

# **LIDERANÇA EFICAZ: O PODER E A INFLUÊNCIA DE UM LÍDER NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA**

## **EFFECTIVE LEADERSHIP: THE POWER AND INFLUENCE OF A LEADER IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR FROM A COMPANY**

**ANA PAULA MODESTO DE OLIVEIRA**

Especialista em Gestão Empresarial pela  
Universidade Paulista (UNIP/Santos).

**OLÍVIA CRISTINA PEREZ**

Doutora em Ciência Política e Professora titular  
na Universidade Paulista (UNIP/Santos).

### **RESUMO**

Este trabalho aborda conceitos sobre liderança eficaz que apontam os vários tipos de líderes existentes e como o contexto organizacional pode influenciar na liderança. O objetivo foi encontrar, através desses conceitos, quais atributos uma pessoa deve apresentar para tornar-se um líder eficaz. Por meio de uma pesquisa bibliográfica e descritiva, conclui-se que não existe uma fórmula ideal para tornar-se um líder eficaz, porém, cada líder, de acordo com o ambiente organizacional em que atua, pode criar uma maneira própria para alcançar o êxito.

**Palavras-chaves:** Liderança. Comportamento organizacional. Motivação.

### **ABSTRACT**

This paper discusses concepts of effective leadership that indicates the various types of existing leaders and how the organizational context can influence leadership. The goal was to find, through these concepts, which attributes a person must have to become an effective leader. A bibliographic and descriptive research concluded that there is no ideal formula for becoming an effective leader, but every leader, according to the organizational environment it operates, may make its way to achieve success.

**Keywords:** Leadership. Organizational behavior. Motivation.

## **1 INTRODUÇÃO**

A influência de um líder dentro de uma organização é de extrema importância para o sucesso da organização ou até mesmo para mudar alguma percepção negativa em relação a algo ou alguém. O líder é aquele que tem poder de influenciar indivíduos ou grupos.

Doutora em administração e especialista em motivação e liderança, a brasileira Cecilia Bergamini (2009, p. 14) apresenta a seguinte definição de liderança: “a liderança não pode ser concedida por poder ou segundo uma estrutura; só se é um líder, se as pessoas seguirem sua liderança, tendo a liberdade de não o fazerem.”.

Outro autor reconhecido e prestigiado na área da Administração pela excelência de seus trabalhos e grande contribuição, o também brasileiro Idalberto Chiavenato (2010, p. 274), defende liderança como:

Comprometimento, empolgação, espírito missionário, visionário, foco em objetivos, senso de oportunismo e, por extensão, ênfase na participação de todos, na dedicação, impulso, orientação, reforço, retroação, motivação e foco no aprendizado das pessoas.

Fica perceptível que diante das definições, o líder é aquele que conquista seus liderados sem usar seu poder de autoridade, mas através de seu poder de influenciar pessoas. Ele é formador de opinião e é capaz de motivar seus liderados a alcançarem objetivos e uni-los em prol da mesma causa. Sendo assim, a liderança é de suma importância por exercer influência no comportamento das pessoas com a finalidade de motivá-las, impulsioná-las a conquistar resultados.

Em geral, os estudos sobre liderança buscam os atributos que um líder deve apresentar para desempenhar uma liderança eficaz. E esse é um tema de suma importância considerando que o mercado de trabalho depara-se com líderes despreparados para ocupar seus cargos de liderança.

Por esta razão, este trabalho apresenta um conjunto de conceitos para avaliar e analisar um líder eficaz que faça jus ao seu cargo e influencie positivamente seus seguidores.

O trabalho foi realizado através da pesquisa bibliográfica e descritiva, com a finalidade de conhecer os principais valores que um líder deve apresentar ao liderar um grupo de pessoas com o propósito de motivar sua equipe a alcançar bons resultados para a empresa.

O objetivo deste trabalho foi, portanto, entender através dos conceitos e perspectivas dos autores citados de que maneira um líder pode tornar-se eficaz a ponto de motivar sua equipe a querer segui-lo sem tem que impor sua autoridade, e sim, por respeito e admiração.

## **2 ESTUDOS SOBRE LIDERANÇA**

Desde o pós-guerra as organizações se deram conta de que já não era mais possível continuar tentando fazer com que pessoas trabalhassem em ambientes opressivos e passaram a valorizar situações nas quais pudessem utilizar ao máximo todo o potencial dos seus colaboradores (BERGAMINI, 2009).

Desde então, a importância e o valor de um líder se fazem sentir praticamente em todas as direções dentro das organizações e não somente pelo grupo de colaboradores. Segundo Bennis (1996, p. 22):

Os líderes são importantes por três motivos: em primeiro lugar, eles são responsáveis pela eficácia das organizações. O sucesso ou fracasso de qualquer organização. Em segundo, as adversidades que encontramos pelo caminho às vezes nos deixam sem rumo, então buscamos nos líderes um caminho, um porto seguro. E em terceiro lugar, o líder é aquele que conhece o problema, mas não se prende ao contexto, seja ele por conta dos cenários administrativos voláteis ou fusões e aquisições ou ainda por fatores demográficos.

Logo, a liderança vem tornando-se cada vez mais importante, pois é através de um líder que uma equipe se motiva a realizar suas funções com êxito, e conseqüentemente, geram resultados satisfatórios para a organização.

Aproximadamente no final da década de 1940 e início da década de 1950 foram realizados estudos na Universidade de Michigan para determinar quais características resultavam em uma liderança eficaz. Após entrevistas com supervisores e subordinados de grupos de alta e baixa produtividade em uma série de organizações, os resultados dos estudos sugeriram que há dois tipos fundamentais de comportamento do líder: um centrado no trabalho (acompanha de perto as atividades de seus subordinados; focado na realização eficaz da tarefa) e um centrado no funcionário (cria grupos de trabalho eficazes com metas de alto desempenho). Diante dos resultados encontrados, os “pesquisadores de Michigan sugeriram que o comportamento centrado no funcionário tem mais possibilidade de levar o grupo a um desempenho eficaz do que o comportamento centrado no trabalho.” (GRIFFIN e MOORHEAD, 2006, p. 280).

Conduzidos aproximadamente na mesma época em que eram realizadas as pesquisas de Michigan, os estudos realizados pela Universidade de Ohio tiveram também o objetivo de identificar características comportamentais de líderes com desempenho eficaz. (GRIFFIN e MOORHEAD, 2006).

Os pesquisadores deste estudo identificaram dois comportamentos mais significativos: comportamento de consideração (há interesse pelos sentimentos dos subordinados e o respeito por suas ideias) e o comportamento de orientação (o líder define com clareza suas funções e as dos subordinados, para que estes saibam o que é esperado deles). Os resultados indicaram que:

[...] não há explicação simples para o que constitui um comportamento de liderança eficaz – a eficácia do líder varia de uma atuação para outra [...] o maior defeito dos dois estudos foi não alcançar seu objetivo primeiro: identificar um comportamento universal de liderança, os padrões de resposta e os relacionamentos de seus seguidores (GRIFFIN e MOORHEAD, 2006, p. 282).

Devido algumas falhas apresentadas em ambas as teorias, outros estudiosos comportamentais perceberam que para atingir diferentes abordagens era necessário se concentrar em teorias de contingência, pois estas explicariam melhor a liderança, já que “essas teorias presumem que o comportamento do líder adequado varia de ambiente para

ambiente. Seu foco é na compreensão de como diferentes situações exigem diferentes tipos de liderança.” (GRIFFIN e MOORHEAD, 2006, p. 282).

No campo de estudos das “teorias da contingência” destaca-se a teoria de contingência de Fielder, desenvolvida por Fred Fielder por volta de 1960. Para esta teoria “o desempenho do grupo constitui função da combinação entre o estilo de um líder e as diversas características relevantes da situação.” (VECCHIO, 2009, p. 158).

Fred Fielder encontrou termos para traçar a personalidade de um líder: motivação por tarefa (comportamento centrado no trabalho) x motivação por relacionamento (comportamento centrado no funcionário). Para Fielder, a grande diferença entre ambas é que são fundamentadas na personalidade. Ou seja:

Líderes orientados às tarefas terão sucesso nas situações que requerem persistência meramente. [...] Líderes com orientação interpessoal, no entanto, podem obter vantagem em cenários que emitem sinais variados, pois, podem aplicar suas aptidões sociais para suplantar os obstáculos ao desempenho mais gerenciáveis. (VECCHIO, 2009, p. 160).

Fica notório que é imprescindível o líder analisar o ambiente organizacional e adequar-se a ele, com a finalidade de obter resultados eficazes. Vecchio (2009, p. 161) conclui que “o líder eficaz em uma organização pode ser ineficaz em outra. Os gerentes precisam reconhecer esse fato e compreender as limitações que uma dada situação pode lhes impor”.

Já a teoria da Meta e do Caminho, desenvolvida por Martin Evans e Robert House, “indica que os líderes podem influenciar, de diversas maneiras, a satisfação, a motivação e o desempenho dos membros do grupo”. (VECCHIO, 2009, p. 162). Além disso, outro ponto forte dessa teoria é a influência que o líder tem sobre seus subordinados, pois o líder com seu poder de influência afeta o desempenho de seus liderados, tornando claro os comportamentos (caminhos) que levarão às recompensas desejadas (metas).

De acordo com o nível da tarefa executada pelo subordinado, por exemplo, a liderança direta é menos necessária. Portanto, segundo afirmação de Griffin e Moorhead (2006, p. 287) “presume-se que o modo como o líder combina pessoas e ambiente em uma dada situação influencia os subordinados a desempenhar suas tarefas.”.

Sabe-se da importância do comportamento de um líder para o sucesso de sua equipe, porém, segundo a teoria, os fatores situacionais influenciam as atitudes e o modo de agir de seus liderados.

Complementando, a abordagem da Árvore de Decisão de Vroom refere-se à participação do subordinado na tomada de decisão (GRIFFIN e MOORHEAD, 2006). De acordo com tal abordagem, o líder avalia o grau de significância da decisão sugerida pelo subordinado e essa avaliação vai conduzi-lo pelos caminhos da árvore de decisão até chegar ao curso de ação recomendado.

São mencionadas dois tipos de árvores: uma com foco no tempo (recomendada quando o tempo é fator fundamental) e a outra com foco no desenvolvimento (recomendada quando o líder estiver mais interessado no desenvolvimento dos funcionários do que na agilidade da decisão).

Para Vecchio (2009), esta abordagem é útil para diagnosticar uma situação. Através da análise feita, o líder defronta com o problema a ser enfrentado. Trata-se de uma

ferramenta confiável e eficiente para encontrar problemas específicos, e conseqüentemente, tomar a decisão cabível.

Outra teoria acerca da liderança é conhecida como “Modelo de intercâmbio entre líder e membro”. Essa teoria foi criada por George Graen e Fred Dansereau e visa o bom relacionamento do líder com cada subordinado, ou seja, “o modelo propõe que cada relacionamento existente entre o líder e um subordinado tem possibilidade de diferir em qualidade”. (VECCHIO, 2009, p. 167). O modelo denomina o grupo de dentro - que se trata dos subordinados que o líder tem mais afinidade e confiança - e o grupo de fora- que é composto pelos subordinados que o líder tem menos atenção. Vecchio (2009, p. 169) conclui que: “as impressões iniciais da capacidade dos subordinados podem conduzir a uma classificação como membros do grupo próximo ou distante, o que pode afetar o desempenho e rotatividade subseqüentes”.

Por fim, para o modelo de Hersey e Blanchard o líder precisa observar que tipo de subordinado ele lidera para atuar de acordo com a situação. O líder pode ser desde um líder “instrutor” - quando a disposição do subordinado é baixa- até o nível “apoiador” - quando a disposição é de média a alta. Ou seja, “esta abordagem foi desenvolvida como uma ferramenta de consultoria e baseia-se na noção de que o comportamento apropriado do líder depende da disposição de seus subordinados.” (GRIFFIN e MOORHEAD, 2006, p. 292).

### **3 LIDERANÇA COMO INFLUÊNCIA**

Gestores apresentam autoridade formal, criam regras, exercem controle, minimizam riscos, ou seja, apresentam uma postura mais “fria” com os subordinados, buscando atender os objetivos da organização. Já os líderes apresentam uma postura mais “humana” com seus liderados, pois priorizam, ouvem, conversam, enfim, valorizam as características individuais promovendo o desenvolvimento do grupo e transformando-o em equipe de trabalho.

Covey (2004) relata que a diferença entre o gestor e o líder está em como enxergam as situações e os objetivos. O gerenciamento é a visão dos métodos, analisa o melhor modo de se conseguir determinadas coisas. Enquanto a liderança lida com objetivos e metas concentrando-se em conseguir coisas desejadas.

Complementando tais afirmações, para o especialista em liderança Warren Bennis (1996), existem muitas diferenças entre líderes e gerentes. Entre as diferenças, Bennis aponta que enquanto o gerente administra, copia e mantém, o líder inova, é original e desenvolve. Líderes sabem identificar problemas e desenvolvem habilidades necessárias para resolvê-los.

Em suma, gestores e líderes não são a mesma coisa, porém trabalhando juntos, podem desempenhar papéis importantes para o futuro de uma organização. Aliás, a gestão e liderança não são concorrentes, mas complementares. O papel de gestor busca os interesses da organização e o papel de líder busca o interesse das pessoas, mantendo o equilíbrio necessário à organização.

Existem vários tipos de liderança. Uma delas é a chamada “liderança transformacional”. A liderança transformacional destaca as metas dos subordinados e aumenta sua autoconfiança para se alcanças metas mais elevadas. É uma liderança de extrema importância - principalmente em épocas de mudança e crise - pois implica em transformar, mudar estratégias de uma organização inteira. E a mudança dentro de uma

organização é essencial para evitar a estagnação. Um líder com alto poder de influência é capaz de desempenhar este papel transformador de modo eficaz. (VECCHIO, 2009, p. 156)

Já os líderes carismáticos apresentam autoconfiança e conseguem influenciar seus liderados de modo eficaz, pois os mesmos já se encontram propensos a aceitar. Um ponto negativo dessa liderança acontece quando o líder incentiva devoção ao ego. Por outro lado, o ponto positivo ocorre quando os líderes carismáticos procuram aumentar o compromisso dos liderados com os princípios ideológicos. Sendo assim, líderes que apresentam tal característica têm um diferencial a seu favor em relação à influência e bom convívio com sua equipe, pois inspiram confiança e aceitação. Porém, é preciso ficar atento para que este convívio não crie intencionalmente, entre seus liderados, devoção às suas pessoas. (VECCHIO, 2009)

Um terceiro tipo é chamado de liderança estratégica. Uma definição de liderança estratégica é apresentada por Chiavenato e Sapiro (2010, p. 274) segundo a qual:

A capacidade de antecipar, vislumbrar e manter flexibilidade, e saber delegar poderes para criar mudança estratégica sempre que necessário for. A liderança estratégica implica administrar por meio das pessoas os recursos da organização [...] os líderes estratégicos devem aprender como influenciar o comportamento das pessoas em um ambiente incerto e muitas vezes imprevisível. Em outras palavras, liderança estratégica significa liderar líderes de líderes.

Contextualizando este conceito, Chiavenato e Sapiro (2010, p. 275) apresentam os seguintes aspectos multifuncionais de liderança estratégica:

- Determinação da direção estratégica: significa criar uma visão de longo prazo da intenção estratégica da organização, motivando os funcionários por meio da herança da organização.
- Exploração e desenvolvimento das competências essenciais: significa explorar e desenvolver competências essenciais em muitas áreas funcionais diferentes para implementar as estratégias organizacionais. Os líderes estratégicos avaliam se as competências essenciais são enfatizadas nos esforços de implementação estratégica.
- Desenvolvimento do capital humano: o capital humano representa o acervo de conhecimentos, habilidades e competências da força de trabalho da organização, que requer investimento em termos de preparo, treinamento e desenvolvimento. Saber localizar, utilizar e incentivar talentos, construir equipes eficazes constituem competências que o líder estratégico precisa possuir em grau elevado.
- Sustentação de uma cultura organizacional eficaz: a cultura organizacional é um complexo de ideologias, símbolos e valores centrais que é compartilhado por toda a organização e que influencia poderosamente a maneira pela qual ela realiza os negócios. Daí a necessidade de uma orientação impulsionadora e empreendedora que torne as pessoas protagonistas da ação.
- Ênfase em práticas éticas: os líderes estratégicos devem praticar ações que aumentem a probabilidade de fazer prevalecer uma cultura ética em suas organizações. Isso envolve:
  - a) Criar e desenvolver um código de conduta para a organização.
  - b) Rever e atualizar continuamente o código de conduta.
  - c) Disseminar o código de conduta a todas as pessoas.
  - d) Desenvolver e implementar métodos, procedimentos e práticas de auditoria interna.
  - e) Criar e desenvolver sistemas de recompensas que premiem o desempenho excelente.

f) Criar um ambiente de trabalho que transforme a organização no melhor lugar para se trabalhar.

- Controles organizacionais balanceados: controles são necessários para ajudar a garantir que a organização atinja seus resultados desejados de competitividade estratégica e retornos acima da média.

Diante dos seis aspectos descritos por Chiavenato e Sapiro, fica notório que o líder que apresentar esses conjuntos de características - e preparo essencial para colocá-los em prática - terá a competência ideal para conduzir uma equipe motivada a apresentar elevado desempenho na organização.

#### 4 CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA

Para Chiavenato e Sapiro (2010), a liderança aplicada nos dias de hoje, apresenta grandes diferenças em relação à atuação dos antigos líderes, e isso é perceptível tanto no tratamento com os seus liderados, quanto no desempenho da organização, como mostra o Quadro 1:

**Quadro 1- Liderança do passado e do presente**

<b>Traços tradicionais de liderança</b>	<b>Qualidade da liderança estratégica</b>
Conformidade	Espírito criativo e inovador
Autoritarismo	Assimilador, aprendiz e coreógrafo
Heróico – centro da atenção	Compartilha poder e atenção
Delegador e hierárquico	Condutor e alavancador
Especialização em áreas tradicionais	<i>Expertise</i> em várias áreas
Conhecimento extensivo da indústria	Experiência em muitas indústrias
Posse de um cargo a longo prazo	<i>Portfólio</i> de vários conhecimentos
Alto controle e comando	<i>Empowerment</i> e patrocinador
Orientação doméstica e internalizada	Perspectiva global e sistêmica
Cria consenso quando necessário	Cria coalizões e fomenta colaboração
Conhecimento íntimo da organização	Conhecimento íntimo do cliente
Atenção nos concorrentes	Conhecimento dos concorrentes
Isolado, separado, indiferente	Acessível, próximo, apoiador

Fonte: Chiavenato (2010, p. 276).

Comparando as características do Quadro 1, nota-se que o líder que apresenta “qualidade da liderança estratégica” trata-se de um líder apto a mudanças, mais culto, flexível e, principalmente, que procura manter um relacionamento mais próximo e humano com as pessoas que o rodeia. Dessa forma, o líder conquista seus liderados pela confiança que é capaz de transmitir diante da postura adotada e não apenas porque possui autoridade, como era no modelo tradicional de liderança.

Além das mudanças da liderança em relação ao passado, Chiavento e Sapiro (2010) apontam a hierarquia das lideranças, pois, segundo eles, a liderança passa por profundas diferenças quando realizada no nível institucional (pelo presidente e diretores) e no nível tático (gerentes), em comparação com a liderança típica do nível operacional (supervisores), como pontuado no Quadro 2:

**Quadro 2- Hierarquia das lideranças**

Líder	Características	Nível Organizacional
<b>Estratégico (Dirigente)</b>	É um global <i>thinker</i>	<b>Institucional</b>
	É um estrategista	
	Impulsiona mudanças e renovação	
	É “missionário” e “visionário”	
	Advogado e defensor de talentos	
	Espírito altamente empreendedor	
	Guardião do negócio	
	Cativador	
<b>Tático (Gerente)</b>	Impulsiona a execução da estratégia	<b>Gerencial</b>
	Impulsiona o alcance de metas	
	É um tático	
	Identifica e seleciona talentos	
	Mobiliza as pessoas para a mudança	
	Treina e desenvolve líderes e equipes	
<b>Operacional (Supervisor)</b>	Cuida de uma unidade de negócios	<b>Operacional</b>
	Conduz para execução do trabalho	
	Impulsiona o desempenho excelente	
	É um operacional	
	Faz parcerias ao longo das equipes	
	Gerencia o trabalho cotidiano	
	Influencia pelo seu poder pessoal	
Inspira lealdade e confiança		

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2010, p. 277).

Segundo o Quadro 2, para cada nível organizacional existe um tipo de líder, com características específicas, pois cada um deles precisa apresentar linguagem e postura ideal para passar a mensagem e conduzir seus liderados a executar suas tarefas com sucesso. Nota-se que um nível organizacional depende do outro para que os objetivos traçados pelos dirigentes sejam alcançados.

Independente do nível organizacional que o líder atuar, Chiavenato e Sapiro (2010, p. 277) apontam algumas características que devem ser adotadas:

- Ser mestre em gerenciar a ambiguidade em situações pouco claras.
- Inspirar confiança e crença no futuro.



- Ter uma paixão por metas e resultados.
- Possuir inquestionável integridade para ganhar confiabilidade das pessoas.
- Preparar e desenvolver as pessoas para o sucesso.
- Ter um fortíssimo ego e não apenas um grande ego.
- Ter a coragem de tomar decisões, mesmo que difíceis.

A necessidade de um líder apresentar tais características dá-se pelo fato dele enfrentar os seguintes imperativos, como apontam Chiavento e Sapiro (2010, p.278):

- Conduzir as pessoas para resultados: o líder alcança resultados através das pessoas que com ele trabalha. Deve ter capacidade de preparar e impulsionar as pessoas para alcançarem resultados grupais.
- Impulsionar o desempenho: o líder é responsável por alcançar metas e resultados, tanto pessoalmente como através de sua equipe de trabalho. Deve saber colocar expectativas de desempenho e ajudar de maneira confiável as pessoas a alcançarem resultados.
- Fazer parcerias dentro e entre equipes: um papel crítico do líder é ser eficaz como líder. Seja ele um líder formal ou informal de um grupo que requer forte espírito de equipe, deve saber criar e manter uma equipe de elevado desempenho e fazer parcerias cruzadas com outras equipes.
- Gerenciar o trabalho cotidiano: envolvendo recursos, tempo, orçamento e tudo o que necessita ser desdobrado eficazmente para alcançar objetivos do trabalho grupal.
- Influenciar através do poder pessoal: os líderes necessitam que as coisas sejam feitas apenas usando seu poder pessoal de influência e sua força de ganhar confiabilidade sem apelar para sua posição hierárquica.
- Ter faro para localizar e desenvolver talentos: o líder deve saber identificar, avaliar e selecionar talentos internos ou externos. Saber construir sua equipe com gente melhor do que ele. Fazer da equipe a sua ferramenta de alcançar sucesso coletivo. Essa é uma habilidade essencial para a liderança.
- Inspirar lealdade e confiança: ao atrair e reter talentos, o líder deve buscar a satisfação no trabalho, que é um aspecto-chave para a retenção dos melhores. Bons líderes criam um ambiente onde o clima permite que as pessoas possam maximizar seus talentos e desempenhar acima das expectativas.

É notório que o líder bem preparado é capaz de conduzir seus liderados ao êxito de suas funções, através de seu poder motivacional e de sua confiabilidade. Dessa forma, consegue criar um ambiente de trabalho agradável com uma equipe coesa e talentosa.

Para O'Toole (1998), a eficácia da liderança tem pouco a ver com o que fazer e como fazer. Ao contrário da sabedoria transmitida, quando os líderes falham em promover mudanças, a culpa raramente recai sobre uma escolha equivocada de manuais de como fazer "[...] aqueles que conseguem promover mudanças, de forma eficaz e moral, agem segundo a convicção da dignidade inerente àqueles sob sua liderança." (O'TOOLE, 1998, p. 33).

Todavia, de acordo, quando os líderes de uma empresa compreendem que as mudanças devem basear-se na cultura existente daquela organização e quando demonstram paciência para envolver no processo de mudança toda esta mesma organização, então é possível transformar a empresa. (O'TOOLE, 1998).

Na mesma linha de raciocínio, Chiavenato e Sapiro (2010) afirmam que toda estratégia implica movimento – e movimento significa mudança - e o líder é o principal agente da mudança organizacional.

Segundo Chiavenato e Sapiro, a mudança cultural – diferentemente da mudança em produtos, serviços, processos, tecnologias – é geralmente lenta e demorada. Ela sofre resistências e barreiras e de todos os tipos. Mas é preciso mudar, pois:

A mudança da cultura organizacional não somente é possível e desejável como também indispensável e fundamental para o sucesso organizacional, levando-se em conta que a organização atua em ambientes altamente dinâmicos, mutáveis, instáveis, voláteis e em constante transformação. (CHIAVENATO e SAPIRO, 2010, p. 274):

Logo, a liderança estratégica implica em lidar com a mudança cada vez mais rápida e profunda que caracteriza o atual cenário competitivo. Em razão dessa complexidade e mutabilidade, os líderes estratégicos devem aprender como influenciar o comportamento das pessoas em um ambiente incerto e muitas vezes imprevisível.

## **5 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO**

A compreensão do comportamento organizacional é vital para um líder analisar as perspectivas dos funcionários, como eles interagem entre si e com a organização, e como reagem com as políticas, processos e mudanças implementadas na empresa.

Para Stephen Robbins (2006, p.12) “o comportamento das pessoas em grupo é algo mais do que a soma de cada indivíduo agindo do seu próprio modo. E trata-se de um comportamento que é diferente daquele que apresentam quando estão sozinhas.” Por isso é importante levar em consideração que cada indivíduo apresenta sua característica pessoal e quando estão em grupo sofrem influências. Em uma organização, se um grupo apresentar menos desempenho ou alta rotatividade, por exemplo, o líder deve avaliar as dinâmicas de interação entre eles.

A definição de comportamento organizacional para Griffin e Moorhead (2006, p. 07) é “o estudo do comportamento humano em ambientes organizacionais, da interface entre o comportamento humano e a organização em si.” Explorar estes três aspectos do comportamento organizacional facilita o entendimento para o líder avaliar a eficiência pessoal e organizacional.

O comportamento organizacional, como área científica de pesquisa, tem alcançado progressos consideráveis, apesar de retrocessos ocasionais. Entretanto, líderes em geral reconhecem cada vez mais o valor dos recursos humanos e se esforçam para compreender melhor as pessoas e os papéis que elas desempenham em organizações complexas. (GRIFFIN e MOORHEAD, 2006).

Dentro do campo de estudos do comportamento organizacional uma área vital para a compreensão da boa liderança é a motivação. É necessário que o líder conheça a natureza da motivação de seus liderados, sobretudo no que se refere às suas funções, para motivá-los a agir de acordo com o melhor interesse da organização.

Logo, a motivação é um assunto de extrema importância quando se trata de liderança, pois para o líder atingir os resultados desejados, é vital ter uma equipe motivada para alcançar sucesso nas metas e nos objetivos traçados. Nesse sentido, segundo Griffin e

Moorhead (2006, p. 96), “[...] pessoas trabalham por motivos bem diversos. Algumas querem dinheiro, algumas querem um desafio e algumas querem poder.” Ou seja, cada funcionário possui uma expectativa do trabalho e como eles acreditam que conseguem alcançar suas metas tem papel fundamental na sua motivação.

Para a melhor compreensão de que tipo de motivação se adapta a cada tipo de funcionário, seguem algumas teorias motivacionais.

A Teoria da hierarquia das necessidades foi formulada por Abraham Maslow. Maslow argumentava que os seres humanos são animais “carentes” (apresentam o desejo de satisfazer um conjunto de necessidades) e a partir disso, criou uma pirâmide que representa a hierarquia das necessidades propostas por ele. Do topo da pirâmide até a base dela, estão relacionados cinco características de necessidades desenvolvidas por Maslow. São elas: no topo auto realização, seguida por autoestima, necessidades sociais, de segurança e fisiológicas básicas. Para Maslow, cada patamar de necessidades precisava ser satisfeito antes que o seguinte ganhasse importância.

Apontando alguns exemplos para exemplificar o conceito de cada patamar da pirâmide de Maslow, as necessidades de auto realização podem ser conquistas e trabalho desafiador. As necessidades de estima, por sua vez, aceitam exemplos como posição social e título de cargo. As necessidades sociais sugerem exemplos como amizades e colegas de trabalho. As necessidades de segurança exemplificam-se como estabilidade e plano de previdência. E, por fim, as necessidades fisiológicas básicas são sustento e salário-base, por exemplo.

Para grande parte das organizações, suprir as necessidades fisiológicas e de segurança de seus funcionários não deve ser difícil, pois quando a organização apresenta condições de ambientes confortáveis no trabalho e um bom plano de seguro, por exemplo, já atenderão esses dois patamares de necessidades. As necessidades sociais dos funcionários geralmente são supridas pelos laços familiares e conquistas de amigos dentro e fora da organização. A necessidade de estima pode ser satisfeita por aumento salarial ou outras formas de reconhecimento. No entanto, a necessidade de auto realização provavelmente deve ser a mais difícil de ser atendida, pois é difícil avaliar quantas pessoas preenchem plenamente seu potencial.

Já a teoria ERC amplia e refina os conceitos da hierarquia das necessidades de Maslow. (GRIFFIN e MOORHEAD, 2006). As letras E, R e C representam as três categorias das necessidades básicas: existência, relacionamentos e crescimento. Se traçar um paralelo com a pirâmide das necessidades de Maslow com a teoria ERC, a letra E (necessidades de existência) corresponde às necessidades fisiológicas e de segurança. A letra R (necessidades de relacionamento) está ligada à importância de se relacionar com os outros, assemelham-se às necessidades de autoestima. Por fim, a letra C (necessidades de crescimento) entende-se por autoestima e auto realização.

A grande diferença entre ambas as teorias (Maslow e ERC), está no fato de a teoria ERC incluir um componente de satisfação-progressão e um de frustração-regressão. O primeiro sugere que a pessoa que atingiu um patamar de necessidade, progredirá ao próximo, enquanto o componente de frustração-regressão afirma que uma pessoa frustrada acabará retornando ao nível precedente. Fica perceptível, diante dessa teoria, que as necessidades geram comportamentos e que não apresentam relação nenhuma com bens materiais.

Num sentido parecido, a teoria da estrutura dual foi desenvolvida por Frederick Herzberg no final da década de 1950 e tem como base identificar os fatores motivacionais que afetam a satisfação, e os fatores de sanidade, que determinam a insatisfação (GRIFFIN e MOORHEAD, 2006).

Herzberg iniciou seu trabalho entrevistando aproximadamente 200 contadores e engenheiros de Pittsburgh, Estados Unidos. Pediu para que descrevessem momentos nos quais haviam sentido satisfeitos e motivados com o trabalho e situações em que se tivessem sentido insatisfeitos e desmotivados. O cientista ficou surpreso ao descobrir que um conjunto de fatores inteiramente diferentes estava associado aos sentimentos bons e ruins em relação ao trabalho, por exemplo: “uma pessoa que indicou salário ruim como fonte de insatisfação não identificaria necessariamente salário bom como fonte de satisfação e motivação.” (GRIFFIN e MOORHEAD, 2006, p. 105).

A partir disso, Herzberg concluiu que o pensamento dominante sobre satisfação e motivação estava incorreto, e que duas dimensões diferentes precisavam estar envolvidas nesse processo. Assim, notou a motivação como um fenômeno de estrutura dual. Ou seja:

Os fatores motivacionais afetam uma dimensão, que varia da satisfação à ausência de satisfação. Presume-se que outras características do local de trabalho, chamadas de fatores de sanidade, que envolvem condições de trabalho, salário e outras variantes, afetam uma dimensão diferente, que vai da insatisfação a não insatisfação. (GRIFFIN e MOORHEAD, 2006, p. 106).

Portanto, percebe-se que o conjunto de fatores que desmotivam um funcionário, não significa necessariamente que o oposto desse conjunto de fatores deixará esse funcionário satisfeito e motivado.

Já para a teoria da Equidade aposta na crença de que as pessoas estão sendo tratadas de maneira justa e que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço de cada funcionário. Em contrapartida, o conceito de iniquidade é a crença de que as pessoas estão sendo tratadas de forma injusta.

Quatro estágios revelam as percepções dos indivíduos sobre a equidade, segundo Griffin e Moorhead (2006, p. 110):

Primeiro, avaliam como são tratados pela empresa. Segundo, julgam como um “outro comparável” é tratado. O outro comparável pode ser alguém no mesmo grupo de trabalho, de outra parte da organização ou mesmo uma composição construída a partir de muitos colegas. Terceiro, comparam suas próprias circunstâncias com as do outro comparável e usam essa relação como base para formar uma impressão de equidade ou de iniquidade. Em quarto e último lugar, dependendo da força desse sentimento, podem optar por uma ou mais alternativas.

Nota-se que cada pessoa faz sua avaliação, baseada na realidade ou não, comparando-se com o outro indivíduo e essa comparação, se julgada positiva, passará um sentimento de equidade, caso o contrário, se o julgamento for tratamento injusto, dar-se-á um sentimento de iniquidade.

Num outro sentido, a teoria da expectativa é tida como complexa e tem apresentado crescimento contínuo. A premissa básica da teoria da expectativa sustenta que a motivação depende de quanto queremos algo e de quão provável achamos que é consegui-lo. De acordo com Griffin e Moorhead (2006, p. 112), essa teoria enfatiza as ligações entre três elementos:

- a) Expectativa de esforço e desempenho: é a percepção que de acordo com o esforço que se faz, o desempenho será proporcional.
- b) Expectativa de desempenho e resultado: é a ideia que de acordo com o esforço do desempenho, atingirá determinado resultado.
- c) Resultados e valências: de acordo com o grau da atratividade (recompensa), a motivação do indivíduo para o esforço será grande.

Portanto, a teoria da expectativa é importante para um líder descobrir quais recompensas motiva seus liderados, quão valiosas elas são, medir as expectativas e, por fim, ajustar as relações entre elas.

A teoria do reforço e o aprendizado defende que o comportamento do indivíduo depende de suas consequências. Se um liderado adotar uma postura com seu chefe e essa não for bem aceita por ele, por exemplo, o liderado mudará sua postura para uma mais receptiva ao seu chefe. Sendo assim, o indivíduo alterou seu comportamento porque a consequência da primeira postura não lhe trouxe resultados positivos.

As consequências do comportamento são chamadas de reforço. Líderes podem utilizar quatro tipos de reforços para interferir no comportamento de seus liderados, conforme a relação descrita por Griffin e Moorhead (2006, p. 114):

- a) Reforço positivo: é quando o comportamento adotado por um liderado lhe apresenta consequências positivas.
- b) Reforço negativo: é quando um liderado muda seu comportamento para não sofrer consequências desagradáveis.
- c) Extinção: é quando reduz a frequência de um comportamento que era recompensado até sua extinção. Importante ressaltar que, se líderes deixam de recompensar comportamentos valiosos, esses também correm o risco de acabar extintos.
- d) Punição: é quando em consequência de um comportamento desagradável, o liderado sofrerá punição de acordo com a gravidade da situação.

Líderes devem motivar e apoiar todas as formas de comportamento desejável para que sejam constantes na organização e sirvam de bom exemplo para os demais. Porém, devem punir comportamentos indesejáveis, para que não tragam consequências desagradáveis.

Por fim, para a teoria do aprendizado social nas organizações, quando um liderado percebe que seu colega de trabalho foi repreendido por uma atitude indevida, por exemplo, essa situação servirá para que ele não cometa o mesmo erro e assim não sofrerá consequências desagradáveis.

Um ponto importante dessa teoria é que o comportamento a ser imitado deve ser relativamente simples e em geral diz respeito a um comportamento observável, concreto e não a raciocínios.

O aprendizado social influencia a motivação de diversas maneiras. Comportamentos que adotamos no nosso ambiente de trabalho, que exercemos diariamente, são reflexos do comportamento dos outros.

## 6 CONCLUSÃO

O desenvolvimento deste trabalho apresentou definições e conceitos sobre liderança desde os primórdios até datas mais recentes, e demonstrou que este é um tema que está em constante estudo e que não há uma fórmula ideal para torna-se um líder eficaz.

Um ponto crucial na eficácia do comportamento do líder está no ambiente organizacional em que atua, como defende a teoria contingencial que estuda o comportamento do líder com seus liderados inseridos em um contexto situacional.

Percebe-se que, de acordo com os conceitos históricos, os líderes tinham uma relação mais “fria” e autoritária com seus liderados e acreditavam que o fator motivacional era apenas a recompensa material. Nos dias de hoje, o líder que acredita, investe e valoriza o potencial de seus liderados, ganhará a confiança deles e apresentará, através de sua equipe, resultados positivos e satisfatórios para a organização.

Importante ressaltar que, mesmo o homem que nasce com o dom da liderança e capacidade intelectual suficiente para exercer tal função, se não tiver controle sobre suas emoções, arruinará todo seu potencial.

Um líder eficaz só é líder quando exerce influência, sem exercer sua autoridade sobre as pessoas e quando através do seu poder de influência, inspira confiança e motiva seus liderados a fazer o que o líder quer que elas façam porque elas o querem fazer. A habilidade de um líder eficaz está em levar pessoas de onde estão para onde elas nunca imaginaram que pudessem estar.

No entanto, não há um conjunto de atributos capaz de prever o sucesso da liderança. Cada líder, de acordo com o ambiente organizacional em que atua, pode criar uma maneira própria para alcançar o êxito.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHIAVANETO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Elsevier, 2010.
- COOPER, R.; SAWAF, A. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- COVEY, S. **Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes**. Rio de Janeiro: Franklin Covey, 2004.
- GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.
- MAXWELL, J. C. **21 Minutos de Poder na Vida de Um Líder**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.
- O´TOOLE, J. **Liderando Mudanças**. São Paulo: Afiliada, 1998.
- ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 2006.
- STEINER, C.; PERRY, P. **Educação Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.
- TOZZI, E. **As atitudes de sucesso**. *Você s/a*, São Paulo, Ed. 149, p. 29-31, novembro de 2010.
- VECCHIO, R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.