

FACULDADE ARNALDO

CARLOS ROBERTO DE MELO

**TIPOS DE LIDERANÇA E SUAS FORMAS DE  
ATUAÇÃO**

ITAÚNA, 09 DE NOVEMBRO DE 2019

CARLOS ROBERTO DE MELO

# **TIPOS E LIDERANÇA E SUAS FORMAS DE ATUAÇÃO**

Trabalho apresentado à  
Faculdade Arnaldo como  
como parte dos requisitos  
para a conclusão do curso  
de administração de empresas;  
sob a orientação da tutora Raquel

**Itaúna, 2019**

***Dedico este trabalho a Minha Vó Maria Geni de Melo  
que mesmo sendo analfabeta me incentivou a estudar,  
todos da minha família e em especial minha Esposa  
Flavia de Melo e todos que contribuíram  
direta ou indiretamente  
em minha formação acadêmica***

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2. DESENVOLVIMENTO .....</b>	<b>7</b>
<b>3. CONCEITO DE LIDERANÇA.....</b>	<b>12</b>
<b>4. ESTILOS DE LIDERANÇA.....</b>	<b>13</b>
<b>5. EQUIPE X GRUPO DE TRABALHO .....</b>	<b>14</b>
<b>6. O LÍDER E A GESTÃO DE PESSOAS .....</b>	<b>16</b>
<b>7. CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER.....</b>	<b>17</b>
<b>8. O MÉTODO APAC .....</b>	<b>19</b>
<b>9. EXEMPLOS DE LIDERANÇA.....</b>	<b>28</b>
<b>10. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>31</b>
<b>11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>32</b>
<b>12. ANEXOS .....</b>	<b>34</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O tema liderança está presente em todas as organizações e desde os primórdios, ao longo da história humana vários líderes surgiram: alguns revolucionários ou condutores e outros devastadores.

Atuar em cenários instáveis é sempre um desafio para as empresas. Porém, estudos têm apontado que lideranças eficazes são fundamentais para a motivação e para o direcionamento de equipes de trabalho com o propósito de um melhor resultado, os líderes desafiam os indivíduos e as equipes de trabalho em prol de um objetivo comum, dando suporte para que os mesmos se desenvolvam, gerando novas ideias, competências, habilidades, otimizando, assim, a utilização dos recursos humanos e organizacionais.

“Ser líder é o processo de conduzir um grupo de pessoas. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados para que contribuam da melhor forma com os objetivos do grupo ou da Organização” (CHIAVENATO 2008). A habilidade em influenciar e motivar pessoas é o ponto chave para as organizações, pois esta ação pode ser positiva ou negativa, impactando diretamente nos objetivos organizacionais. O liderado é o reflexo de seu líder.

Nas organizações, tanto públicas quanto privadas, o que se vê é o despreparo dos chefes que se autointitulam líderes por estarem no topo da pirâmide, e é muito mais acentuado nas organizações públicas, pois os indivíduos que são colocados em cargos de chefia geralmente são pessoas que dominam um assunto altamente técnico ou que foram indicadas para aquele posto sem possuir, no entanto, perfil algum de liderança.

Suas equipes são conduzidas de maneira desordenada e não possuem a orientação clara e objetiva de suas atividades, o comando não é compreendido o chefe acha que palavras altamente técnicas e lindos discursos sobre determinado assunto estão surtindo algum efeito, e após horas de reuniões a equipe sai com a sensação, de “O que é mesmo para fazer?”, “Por onde eu começo?”, “Ai, meu Deus, que trabalho horrível!”. Em muitas das vezes são demandas simples que poderiam ser executadas com eficiência, eficácia e leveza.

A liderança se tornou uma estratégia importante. Portanto, líderes capacitados podem gerar importantes vantagens competitivas combinando de forma eficiente os recursos organizacionais, promovendo maior comprometimento das equipes, além de

proporcionarem um melhor clima organizacional, maior motivação, entre outros aspectos positivos associados ao papel do líder.

O gestor líder é totalmente o oposto do “gestor chefe”, ele consegue fazer com que as atividades maçantes se tornem em atividades prazerosas, ele conduz a sua equipe com leveza, seu comando é claro e objetivo, ele tem a plena consciência de que não está neste cargo para se envaidecer e tampouco para competir com o seu conhecimento com os seus liderados. Ele passa confiança para a sua equipe, ou seja, os membros da equipe se sentem à vontade para perguntar, para não entender, para ousar, porque sabem que não serão ridicularizados.

No clássico livro de liderança *O Monge e o Executivo* é possível extrair algumas lições de como ser um bom líder:

- O líder não é para ser servido e sim para servir, sim! Servir à sua equipe, dar apoio, conduzir;

- Respeitar as pessoas, pessoas têm sentimentos, orgulhos, bagagens e todas devem ser respeitadas sem distinção. O líder deve ser exemplo, afinal a equipe é o reflexo do líder. Se ele não respeitar, obviamente não deva esperar respeito de volta;

Valorizar e apoiar o desenvolvimento pessoal da equipe. Se ao lado do líder estiverem os melhores, certamente ele será melhor ainda.

Para compreensão do objetivo proposto, o presente artigo está estruturado da seguinte forma. Apresentado a introdução, elucidaremos os conceitos existentes sobre liderança e suas formas de atuação. Seguindo a etapa subsequente abordará as relações entre líder e liderado e os alicerces dessa relação. Na sequência o tópico relacionará o estilo de liderança mais condizente com os vários tipos de cenários, finalizando, assim, com o último tópico que abordará as conclusões obtidas com a pesquisa, suas limitações e sugestões para possíveis pesquisas futuras, permitindo, desse modo, que os conhecimentos sobre liderança avancem para uma melhor compreensão desse processo.

## 2. DESENVOLVIMENTO

A partir da década de 1980, a preocupação com a orientação dos comportamentos dos indivíduos para o atingimento dos objetivos organizacionais foi o que evidenciou o caráter estratégico da gestão de pessoas para os negócios. O termo Gestão Estratégica de Pessoas está relacionado às visões comportamental e normativa (Legge, 2005).

Enfatizando a visão normativa, Martín-Alcázar et al. (2005) definem gestão estratégica de pessoas como “um conjunto integrado de práticas, políticas e estratégias por meio das quais as organizações gerenciam seu capital humano, que influenciam e são influenciadas pela estratégia do negócio, pelo contexto organizacional e pelo contexto socioeconômico” (p. 651). Sob a perspectiva comportamental, para Armstrong (2011), a gestão estratégica de pessoas é “uma abordagem para gerenciar pessoas que lida com as maneiras pelas quais os objetivos organizacionais são alcançados por seus recursos humanos, por intermédio de estratégias, políticas e práticas integradas de RH” (p. 48). Boxall e Purcell (2003), e Armstrong (2011) ainda enfatizam o senso de direção e a satisfação de necessidades organizacionais, individuais e coletivas dos profissionais, incluindo atores organizacionais no processo de gestão.

A liderança pode ser entendida como a forma de inspirar e motivar os colaboradores no atingimento de metas. O líder deve servir de influência aos seus liderados, inspirando confiança e merecendo respeito de seus seguidores. Litas e Silva Jr. (2009) afirmam que o verdadeiro líder é aquele que tem a capacidade de criar estratégias e os melhores caminhos a serem trilhados pela equipe, contando com o acompanhamento de seus colaboradores, que concordam e compartilham com as ideias apresentadas, considerando o líder o principal responsável pela realização dos objetivos do grupo.

Para Mussak (2010) liderança deve basear-se na confiança mútua: o líder precisa confiar e apostar no talento de seus liderados e, em contrapartida, os liderados devem ter total convicção da fidelidade das palavras de seu líder. O autor ainda afirma que bons líderes devem saber inspirar os outros com o poder e o estímulo de sua visão, dando as pessoas a sensação de propósito e orgulho no trabalho desenvolvido.

Existem pessoas que já nascem líderes natos e outras que podem ter suas habilidades desenvolvidas. Para a empresa não basta somente saber liderar, o líder precisa entender os valores defendidos pela organização para saber guiar seus liderados, e principalmente acreditar nas ideias que está propondo para que possa fazer com que sua equipe se envolva e se comprometa com as metas estabelecidas.

Algumas habilidades podem ser consideradas indispensáveis para quem quer

exercer o papel de liderança em uma empresa. Mussak (2010) cita algumas, como a capacidade de interação com a equipe e o poder de se relacionar com seu pessoal oferecendo a eles soluções que permitam o alcance das metas; saber transmitir adequadamente as mensagens e se adaptar a diferentes tipos de grupos; alto nível de iniciativa e motivação e vontade de superar adversidades e obter resultados; ter um bom conhecimento operacional a fim de fornecer o suporte necessário e ainda uma elevada capacidade intelectual, inteligência emocional e imaginação. Contudo, pode-se afirmar que tais habilidades não são obrigatoriamente intrínsecas a todo líder, as mesmas podem ser trabalhadas e desenvolvidas ao longo dos anos. O líder é responsável pelo crescimento profissional de cada um dos colaboradores que tem em sua equipe e ele deve desenvolver os pontos fortes e inativar os pontos fracos das pessoas sobre o seu comando, fazendo com que cada indivíduo se sinta parte do processo, comprometendo-se assim com o resultado. Quando os empregados se identificam com os líderes, também se dedicam à causa, oferecendo assim esforços extraordinários e alcançando desempenhos significativos (MUSSAK, 2010).

Para criar uma relação de respeito e confiança entre subordinados e líderes, Ferreira, 2006 confirma a necessidade da busca por um clima confortável para as pessoas dentro da organização, com o intuito de que estas ações sejam também repetidas pelos seus seguidores. A autora descreve ainda que os bons líderes devam estar sempre disponíveis para ouvir seus colaboradores, dando atenção, sendo compreensivo e respeitando as idéias apresentadas pelos mesmos, gerando assim um clima de cumplicidade e satisfação de todos os envolvidos no processo.

A liderança foi definida anteriormente e consiste no comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo que segue rumo a um objetivo comum (PIRES GIAVINA BIANCHI; QUISHIDA, 2017). Assim, existem diversas classificações de liderança, como apresentado a seguir. A liderança estratégica é a capacidade de prever, imaginar, manter a flexibilidade, pensar estrategicamente e trabalhar com outras pessoas para dar início às mudanças que proporcionarão um futuro viável para a empresa (ROWE, 2002). Já a liderança visionária exige autoridade para influenciar o pensamento e as atitudes das pessoas, o que significa delegar poderes e implica correr riscos em várias dimensões. [...] Líderes visionários são relativamente mais proativos, moldando ideias em vez de se oporem a elas. Exercem influência de uma maneira que determina a direção que a organização deve tomar (ROWE, 2002). É interessante relacionar o pensamento de Rowe com o de Bergamini que mesmo que o líder inicie as ações, os seus seguidores precisam ser sensíveis a ele, isto é, leva-lo em conta naquilo que diga respeito às suas ideias e programas (BERGAMINI, 1994).



Por fim, a liderança gerencial. Por diversas razões, as organizações treinam seus funcionários implícita e explicitamente para serem líderes gerenciais. Organizações empresariais diversificadas em vários negócios tendem a realizar essas ações. Governos treinam ainda mais seus funcionários para serem líderes gerenciais do que as empresas, devido à prestação de contas, ao grau de diversificação, à questão da reeleição e, para a maioria dos governos, ao enorme volume da dívida (ROWE, 2002). Não obstante a preocupação com a temática da liderança evidenciada junto ao mundo corporativo, vale salientar, segundo a percepção de pesquisadores Revista Brasileiros, a necessidade de novas abordagens teórico-metodológico-conceituais para a análise do fenômeno em sua dimensão atual (CARVALHO-NETO; SANT'ANNA, 2013). Dentro de toda multiplicidade de aspectos sob os quais se estudou liderança, percebe-se que alguns teóricos preocuparam-se em especial com aquilo que o líder é, procurando retratar traços ou características de personalidade que sejam os responsáveis por sua eficácia (BERGAMINI, 1994) e é exatamente esta a proposta do presente artigo.

O estudo da Gestão de Pessoas se apoia em conceitos teóricos da psicologia, da economia, de finanças, da estratégia e não desenvolveu sua própria teoria. A Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano, que nada mais é do que as pessoas que compõe a mesma. Cabe à área de Gestão de Pessoas a nobre função de humanizar as empresas (SOVIENSKI; STIGAR, 2008). Complementa-se a definição com a ideia de que as políticas e práticas de Gestão de Pessoas precisam contribuir para um maior bem-estar dos funcionários de uma organização, permitindo-lhes uma maior realização pessoal e profissional (DEMO et al., 2011). Este ponto complementa o papel do líder, explicado no tópico anterior. Além disso, essa área de gestão é sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental (...) e uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2014).

Através do estudo da história, sabemos que a liderança é algo que sempre esteve presente na espécie humana. Durante séculos acreditou-se que o líder nascia pronto. A liderança sempre foi associada há algo intrínseco há certos indivíduos que nasciam com as chamadas qualidades de um verdadeiro líder. Antes da Revolução Industrial não existia qualquer tipo de teoria científica que tratasse do tema liderança, tudo era com base em tentativa e erro, por parte das lideranças do seu tempo. Com o surgimento da Revolução Industrial, quando ocorreu o aperfeiçoamento das máquinas a vapor, e o uso dos combustíveis fósseis, no século XVIII, a sociedade amplia a sua chamada pegada

ambiental por todo o globo terrestre, causando migração em massa para os centros urbanos, gerando uma transformação cultural que foi a conjuntura ideal para a aplicação das primeiras teorias sobre liderança (ARRUDA, 1987). De acordo com Souza (2013), o nascimento da sociedade capitalista no século XVIII, trouxe a necessidade da formação de novos líderes, de acordo agora com este perfil urbano, em meio a grande concentração de pessoas nas cidades, e as jornadas de trabalho desumanas nas novas fabricas, uma nova liderança nascia em meio a este turbilhão de mudanças culturais.

Devido ao grande desenvolvimento da economia, as instituições necessitaram de um número grande trabalhadores para o “chão de fábrica”, criando também a necessidade da formação de uma nova classe de líderes, que não eram os nobres, não eram os militares, muito menos os sacerdotes, estes novos líderes precisavam gerir os novos processos de produção (MONTANA; CHARNOV, 2000). A rapidez ocorrida neste período da história, fez com que ocorresse o desenvolvimento de estudos de gerencia e produção mais completos. Os primeiros estudos foram desenvolvidos na chamada hoje de “escola Clássica” que alavancou o método de produção e administração. As teorias do período da Revolução Industrial foram divididas em três categorias, a primeira teoria científica, foi desenvolvida pelo então Engenheiro Frederick Taylor, que objetivava aumentar a eficiência dos operários que atuavam na linha de produção, elaborando o estudo do supervisionamento com foco na eficiência (MAXIMIANO, 2006). O Engenheiro Henri Fayol desenvolveu a segunda teoria, conhecida como “Teoria Clássica” e seu objetivo era organizar as funções e procedimentos na administração dos novos setores emergentes, sua ênfase é na na estrutura organizacional. Henri Fayol elaborou deveres e obrigações aos Líderes (MAXIMIANO, 2006). Para ele, os administradores são quem coordena as atividades com foco na eficiência das organizações através de uma visão mais abrangente de toda a organização. Com esta estrutura, este “novo” líder pós revolução industrial, deveria conduzir a administração da organização, realizando; planejamento, estruturação, liderança, coordenação e controle da organização, isto Fayol nomeou de funções administrativas (MASIERO, 1996). A terceira teoria foi produzida por Max Weber, sociólogo, na qual os princípios do modelo burocrático e fundamentação de leis, chamado de modelo da burocracia (MAXIMIANO, 2006). Chiavenato (2005) afirma que Weber com sua teoria contribuiu para o desenvolvimento de um modelo de administração que esquematizou uma forma de produção que foi considerada eficiente para a época. Mas por outra perspectiva, a teoria clássica se preocupava muito com a autoridade formal, em suas normas, estruturas e procedimentos, de forma autoritária com base nos regulamentos. A liderança humanística, assim como seus pilares para motivação eram desconsideradas. É apresentado em Braga (2014) que o foco da escola clássica

tinha como objetivo à construção de uma gestão para controlar, supervisionar e alavancar o setor produtivo, criando uma produção em massa, sem se importar com as condições de trabalho, afinal o foco estava no tempo gasto, aperfeiçoando os processos de produção para alavancar os lucros. Com o início das teorias sobre administração e liderança neste período, os líderes surgidos destas escolas de pensamento assimilaram a “formalização” como sua bandeira, e passam a gerenciar as organizações com uma espécie de manual padronizado, uma de suas crenças era de que somente através do salário era possível motivar seus funcionários. Estas teorias levaram a origem do conceito do homem econômico ou homo economicus, que foi elaborada por Adam Smith, no qual o homem é motivado somente através de recompensas econômicas, salariais e materiais, de modo que a pessoa era vista como preguiçoso (SCHNEIDER, 2014). Como visto, a chamada “Escola Clássica” há muito tempo tornou-se alvo de críticas, pela “coisificação” do ser humano, isto é, tornar a homem parte da linha de produção como um maquinário, sem nenhuma valorização (FERNANDES, 2013).

### 3. CONCEITO DE LIDERANÇA

Todas as organizações, públicas ou privadas precisam dar a verdadeira importância para a liderança em suas fileiras de colaboradores. Para Chiavenato: A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. (CHIAVENATO, 2006, p.18-19).

Robbins (2005), define liderança como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. Naturalmente os líderes podem surgir em um grupo ou por indicação, a capacidade de liderar pode surgir em meio as pessoas, e este líder chamado de “líder nato” será conduzido a liderar, mas hoje com os estudos, e todo o material disponível, torna-se líder deixou de ser algo de “berço” para ser algo acadêmico. White declara que: “A liderança envolve a cabeça e o coração e é tanto analítica quanto interpessoal. É saber quando se deve ser racional, decisivo e até sangue-frio e quando não ser, isto é, ser sangue-quente, participativo e amável, é um grande desafio para o Líder.” (WHITE, 2007, p. 3).

Ervilha (2008) nos apresenta três tipos de líderes, o já citado neste estudo, que é líder chamado de nato, aquele que nasce com as características que chamamos de dom da liderança, sua personalidade, atitudes, tudo faz com que ele naturalmente seja um líder, em seguida ela cita o líder que é capacitável, isto é, treinável é aquele que não nasceu com as características tão afloradas, não tem o chamado dom nato, mas tem algumas características que podem ser desenvolvidas com muito esforço e dedicação.

Bastante dedicado ele consegue o respeito de todos, e consegue liderar com maestria devido ao esforço empregado. E por último o líder formidável, este além de nascer com o dom da liderança, trazendo consigo as características desejáveis a um lídernato, ele além disso, treina, é esforçado, se dedica ao extremo, consegue desenvolver suas habilidades naturais, o líder admirável. (ERVILHA, 2008, p. 55). Cada pessoa tem uma maneira de liderar, existem várias formas, cada qual com sua característica.

## 4. ESTILOS DE LIDERANÇA

Para Chiavenato (2000) as teorias de liderança podem ser classificadas em três grupos: teorias de traços de personalidade, teorias sobre estilos de liderança e situacionais. O quadro 1 apresenta a teoria sobre Estilos de Liderança.

Quadro 1: Estilos de liderança

<b>Autocrático</b>	<b>Democrático</b>	<b>Liberal (Laissez- Faire)</b>
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham nova perspectivas com os debates.	A participação do líder no debate apenas material variadas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" em suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

Fonte: Adaptado de Drucker, 2006.

Virtualmente, qualquer pessoa pode ser um líder num apropriado quadro de circunstâncias. Mas, tal como a teoria dos traços, uma aproximação puramente situacionista depara com dificuldades para explicar as razões de uma liderança eficaz ou ineficaz. (VIEIRA, 2002).

## 5. EQUIPE X GRUPO DE TRABALHO

A sociedade humana começou com grupos, de caça, de plantio, de guerra, a onde a força e a astúcia vencia o fraco, hoje vivemos a era da informação, produzimos mais dados, e temos acesso mais rápido do que nunca na história da humanidade, a difusão do conhecimento é a verdadeira moeda de troca, na década de 1990, o volume de informação no mundo dobrava a cada quatro anos. No ano dois mil, a cada vinte meses.

Desde 2010, a quantidade de informação disponível para as pessoas dobra a cada oitenta dias.

Para Chiavenato: Na Era da Informação, o velho modelo burocrático não tem muita serventia. A organização hierárquica composta por departamentos e cargos está em extinção. Ela se caracteriza pela manutenção do status quo quando o mundo dos negócios exige mudança e inovação das organizações. Estas estão migrando rapidamente para um novo conceito de trabalho, em vez de separar as pessoas em cargos individuais e fragmentados; o segredo agora está em juntar as pessoas em equipes ou células de produção, em grupos integrados de trabalho e atividades conjuntas.

O resultado é totalmente diferente e melhor. As equipes são mais do que simples grupos humanos, pois elas têm características ímpares que os grupos não têm. (CHIAVENATO, 2014, p.199).

Figura 6: Grupos X Equipes

Grupos	Equipes
São conjuntos de pessoas sem um objetivo comum	São conjuntos de pessoas com um objetivo comum
As pessoas podem ter os mesmos interesses	As pessoas compartilham os mesmos interesses
As pessoas decidem de maneira individual	As pessoas decidem de maneira conjunta
As pessoas agem de maneira individual	As pessoas agem de maneira conjunta
Não há interconectividade ou intercâmbio de ideias	Têm forte interconectividade e intercâmbio de ideias
Resultam em uma soma de esforços das pessoas	Resultam em uma multiplicação de esforços das pessoas
Não há interação emocional ou afetiva	Há forte interação emocional e afetiva

Fonte: Chiavenato, 2014.

A base fundamental do trabalho de cada Líder está na sua equipe. Na figura 6 temos uma correlação no que caracteriza um grupo de pessoas, e uma equipe. Esta é a sua unidade de ação, a sua ferramenta de trabalho, é através da sua equipe, não de um grupo. Com

sua equipe o gerente alcança metas, supera objetivos e oferece resultados. Para isto cada líder – como gestor de pessoas – precisa saber como escolher sua equipe, como desenhar o trabalho para aplicar as competências da equipe, como treinar e preparar a equipe para aumentar sua excelência, como liderar e impulsionar a equipe, como motivá-la, como avaliar o seu desempenho para melhorá-lo cada vez mais e como recompensá-la para reforçar e reconhecer seu valor. Essa é a sua praia. Trabalhar com a equipe passa a ser a atividade principal do líder como gestor de pessoas. (CHIAVENATO, 2014).

As teorias sobre motivação que abordamos neste trabalho é para que possamos aplicar estas pesquisas na motivação das equipes de trabalho. As equipes precisam de estímulo e desafio para funcionarem. Se alguns parâmetros iniciais, como os de motivação diretas e indiretas dos participantes e a vontade de cada um em cooperar com a equipes disponibilizando as suas habilidades, sejam cumpridas se torna mais fácil criar estímulos para essa equipe de trabalho (MUCCHIELLI, 1980).

Grupos não são equipes, mas podem se tornar com um trabalho específico de formação de equipes, já as equipes são grupos que compreendem seus objetivos, que se envolvem e tornam-se engajados em alcançar suas metas unidos. Visões diferentes fazem parte da equipe e são estimulados para o melhor aproveitamento da equipe. A comunicação nas equipes funciona de forma clara e objetiva.

## 6. O LÍDER E A GESTÃO DE PESSOAS

O líder desempenha também um importante papel junto à cultura organizacional (BERGAMINI, 1994) e sabe-se ainda que a liderança é fundamental no desempenho das organizações, e a compreensão das características de um líder e seu estilo é de grande valor para a determinação dos próximos passos de um negócio (TOMEI; RICHE, 2016).

Dessa forma, há uma correlação do líder à gestão de pessoas, assunto tratado na introdução, pois é necessário que os líderes criem condições na organização para as pessoas aprenderem continuamente, partilhem uma visão, providenciem a experimentação e a inovação, reconheçam e recompensem o esforço desenvolvido nas atividades e tarefas (NEVES, 2002). Segundo Goleman (2001) competência emocional é a capacidade do indivíduo em gerir as próprias emoções e gerir as emoções da equipe.

São as seguintes competências: auto percepção, autor regulação motivação, empatia e habilidades sociais. A importância dessas características se dá pelo fato das pessoas serem os recursos mais importantes dentro de um sistema produtivo, pois pensam, agem e monitoram seus procedimentos levando em consideração o ambiente em que vivem (FERREIRA, 2010). É interessante ainda que um gestor de pessoas apresente: visão sistêmica, trabalho em equipe, bom relacionamento interpessoal, planejamento, capacidade empreendedora, capacidade de adaptação e flexibilidade, cultura da qualidade, criatividade e comunicação, liderança, iniciativa e dinamismo (SOVIENSKI; STIGAR, 2008). Dessa forma, é possível relacionar a importância de uma gestão de pessoas coerente ao ambiente de trabalho e de um indivíduo que apresente as competências esperadas em um líder a um processo produtivo rentável, de forma que seja possível, ao liderar funcionários de uma organização, otimizar cada vez mais processos e gerar um resultado cada vez maior para a mesma, a partir de uma gestão de pessoas adequada, motivando os membros e serem cada vez mais empenhados em seu trabalho.



## 7. CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER

Não existe fórmula mágica para exercer uma liderança eficaz. Todavia, determinados autores se mostram empenhados em estudar e encontrar características que são percebidas em grandes líderes mundiais. É necessário conquistar a confiança e a autoridade, por exemplo. Ou ainda demonstrar a crença em si mesmo e a autoconfiança.

A paixão pelo trabalho é um atributo importante, tendo em vista que proporciona energia e foco, assim como a empatia pelas pessoas (HANDY, 1996). Observando a história mundial, tem-se que líderes que conseguiram obter resultados excepcionais através de suas ações apresentaram grande carisma. Assim, é uma dimensão importante a ser trabalhada (GOMES; CRUZ, 2007). Tem-se, no Brasil, um exemplo: Getúlio Vargas, considerado “pai dos pobres”, carismático e próximo ao povo. Além da necessidade de que o líder seja bom com pessoas e traga resultados, é preciso dominar os inúmeros cenários de incerteza do mundo empresarial. Ou seja, o mercado busca profissionais que sejam mais que líderes de equipe, devendo ter o poder de influenciar e ser líder de si mesmo (DINIZ, 2007). O conceito de liderança, no tempo moderno, exige uma nova postura profissional. O líder traz resultados, constrói relações com os clientes e mercado, fala a língua do acionista e é exemplo na gestão de pessoas (DINIZ, 2007). Tendo em vista que a liderança é um fenômeno universal [...] a mesma é um processo onde um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar objetivos comuns (CRUZ; NUNES; PINHEIRO, 2010). Dessa forma, sabendo que liderar significa compartilhar objetivos, ouvir sugestões, delegar poder, informar, debater, mobilizar esforços, transformar grupos em verdadeiras equipes (GRUBBER, 2001) existem características que são necessárias em um indivíduo que atua como líder em uma organização. Para o mapeamento destas, existem modelos de liderança.

A liderança é um fenômeno universal na medida em que manifesta de uma forma ou de outra ao longo de diferentes organizações e contextos. De acordo com alguns investigadores, a é um processo onde um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar objetivos comuns. O mais conhecido e utilizado atualmente consiste na Teoria da Contingência. Esta propunha que a eficiência do desempenho do grupo depende da combinação entre as relações líder-membros, da estrutura da tarefa e do grau de poder do cargo do líder sobre seus subordinados (GRUBBER, 2001). Dessa forma, estes pontos variam de acordo com as culturas e organizações. Tendo isso em vista, um líder busca inovação, originalidade, desenvolvimento, priorização de pessoas, inspira confiança, tem perspectiva de futuro, é questionador, inventor, desafiador e procura sempre tomar a atitude correta (GRUBBER, 2001). Isto acontece pois as

habilidades intelectuais, a competência técnica e a posse de conhecimentos relevantes ao trabalho são os pontos que definem a qualidade dos planejamentos, das decisões e das estratégias de um líder (MUNDIM, 2004).

## 8. O MÉTODO APAC

A APAC (Associação de Proteção e Assistência aos Condenados), é uma entidade juridicamente constituída e que ampara o trabalho da APAC espiritual (Amando o Próximo, Amarás a Cristo), a Pastoral Penitenciária, e também de outras Igrejas Cristãs juntos aos condenados, respeitando, pois, a crença de cada um, de acordo com as normas internacionais e nacionais sobre direitos humanos. Uma ampara a outra, apesar de distintas. É a jurídica que garante a espiritual, e a espiritual, a jurídica. Ambas têm a mesma finalidade: ajudar o condenado a se recuperar e se reintegrar no convívio social.

A APAC é composta de 12 elementos: 1. Participação da Comunidade; 2. Recuperando ajudando recuperando; 3. Trabalho; 4. Espiritualidade; 5. Assistência jurídica; 6. Assistência à saúde; 7. Valorização humana; 8. Família; 9. O voluntário e o curso para sua formação; 10. Centro de Reintegração Social – CRS; 11. Mérito; 12. Jornada de Libertação com Cristo.

A APAC conta com uma rotina diária que inicia às 6 da manhã e termina às 10 da noite. Durante o dia todos trabalham, estudam e se profissionalizam, evitando a todo custo a ociosidade. Com uma disciplina rígida, a APAC conta com um conselho formado por recuperandos que contribui decisivamente para a ordem, o respeito e o seguimento das normas e regras.

E é desse conselho que quero vincular a um estilo de liderar uma prisão sem policiais, ao qual os próprios recuperandos administram sem armas e sem policiais é de fato um estilo inovador e único, por isso apresentarei a composição e como funciona essa organização que está revolucionando o mundo das prisões.

### CAPÍTULO II DAS ATRIBUIÇÕES COLETIVAS DO C. S. S.

Art. 2º Compete ao CSS, coletivamente:

- I. Orientar os recuperandos sobre a organização, distribuição das tarefas, disciplina e segurança de um modo geral, dando-lhes conhecimento do teor do regimento interno, do provimento, das portarias e demais ordens;
- II. Fiscalizar o funcionamento da Secretaria Administrativa Interna, sugerindo os recuperandos que nela devem trabalhar, dando-lhes atribuições;
- III. Sugerir à Direção da APAC punições, advertências, elogios, etc.;

- IV. Estimular a participação dos recuperandos em todos os atos promovidos pela APAC;
- V. Fiscalizar o atendimento médico-odontológico, psicológico e outros, que visem ao bem-estar dos recuperandos;
- VI. Fiscalizar o funcionamento da farmácia, concernente à distribuição de medicamentos com prescrição médica, atentando para que o fichário do setor esteja sempre atualizado;
- VII. Fazer cumprir todos os regulamentos, instruções, portarias e ordens internas emanadas pela Justiça e pela Direção da APAC;
- VIII. Apresentar, diariamente, ao Inspetor de Segurança, em impresso próprio, o pedido das refeições para os recuperandos doentes e aqueles recolhidos nas celas por motivo de castigo, organização, distribuição das tarefas, disciplina e segurança;
- IX. Nomear e reunir-se, ao menos semanalmente, com os representantes de cada cela, em separado, e com toda a população prisional para anunciar programas, discutir e procurar soluções adequadas para os problemas dos recuperandos, do C.R.S. e de interesse comum;
- X. Supervisionar a conduta nas celas;
- XI. Indicar nomes de recuperandos de ótima conduta, para atuarem como responsáveis pela galeria e fiscalizar os serviços dos mesmos, atentando para que cumpram suas responsabilidades a contento, não permitindo que os recuperandos transitem pelos corredores sem camisa, trajando short e bermuda, antes das 17h;
- XII. Nos casos de advertências, correção com pontos amarelos, suspensão de lazer e de outras regalias, proceder como dispõe o Regulamento Disciplinar;
- XIII. Uma vez por mês, preparar reunião festiva, para premiar os vencedores da redação mensal, o(a) amigo(a) do mês, voluntário(a) do mês, o recuperando modelo do mês, a cela vencedora por melhor disciplina e organização, e demais homenagens que forem decididas;
- XIV. Fiscalizar o funcionamento da cantina e da copa, sugerindo os recuperandos que nela deverão trabalhar, dando-lhes atribuições;
- XV. Fiscalizar o funcionamento das portarias, sugerindo nomes de recuperandos de ótima conduta ao Encarregado de Segurança, para serem designados para a função de auxiliares de plantão;
- XVI. Fiscalizar a manutenção material, elétrica e hidráulica do recinto do Regime Fechado, bem como sua limpeza e organização;
- XVII. Fazer observar os horários de trabalho, escola, aulas de valorização humana, evangelização, esporte, etc.;

### CAPÍTULO III DA FORMA DE COMPOR O C.S.S.

Art. 3º O Presidente do C. S. S. é de livre escolha do Encarregado de Segurança da APAC; seu mandato é por tempo indeterminado, podendo ser substituído a qualquer momento, desde que o interesse da entidade assim o exija.

Parágrafo único. Destituído o Presidente, os demais membros do Conselho permanecerão em seus cargos até a nomeação e posse do novo Conselho.

Art. 4º O Presidente do C. S. S. escolherá seus companheiros e, a equipe poderá ser dissolvida no todo ou parcialmente, desde que prevaleça sempre o interesse superior da APAC.

### CAPÍTULO IV DOS MEMBROS DO C.S.S.

Art. 5º O C.S.S. será dirigido por:

- 1) Presidente;
- 2) Vice-presidente;
- 3) Secretário Geral;
- 4) Tesoureiro;
- 5) Diretor Artístico;
- 6) Encarregado de Saúde;
- 7) Encarregado da Laborterapia;
- 8) Encarregado de Remição;
- 9) Encarregado de Manutenção.

Parágrafo único. As nomeações dos membros do Conselho serão todas referendadas pelo Encarregado de Segurança da APAC.

### CAPÍTULO V DAS ATRIBUIÇÕES INDIVIDUAIS DOS MEMBROS DO C.S.S.

Art. 6º A cada membro do C. S. S. cabem as seguintes atribuições:1º

- Presidente:

- I. Ser o elo de ligação entre os recuperandos e a Direção da APAC e vice-versa;
- II. Supervisionar o fiel cumprimento de portarias, ordens internas, etc.;
- III. Supervisionar a execução dos trabalhos designados para os recuperandos de modo geral, principalmente seguranças, responsáveis pelas portarias, secretaria, etc.;
- IV. Supervisionar a participação dos recuperandos em todos os atos promovidos pela APAC;
- V. Presidir as reuniões dos membros do C. S. S. e da representação de cela;

VI. Manter a direção da APAC informada sobre qualquer ocorrência que venha desabonar a disciplina do estabelecimento;

VII. Presidir, uma vez por semana, a assembleia geral com os recuperandos, sem a presença de membros da direção da APAC, permitindo que todos tenham direito de reivindicar, reclamar ou elogiar o que julgarem necessário, bem como com os membros do C. S. S. que, por sua vez, apresentarão as falhas da semana, que deverão ser elaboradas com o objetivo de melhorar, em todos os sentidos, o desenvolvimento da disciplina do regime fechado;

VIII. Recepcionar visitantes no recinto do regime fechado, tais como: grupos da comunidade e outros, devendo acompanhá-los, ou indicando outro recuperando que o possa fazer, dando-lhes ciência do funcionamento de todos os setores e das funções dos recuperandos e especialmente da disciplina;

IX. Acompanhar a Direção da APAC, sempre que houver necessidade, durante "revistas" de praxe nas dependências do C.R.S.;

X. Entrevistar-se com todos os recuperandos recém-chegados ao regime fechado, dando-lhes ciência das normas da APAC; XI. Atender aos recuperandos que o procurarem para expor seus problemas e tentar ajudá-los na medida do possível;

XII. Supervisionar os serviços dos seguranças da noite, atentando para que o horário de silêncio seja rigorosamente cumprido e para que todos os recuperandos, exceto os seguranças, não fiquem transitando nos corredores após as 18h;

XIII. Não permitir que os recuperandos transitem nos corredores sem camisa e trajando short e bermudas antes das 17h e, após esse horário, caso haja a presença de mulheres no interior do regime fechado;

XIV. Atentar para os programas de TV, bem como para o horário das programações;

XV. Redigir pedido de autorização para programas extras de TV, com um dia de antecedência. Nos finais de semana, a autorização deve ser providenciada na sexta-feira;

XVI. Não permitir que os recuperandos coloquem os pés nos bancos nem façam algazarra durante os programas de TV.

XVII. Supervisionar e controlar, juntamente com o Tesoureiro as atividades da Cooperativa do Regime;

2º - Vice-presidente:

I. Substituir o Presidente quando necessário;

II. Auxiliar o Presidente na supervisão de todos os serviços realizados pelos recuperandos, tais como: segurança, manutenção, limpeza, disciplina, almoxarifado, controle de frequência escolar, revistar os recuperandos que saem e retornam ao C.R.S.;

- III. Fiscalizar semanalmente, em conjunto com o responsável pela copa, os pratos, copos e talheres, comunicando de imediato qualquer ocorrência ou incidente;
- IV. Fiscalizar semanalmente, junto com o Encarregado de Manutenção, as ferramentas utilizadas no setor de laborterapia.

#### 3º - Secretário Geral:

- I. Organizar o trabalho do C. S. S. no que concerne à elaboração de atas de todas as reuniões, relatórios, etc.;
- II. Manter atualizados diariamente os quadros demonstrativos e estatístico e a escala geral de serviços;
- III. Manter atualizada a relação de padrinhos e afilhados, com cópias afixadas no mural da Galeria; IV. Manter relação atualizada de todos os aniversariantes, com cópias afixadas no mural da Galeria; manter sempre em dia todo o arquivo de escrita do Conselho;
- V. Manter em dia os impressos de uso diário fornecendo-os, na medida das necessidades, para os setores;
- VI. Fiscalizar o desempenho dos secretários de celas, verificando se eles estão efetuando todas as anotações sobre a disciplina;
- VII. Encaminhar pedidos de TV, escoltas, telefones, requerimentos de recuperandos e outros aos setores competentes e nos horários pré-estabelecidos pela direção da APAC;
- VIII. O Secretário Geral será auxiliado por um recuperando (1º secretário), assim designado por ele.

#### 4º - Tesoureiro:

- I. Administrar a venda de todos os trabalhos artesanais, designando um recuperando para auxiliá-lo na venda dos produtos;
- II. Administrar as finanças do C. S. S. e providenciar para que as contribuições sejam feitas por parte dos recuperandos (vide Regimento Interno da Cooperativa do Regime Fechado);
- III. Atentar para o funcionamento e controle rigoroso da Cooperativa com fiel observância do Regimento Interno que rege o funcionamento da Cooperativa;
- IV. Arquivar as notas fiscais de compra de material, em pasta própria do C.S.S., com o visto do Presidente do C.S.S.;
- V. Manter o caixa sempre atualizado e sem rasuras, para prestação de contas e vistoria por parte da direção da APAC;
- VI. Fornecer recibos de todas as contribuições recebidas;

VII. Sempre que o C. S. S. receber algum tipo de doação em dinheiro, notificar e especificar o valor da doação, bem como o nome do doador;

VIII. Todo dia 1º do mês deve elaborar balancete das receitas e despesas do mês findo, em três vias, com o visto do tesoureiro da APAC;

IX. Fixar uma cópia do balancete no mural da Galeria para conhecimento dos recuperandos, colocando outra cópia nos arquivos da tesouraria do C.S.S.

#### 5º - Diretor artístico:

I. Escrever na lousa, diariamente, as intenções, os aniversariantes e a reflexão do dia;

II. Homenagear os aniversariantes do dia no Primeiro Ato Socializador do dia; III. Manter atualizada a relação dos aniversariantes, participantes do (A. A.), Psicólogos, alunos dos cursos profissionalizantes, catecismo, coral, etc.;

IV. Convocar os recuperandos para os respectivos atos, sempre dez minutos antes de cada evento;

V. Promover o ensaio do coral, lembrando-lhes sempre que os cânticos da APAC têm prioridades;

VI. Organizar em conjunto com os demais membros do CSS todas as festividades promovidas no regime fechado tais como Gincanas Esportivas, Educativas, etc.;

VII. Ornamentar, em conjunto com os demais membros do CSS, a casa para festividades da época;

VIII. Cuidar da manutenção e conservação dos instrumentos musicais;

IX. Cuidar da conservação dos livros de cânticos e material para o primeiro ato socializador do dia;

X. Realizar conferência nominal dos recuperandos presentes ao primeiro ato socializador do dia.

#### 6º - Encarregado de Saúde:

I. Responder pela guarda dos medicamentos, instrumental odontológico e demais atribuições do setor

II. Manter ficha individual dos recuperandos, com fotografia, devendo constar todo atendimento médico e odontológico;

III. Manter os armários de medicamentos e instrumentos odontológicos fechados, e em perfeita ordem, bem como a classificação destes, ficando de posse das chaves dos armários, cabendo-lhe ainda fiscalizar e distribuir os psicotrópicos receitados pelo médico;

IV. Distribuir os medicamentos aos pacientes, nos horários prescritos, atentando para que todo medicamento seja ingerido em sua presença;



- V. Providenciar previamente, o preenchimento dos pedidos de consulta médica e odontológica em impresso próprio, colhendo assinatura do interessado e encaminhar, após as anotações de praxe, os impressos vistados pelo médico à Secretaria Administrativa da APAC, para providências de costume;
- VI. Entregar de pronto à Secretaria Administrativa da APAC, para as providências necessárias, os encaminhamentos para consultas com especialistas fora do presídio, solicitados pelo médico, enfermeiros ou dentistas da APAC;
- VII. Não entregar aos recuperandos quaisquer medicamentos sem prescrição médica;
- VIII. Não permitir a nenhum recuperando, guardar ou manter quaisquer medicamentos, em seu poder, dentro da cela;
- IX. Coletar junto ao encarregado de saúde da APAC, os medicamentos que porventura sejam entregues pelos familiares dos recuperandos;
- X. Comunicar ao presidente do C. S. S. o uso de qualquer tipo de psicotrópico, por parte dos recuperandos, para que sejam tomadas as providências de costume;
- XI. Proibir a permanência de recuperandos no setor de saúde, exceto para os fins necessários de atendimento médico, odontológico, psicológico e outros que se façam necessários;
- XII. Estabelecer, de comum acordo com a diretoria da APAC e, sempre de conformidade com as prescrições médicas, o horário de funcionamento do ambulatório médico e gabinete odontológico;
- XIII. Entregar ao Inspetor de Segurança, as chaves de acesso ao setor de saúde, ficando de posse tão somente das chaves da caixa de primeiros socorros e analgésicos.

7º - Encarregado de Laborterapia:

- I. Designar um auxiliar para colaborar com todas as tarefas do setor;
- II. Supervisionar todos os trabalhos laborterápicos realizados pelos recuperandos;
- III. Atentar para que os recuperandos permaneçam em suas respectivas mesas e setores designados;
- IV. Fazer cumprir as normas que regem a disciplina da sala de laborterapia, não permitindo que os recuperandos subam nas mesas sem necessidade, nem que saiam do recinto sem autorização; evitar que tenham discussões desnecessárias e conversas de “cadeia velha”, ouçam rádio em volume alto, fiquem ociosos, leiam revistas, livros e jornais em horário de trabalho, ponham os pés nos bancos, risquem as mesas, etc.;
- V. Verificar diariamente os mapas de comparecimento dos recuperandos escalados;
- VI. Fazer relatórios de todas as ocorrências, encaminhando-as de pronto ao Presidente do C. S. S., para as devidas providências;

VII. No final do período, após os recuperandos deixarem o recinto, verificar se todos deixaram o local;

VIII. Atentar para que todos os objetos confeccionados pelos recuperandos sejam expostos no setor de exposição;

IX. Verificar se cada objeto à venda está com etiqueta, constando valor e nome do recuperando proprietário;

X. Não permitir que sejam guardados nas celas, objetos confeccionados na laborterapia; devendo estes, permanecerem no setor próprio para exposição;

XI. Em dias de visitas dos familiares, permitir que os objetos artesanais à venda sejam expostos em uma mesa no pátio, para serem comercializados pelo Tesoureiro e/ou seu auxiliar.

XII. Proibir a exposição e venda de qualquer objeto fora dos locais designados para esse fim, ou que o faça qualquer recuperando que não esteja autorizado;

XIII. Atentar para que os objetos expostos à venda sejam de boa qualidade e tenham preços adequados;

XIV. Cuidar para que, uma vez por semana, seja efetuada a limpeza geral do recinto, lavando-se toda a área;

XV. Distribuir e conferir todas as ferramentas usadas pelos recuperandos no horário do trabalho laborterápico;

XVI. Manter atualizada a relação das ferramentas e de seus respectivos proprietários;

XVII. Entregar as ferramentas na medida da necessidade;

XVIII. Nos horários de palestra e refeições, cuidar para que as ferramentas permaneçam nos respectivos armários de cada recuperando, na sala de laborterapia;

XIX. Não permitir que sejam introduzidas nas celas quaisquer ferramentas;

XX. No final do expediente, conferir as ferramentas e guardá-las em local apropriado.

8º - Encarregado de Remição:

I. Cabe ao encarregado do setor responder pela ordem, fidelidade e guarda de documentos, podendo indicar seus auxiliares;

II. Manter controle diário do trabalho, designando um recuperando, para coletas de assinaturas dos demais recuperandos prestadores de serviços e do encarregado desse setor, quatro vezes durante o dia;

III. Manter pasta própria para cada recuperando, numerada, cujo número será do conhecimento do interessado e constará no crachá;

- IV. Manter o controle da remição, que será digitado em impresso oficial, contendo as assinaturas dos recuperandos, do responsável pelo setor e encarregado de Execução Penal;
- V. Após a transcrição do controle arquivar na pasta de remição;
- VI. Manter o horário de funcionamento do setor de remição, das 08h às 17h, podendo prolongar-se quando devidamente autorizado pela direção da APAC;
- VII. Elaborar Quadro mensal de remição e encaminhar ao encarregado de Execução de Pena.

9º - Encarregado de manutenção:

- I. Efetuar consertos nas cadeiras, cinzeiros, armários, mesas, pintura das celas, corredores, auditório, sala de aula e demais setores, quando necessário;
- II. Verificar toda a limpeza do C.R.S.;
- III. Realizar limpezas das caixas de esgoto;
- IV. Manter em ordem torneiras, chuveiros, lavatórios, tanques, encanamentos e demais serviços hidráulicos;
- V. Fazer reparos nas instalações elétricas, bem como nos aparelhos eletrodomésticos e trocar as lâmpadas;
- VI. Fazer manutenção na rede de esgotos interna e de águas pluviais;
- VII. Fazer reparo da área interna (Regime Fechado) do C.R.S.;
- VIII. Fiscalizar para que todos os setores sejam, rigorosamente, limpos uma vez por semana;

## 9. EXEMPLOS DE LIDERANÇA

Diante ao tema e tudo que pesquisei sobre lideranças e suas formas de atuação considero importante constar exemplos atuais que retratam o tema abordado, por isso escolhi duas pessoas que marcaram diretamente a minha vida no que se refere a liderar, os dois exemplos são pessoas que de formas diferentes exercem a arte de liderar e administrar pessoas. Antônio Carlos de Jesus Fuzatto e Roberto Donizetti de Carvalho, esses dois homens exercem a verdadeira arte de liderar cada um dentro do seu próprio perfil.

E pra começar vou falar de Roberto Donizetti de Carvalho mais conhecido como Beto, esse homem tem uma história singular, depois de passar quatorze anos de reclusão ele deu a volta por cima enaltecendo a máxima da APAC de que todo homem é maior que seu erro. Depois de ter passado sete anos no sistema comum Beto vai para a APAC.

Toda aquela composição do Conselho de Sinceridade e Solidariedade faz de seus membros administradores do CRS (Centro de Reintegração Social). Roberto Donizetti passou por etapas que aos poucos foram formando seu estilo de liderar e é dentro de um Conselho de Sinceridade e Solidariedade que podemos ver o comprometimento de um recuperando e lá Roberto Donizetti de Carvalho pôde perceber a verdadeira mudança. Mas não foi fácil assumir a presidência do conselho; “assumir as chaves da galeria, não é fácil” diz Roberto Donizetti, mas o bem sempre vence, por isso escolheu ficar do lado da APAC.

Assim que cumpriu sua pena se deparou com um convite para trabalhar na APAC de Itaúna e aí começa a externar uma de suas maiores qualidades que é a arte de liderar. O mesmo conseguiu de uma forma transparente e única incrementando a metodologia no quesito segurança e disciplina. Roberto Donizetti foi o primeiro gerente de disciplina e segurança que hoje é chamado de encarregado de segurança e disciplina, ou seja, foi através dele que muitos encarregados de disciplina e segurança nasceram. Roberto Donizetti, é natural de São José dos Campos (SP), mas atualmente reside em Itaúna, hoje casado e pai de três filhos, também é um exemplo de um líder familiar.

E como se não bastasse após terminar uma jornada de quase quatro anos como responsável da disciplina e segurança da APAC de Itaúna, Roberto Donizetti, foi para a Fraternidade Brasileira de Assistência aos Condenados – FBAC, e tem a função de Diretor Executivo de Metodologia. Beto é referência na disciplina e segurança das APACs em Minas Gerais, em outros estados do Brasil e até mesmo internacionalmente, fato que sua maneira de aplicar disciplina e segurança é referência no mundo, pois estamos falando de um Método que está presente não somente no Brasil, mas também em diversos outros países.

Pra finalizar sobre esse grande líder chamado Roberto Donizetti, gostaria de deixar quatro bases que para ele são fundamentais para ser um educador social, que são: A familiar, a espiritualidade, a saúde física e também estar em dia com seu âmbito financeiro. Em poucas palavras para ele a base familiar, porque a família é e sempre será alicerce dos homens, a espiritualidade porque só podemos passar para o outro aquilo que estamos cheio, a saúde para aguentar a imensa agenda e rotina, para atender as APACs que a cada dia vêm crescendo mais e mais, e por último e não menos importante a situação financeira, pois na verdade o educador social, tem que ter foco no recuperando, para atingir seu coração, “já pensou alguém ficar pensando em cheque que vai entrar e você não ter o dinheiro e assim por diante”, palavras de Roberto Donizetti.

Então Roberto Donizetti é um líder e já está há 22 anos servindo às APACs e dando testemunho da verdadeira mudança, por isso o escolhi, pela perseverança e coragem para ser um servo de Cristo na busca de dias melhores para os nossos irmãos que estão encarcerados, obrigado Roberto Donizetti por tudo.

Agora vou falar de Antônio Carlos Fuzatto de Jesus, esse também tem um estilo de liderar singular. Vindo de uma família muito pobre, Antônio Carlos de Jesus conta que quando criança passou necessidade para sobreviver, imagina alguém que muitas das vezes não tinha o que comer chegar onde o mesmo chegou, por isso o escolhi, além de um amigo pessoal é um líder nato. Natural de São João del-Rei, nascido e criado na zona rural, Fuzatto, nos anos 70 foi preso político e no cárcere viu o quanto os encarcerados são rejeitados, ao final percebeu que todos têm seus cuidadores, criança, adolescentes, até mesmo os viciados, mas e os encarcerados?

Após ter cumprido dois anos de reclusão percebeu que existe sim uma vida depois do cárcere, pois o mesmo terminou seus estudos fez sua primeira faculdade, andava quase cinco quilômetros todos os dias para se torna professor. E como se não bastasse depois de se envolver em causas sociais se candidatou a deputado estadual, e foi eleito. O que acho mais fantástico é que mesmo na política Fuzatto não parou de estudar, chegando até mesmo a fazer mestrado e se tornou mestre em educação, o que é mas interessante é que em sua monografia defendeu o sistema carcerário, algo que gerou estranheza para muitos, mas na verdade tudo já estava relacionado com aquela prisão que ele tinha sofrido nos anos 70.

Seu imensurável afeto pelo preso, já dizia que ajudaria o sistema a melhorar. E por isso ele para mim é um líder inquestionável na sua área, pois fez quatro mandatos de vereador e fez de sua influência política algo notório no que se refere a educação na cidade de São João del-Rei e no presídio local ao qual fundou uma escola regular, a Escola Estadual Detetive Marco Antônio de Souza. Dando seguimento na sua carreira educacional foi

superintendente de ensino, onde cravou seu nome definitivamente na educação São Joanense e cidades circunvizinhas.

Quando Fuzatto achou que já tinha feito muito pela educação se viu na obrigação de fazer ainda mais, após uma rebelião no presídio regional do Manbengo em meados dos anos 2005 para 2006, ficou mais chocado ainda de ver como o sistema carcerário havia piorado desde a sua época de encarcerado, quando se deparou com centenas de famílias alvoroçadas e em estado de choque na porta da cadeia com aquela rebelião que estava acontecendo naquele exato momento. Quando convidado a adentrar a cena mais forte foi ver aquele exército de homens desnudados, oprimidos e acuados, sem contar os alimentos, roupas, materiais de todas as espécies tudo amontoado, sem higiene ou compaixão alguma, por aqueles que erraram, mas que são seres humanos. Em uma entrevista rápida com Fuzatto ele me esclareceu como nasceu e como a APAC de São João del-Rei se tornou referência na educação:

“Logo após a rebelião, a Doutora Rosângela juíza da vara de execução daquela época chamou algumas autoridades para que pudéssemos ver um vídeo ao qual existia uma prisão sem polícia, o que para mim era uma utopia se tornou uma indignação pessoal, pois dentro de um mês fomos em um ônibus para a cidade de Itaúna conhecer a famosa prisão administrada pelos presos. Imagina a minha cabeça após uma rebelião sangrenta ver aquele paraíso em Itaúna tudo muito limpo, organizado e simples.

Com pouco tempo reunimos a diretoria, ao qual me colocaram como presidente e fundamos nossa APAC jurídica, fato é que começamos com um ônibus e sobraram poucos, arrumamos um lugar adaptamos e começamos com 56 recuperandos, parecia pouco mas na verdade cuidar de preso dá um trabalhão danado, afinal estou falando de um público completamente desestruturado sem pai e sem mãe, analfabetos, negros e pobres. Mas Deus nos abençoou e conseguimos ramificar a escola do presídio e os professores começaram a nos atender, nos credenciamos, ou seja, mostramos para o estado nossa transparência.

Hoje temos a APAC masculina com capacidade para 200 recuperandos, a feminina com capacidade para 80 recuperandas e a casa do albergado com capacidade para 120 recuperandos, e ligado a todo esse crescimento temos 60 recuperandos fazendo curso superior, utilizando o EAD, faculdades semipresenciais como a UFSJ, e até mesmo faculdade presenciais, essa evolução fez da APAC de São João del-Rei uma referência na educação do sistema prisional. Algumas pessoas atribuem isso a mim, que sempre lutei pelas causas sindicais e pelos menos favorecidos, eu particularmente atribuo a Deus que permitiu o nosso desenvolvimento e investimento neste exército de homens e mulheres que precisam pagar pelos seus crimes, pois feriram a sociedade, mas tem que ser de forma digna, pois são nossos irmãos e merecem uma oportunidade”.

## 10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi mapear o papel da liderança e suas formas de atuação, começando pelo indivíduo nas organizações, passando pela formação de grupos que se tornam equipes e culminam no estágio de excelência das equipes de alto desempenho. Para tanto, foi realizada uma ampla pesquisa bibliográfica sobre a origem, as competências e habilidades da liderança, em motivar pessoas por meio da gestão de pessoas e seus talentos, reconhecendo-os como seres únicos no processo de formação das equipes, que são as unidades formadoras das organizações. Após analisar teoricamente estes conceitos relativos à liderança e motivação foi possível finalizar o estudo com uma conclusão clara do papel da liderança na formação e manutenção das equipes nas organizações, sejam elas públicas, privadas ou mistas.

Fica evidenciado no trabalho de pesquisa que o tema é de grande relevância na atualidade para todas as organizações que tem como objetivo se manter e crescer em um mercado tão competitivo e globalizado, por conseguinte relevante a todo o ser humano que é quem compõem as organizações por todo o globo. O desenvolvimento de pessoas é o verdadeiro objetivo das lideranças nas organizações que tem como meta gerar bons resultados e estes resultados só podem ser alcançados se compreendermos como encontrar e preparar os líderes que formaram as equipes. Estas são a unidade básica de funcionamento de todo o tipo de organização, públicas, privadas, corporativas ou não tem seu trabalho realizado pelas equipes e quanto maior for seu grau de comprometimento, maior serão os resultados que estes líderes entregarão. E para alcançar o nível de equipes de alto desempenho é preciso trilhar uma longa estrada que começa na compreensão de quem são os colaboradores que formaram esta equipe e quais são suas necessidades.

## 11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- OUIMET, G. **As armadilhas dos paradigmas da liderança**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.42, n.2, p.8-16, abr./ jun. 2002.  
<https://administradores.com.br/artigos/lideranca-o-liderado-e-o-reflexo-do-seu-lider>  
 ACESSO EM 10/10/2019
- ROCHA, D., CAVALCANTE, C. E., SOUZA, W. J. **Estilos de Liderança: Estudo de Caso em uma Organização Militar**. Revista de Administração da UNIMEP, v.8, n.2, p.35-50, maio/ago. 2010
- SCHLEY, J., ZAMPIER, M. A., STEFANO, S. R., KUHL, M. R. **Estilos de liderança: um estudo sobre a percepção dos funcionários de um supermercado da mesorregião central do Paraná**. Revista de Administração IMED, v.5, n.2, p.139-152, maio/ago. 2015
- SIQUEIRA, E. S., SPERS, V. R. E. **Liderança e gestão com pessoas: desafios do contexto contemporâneo**. Revista de Administração da UNIMEP, v.2, n.1, Maio/ Ago. 2004.
- TOMEI, P. A., RICHE, L. **Estilo de liderança e desempenho organizacional: uma descrição comparativa entre duas empresas**. Contabilidade, Gestão e Governança, Brasília, v.19, n.1, p.108-125, jan./abr. 2016.
- BERGAMINI, C. W. **A importância da credibilidade na liderança eficaz**. Revista de Economia e Administração, v.1, n.2, p. 33-50, abr./jun. 2002.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: A administração dos sentidos**. Uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes. Revista de Administração de Empresas. São Paulo v. 34, n. 3, p.102-114, Mai/ jun. 1994.
- DELFINO, I. A. L., SILVA, A. B. **O processo de liderança como facilitador da aprendizagem organizacional no SEBRAE**. Revista Gestão Organizacional, v.6, n.2, p. 95-110, maio/ago. 2013.
- TEIXEIRA, Gilnei Mourão. **Gestão Estratégica de Pessoas** / Gilnei Mourão Teixeira, Aristeu Coelho da Silveira, Carlos Pinheiro dos Santos Bastos Neto, Gercina Alves de Oliveira. Rio de Janeiro : FGV, 2005. 144p (Gestão de Pessoas).
- TEIXEIRA, S. **Gestão das organizações**. Portugal: McGraw-Hill, 1988.
- TONET, Helena Correa; BITTENCOURT, Francisco Rage; COSTA, Maria Eugênia Belezak;
- FERRAZ, Viviane Narducci, **Liderança e gestão de pessoas em ambientes competitivos**, Rio de Janeiro, Editora FGV, 2012.
- TOURINHO, N. **Chefia Liderança e Relações Humanas**. Belém: Fiepa, 1981.



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

VAZ, Thaís. **As 7 habilidades essenciais do Gerente de projetos**, Project builder, set. 2016. Disponível em: <[www.projectbuilder.com.br/blog-pb/entry/carreira/as-7-habilidades-essenciais-do-gerente-de-projetos/](http://www.projectbuilder.com.br/blog-pb/entry/carreira/as-7-habilidades-essenciais-do-gerente-de-projetos/)>. Acesso em: 19/10/2019.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de pessoas**. 10ª ed, Rio de Janeiro, Atlas, 2019

## 12. ANEXOS



## DECLARAÇÃO

Eu, Carlos Roberto de Melo, estudante do Curso de Graduação em Administração de Empresas, matrícula nº 1219127223, declaro, para os devidos fins e efeitos, junto a Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais - FEAD, que, sob as penalidades previstas no artigo 299 do Código Penal Brasileiro, que é de minha criação o artigo científico/TCC que ora apresento, conforme exigência expressa no Projeto Pedagógico do Curso.

Art. 299 do Código Penal Brasileiro, que dispõe sobre o crime de Falsidade Ideológica:

***"Omitir, em documento público ou particular, declaração que dele devia constar, ou nele inserir ou fazer inserir declaração falsa ou diversa da que devia estar escrita, com o fim de prejudicar direito, criar obrigação ou alterar verdade sobre fato juridicamente relevante: Pena – reclusão de 1 (um) a 5 (cinco) anos, e multa, se o documento é público, e reclusão de 1 (um) a 3 (três) anos, e multa, se o documento é particular.***

***Parágrafo Único – Se o agente é funcionário público, e comete o crime prevalecendo-se do cargo, ou se a falsificação ou alteração é de assentamento de registro civil, aumenta-se a pena de sexta parte."***

Esse crime engloba plágio e compra fraudulenta de documentos científicos.

Por ser verdade, e por ter ciência do referido artigo, firmo a presente declaração.

Itaúna, 16 de Dezembro de 2019.

Assinatura