bem definida: Toda equipe deve ter uma visão sobre as expectativas da empresa e saber seus deveres e responsabilidades. Para que isso aconteça, o líder é que tem a maior responsabilidade para chegar a tal prática, deve-se passar aos funcionários que todos são de extrema importância para o funcionamento da empresa, assim incentivando para que cada um desenvolva corretamente seu papel dentro do planejado.

Conhecimento técnico e habilidades apuradas: Antes que fazer qualquer trabalho ou mudança dentro da organização o funcionário deve passar por treinamentos para desenvolver suas habilidades.

Comprometimento e engajamento: Uma equipe motivada faz toda a diferença, então é preciso sempre lembrá-los da missão e objetivo da empresa e encorajando-os para que tenham orgulho da empresa onde trabalha. Se uma pessoa não estiver com o mesmo comprometimento que as demais, pode ser que o trabalho tanto do líder quanto do liderado corra em processo lento ou acaba tudo em nada.

Convivência: A capacidade de se relacionar é o que mantém a equipe em pé, é necessário que tenha uma boa harmonia entre os funcionários da organização, seja ele, chefe, líder, gerente, colaboradores, enfim a harmonia precisa estar presente.



“ Se você é um líder positivo, com pensamentos positivos sobre o futuro e as pessoas que lidera, acrescenta algo a cada pessoa com quem conversa. Agrega algo de valor a cada comunicação. Até mesmo cada e-mail (que seja positivo) soma algo à vida da pessoa que o recebe. Porque o positivo (+) sempre acrescenta algo”. (CHANDLER; RICHARDSON, 2008, P.102).

Liderança: O líder deve conhecer cada um de sua equipe, seus objetivos, dificuldades e suas habilidades. Cada um tem facilidade e talento para alguma função, e cabe ao líder encaixá-los no que de melhor fazem. *“Um líder só é extraordinário quando a equipe é extraordinária.”* Um depende do outro para que tenha resultado o serviço na organização, ninguém é capaz de levar uma empresa sozinha.

### **O Líder Esperado**

Para ser um líder eficaz não poderá perder o foco de suas metas e sempre que possível apresentar bons resultados. É importante também dedicar um tempo para conversar com cada liderado, para saber a visão do mesmo com a empresa e a liderança apresentada, analisar também os pontos positivos e negativos do subordinado, saber quais são as suas expectativas e metas a serem alcançadas.

A necessidade de entender seu liderado tratá-los como gostaria de ser tratado e controle suas emoções, mostrar que tem audácia, que sabe enfrentar problemas e conduzir a equipe para o objetivo final, não deve ter medo de avançar para alcançar seus objetivos.

A metodologia aplicada foi de caráter qualitativo, descritivo, in loco, como também observação direta, coletando e analisando dados através de aplicação de um questionário.

Foi aplicado questionário com perguntas abertas e relacionadas à liderança dentro da organização para o gestor da empresa X, na cidade de Cambé PR.

A empresa X é do ramo comércio atacadista, sendo única na cidade, foi fundada em 1988. A relação de compromisso e fidelidade da empresa com seus clientes começaram já naquela época com atendimento feito no balcão. Já nos primeiros passos a vocação para servir estava presente.

A Missão da empresa: É ter referência no atendimento e prestação de serviços no varejo da região de Cambé e proximidades. A Visão é ter qualidade dos

funcionários e fornecedores parceiros. E os valores são, praticas de preço justo e atendimento digno aos clientes.

## **ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS LEVANTADOS**

Foi aplicado um questionário estruturado sobre os estilos de liderança. Esse instrumento foi elaborado com o gerente proprietário da empresa através dele foi possível visualizar a forma como líder dessa empresa atua.

A empresa tem orgulho de suas raízes e se preocupa com o bem estar dos funcionários e clientes. O gestor influencia os funcionários a seguir o mesmo caminho a terem as mesmas metas e objetivos.

Quanto aos desafios de liderança em meio a crise ele enfatizou que a primeira dificuldade encontrada é de manter a equipe motivada, pois os primeiros a sentir a o abalo psicológico da crise são os colaboradores todos ficam apreensivos o mesmo acontece com os fornecedores. Então uma coisa a fazer é trabalhar o psicológico das pessoas para que a crise não venha afetar o desempenho o trabalho e os resultados no final. Segundo desafio é se reinventar porque é procurar novas estratégias, modelos abordagens, sistema de trabalho porque coisa que vem de fora infelizmente não tem como evitar que chegue, mas temos a capacidade de buscar novas alternativas, novos mercados e buscar ferramentas para combater isso.

Já nos requisitos das estratégias a primeira é tentar ouvir as pessoas envolvidas dentro do conflito, segunda coisa é tentar entender o contexto que as pessoas vivem porque a maioria dos conflitos que acontecem dentro da organização são conflitos que vem de casa. Na maioria das vezes ele chega à empresa com problema familiar que foi mal resolvido que vai levar pra dentro da empresa e muitas vezes só de ouvir e dar atenção e entender o contexto que ela vive já consegue resolver, deve ser oferecido um suporte atendimento psicológico para organizar a mente.

Quanto ao perfil ideal ele respondeu que precisa saber trabalhar em Equipe porque em um estabelecimento que trabalha mais de uma pessoa nada se faz sozinho então o maior requisito é saber trabalhar em Equipe.

Já sobre o maior erro, foi respondido que ele não pode de maneira nenhuma cometer qualquer tipo de injustiça, não pode jamais deixar de trata os seus

colaboradores de uma maneira como se não fossem seres humanos e não pode jamais trata como se fosse menos números, objetos tratar como seres humanos normal, e jamais deixar de ouvir os clientes pois são eles que pagam nosso salário, dar prioridade e atenção aos clientes.

## **CONCLUSÃO**

Nos dias atuais o conceito de liderança está transformado, mostrando que não há uma maneira específica de liderar, pois no contexto organizacional cada ser humano reage de forma diferenciada. Para tanto, quando a organização conta com um líder criativo, com visão sistêmica que engloba diferentes valores, certamente terá sucesso.

Como sugestões de melhorias, constatamos que o líder precisa de treinamento, diante a crise que se encontra no Brasil no momento para que ele possa saber como lidar com situações relacionadas à crise, e um treinamento de capacitação de melhorias para funcionários para ter um melhor atendimento ao cliente.

Para controle da aplicação de tais propostas foi sugerido a utilização do Método de Melhorias conhecido como PDCA; a sigla PDCA significa: Plan, Do, Check, Act, que significam: Planejar, Executar, (Desenvolver, Fazer), Verificar (Checar) e Agir (Atuar).

O PDCA é uma ferramenta aplicada para o controle positivo e confiável das atividades de uma organização, principalmente àquelas relacionadas às melhorias, possibilitando a padronização nas informações do controle de qualidade, também conhecido como Ciclo de Shewhart ou Ciclo de Deming.

De acordo com CAMPOS (1992), é fácil expressar a importância do ciclo PDCA que tem seu início pela etapa de planejamento (PLAN) nessa etapa o objetivo é ficar atento na estratégia desse ciclo em seguida ocorre a execução (DO), onde tudo aquilo planejado é executado, gerando a necessidade de avaliar a qualidade do que está sendo feito nos levando a etapa do processo de checagem(CHECK), nessa etapa verificamos tudo que foi feito comparando o que havia sido planejado com resultado final e como consequentes problemas e falhas que possam ter ocorridos

durante o processo. Por fim, toda essa análise implica na necessidade de ação (ACT) e na correção dos problemas e divergências encontradas.

O método PDCA além de ser inovador ele da abertura melhor, planeja executa e controla uma empresa para assim gerar maior competitividade e produtividade, dando maior ênfase para os líderes planejarem e executarem as ações aos seus liderados.

Conclui-se, no presente artigo, que, analisando as respostas do líder, verificou-se que ele é liberal, aberto com seus funcionários propiciando a eles a liberdade de falar de qualquer tipo de situação, seja profissional ou pessoal.

Acreditamos que com as sugestões propostas para a empresa em estudo, o Líder da empresa conseguiu trabalhar mais planejado, pois a ferramenta PDCA o ajudara ficar mais organizado e a sua empresa mais produtiva e competitiva no mercado.

## REFERENCIAS

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

CAMPOS, V.F. TQC: Controle da Qualidade Total (no Estilo Japonês). 2ª. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992. (Rio de Janeiro; Bloch Ed.)

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: Princípios e Tendências**. 2. ed.rev.atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2011.

PREE, Max de. **Liderar é uma arte: vencendo a crise e a inércia com uma administração inovadora**. 2.ed. São Paulo: Best Seller, 1989.

WHITE, B. Joseph. **A Natureza da Liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CRUZ, Bruna Souza. **Seu chefe é um líder? Descubra as diferenças entre esses papéis de comando**. *Economia UOL*, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/empregos-e-carreiras/noticias/redacao/2012/03/29/seu-chefe-e-um-lider-descubra-as-diferencas-entre-esses-papeis-de-comando.htm>>. Acessado em: 15 nov. 2015.

JORDÃO, Sonia. **Características fundamentais para ser um bom líder**. *Revista RH.com.br*, 2011. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/7348/caracteristicas-fundamentais-para-ser-um-bom-lider.html#>>. Acessado em: 20 nov. 2015.

MARQUES, José Roberto. **As diferenças entre um chefe e um líder**. *IBC Instituto Brasileiro de Coaching*, 2012. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/blog/desenvolvimento-de-lideranca/as-diferencas-entre-um-chefe-e-um-lider/>>. Acessado em: 15 out. 2015.

