



**CENTRO UNIVERSITÁRIO PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS - UNIPAC  
ESPECIALIZAÇÃO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO –  
LATO SENSU**

**CRISTIANE INEZ FONSECA  
PAULA APARECIDA OLIVEIRA DE PAIVA**

**LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: IMPACTO NOS TRABALHADORES E NOS  
RESULTADOS**

**BARBACENA  
2020**

**CRISTIANE INEZ FONSECA  
PAULA APARECIDA OLIVEIRA DE PAIVA**

**LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: IMPACTO NOS TRABALHADORES E NOS  
RESULTADOS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado na Especialização em Psicologia Organizacional e do Trabalho do Centro Universitário Presidente Antônio Carlos – UNIPAC, como requisito parcial para obtenção de aprovação, sob a orientação do Professor Márcio de Campos.

**BARBACENA  
2020**

Fonseca, Cristiane Inez

F676l            Liderança nas organizações: impacto nos trabalhadores e nos resultados [Manuscrito] / Cristiane Inez Fonseca. – 2020.

35f

Orientador: Márcio de Campos

Monografia (Especialização em Psicologia Organizacional e do Trabalho) – Centro Universitário Presidente Antônio Carlos.

1. Psicologia do trabalho 2. Psicologia organizacional 3. Saúde do trabalhador I. Paiva, Paula Aparecida Oliveira de II. Título III. Centro Universitário Presidente Antônio Carlos.

CDD 158.7



Centro Universitário Presidente Antônio Carlos  
UNIPAC Barbacena

**Ata de Avaliação de Trabalho de Conclusão de Curso**  
**Pós-graduação *Lato Sensu* em Psicologia Organizacional e do Trabalho**

Aos 29 dias do mês de julho, do ano de 2020, às 20h30min, por meio de sessão online realizada pela ferramenta BlackBoard Collaborate, Ambiente Virtual de Aprendizagem, do Centro Universitário Presidente Antônio Carlos – UNIPAC Campus Barbacena, reuniu-se a banca examinadora composta pelos seguintes membros: Leila Leandro de Paiva, Marilene Fernandes de Oliveira e Márcio de Campos a fim de proceder avaliação da apresentação do trabalho de conclusão de curso das alunas **CRISTIANE INEZ DA FONSECA** e **PAULA APARECIDA OLIVEIRA DE PAIVA** regularmente matriculadas, respectivamente, sob os números 182-002333 e 182-002378. O trabalho, orientado pelo professor Márcio de Campos, teve como título: **LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: IMPACTOS NOS TRABALHADORES E NOS RESULTADOS**. Ao final da apresentação, a banca deliberou e fez as seguintes colocações: Fazer a correção ortográfica em todo texto, adequando-o à norma culta. Revisar o texto a partir das normas técnicas da ABNT, principalmente as citações. Reescrever o resumo, pois estão faltando conexões que levaram a dupla interpretação. Reescrever a passagem que consta na página 05, da introdução, referente ao termo “suportar”, contextualizando-o melhor para evitar entendimentos diversos à intenção das autoras, tendo atribuído às alunas a nota 95,00, considerando-as Aprovadas.

Barbacena, 29 de julho de 2020

Orientador: Professor Especialista Márcio de Campos  
Centro Universitário Presidente Antônio Carlos – UNIPAC Barbacena

Psicóloga Especialista Leila Leandro de Paiva  
CRP 04/36207

Psicóloga Especialista Marilene Fernandes de Oliveira  
CRP 04/24232

Aluna Cristiane Inez da Fonseca

Aluna Paula Aparecida Oliveira de Paiva

**Cristiane Inez da Fonseca  
Paula Aparecida Oliveira de Paiva**

**LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: IMPACTOS NOS TRABALHADORES E NOS  
RESULTADOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Centro Universitário Presidente Antônio Carlos -  
UNIPAC, como requisito parcial para obtenção do  
certificado de Especialista em Psicologia  
Organizacional e do Trabalho.

Aprovada em 29/07/2020

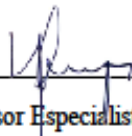
**BANCA EXAMINADORA**



---

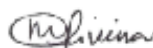
Psicóloga Especialista Leila Leandro de Paiva

CRP 04/36207



---

Orientador: Professor Especialista Márcio de Campos  
Centro Universitário Presidente Antônio Carlos – UNIPAC Barbacena



---

Psicóloga Especialista Marilene Fernandes de Oliveira

CRP 04/24232

## RESUMO

O presente estudo aborda as relações e manifestações dos fenômenos liderança e poder no âmbito das organizações tencionando uma análise sobre como estes elementos influenciam os resultados, o comportamento e a vivência subjetiva dos trabalhadores. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica narrativa a partir de pesquisa em diversas fontes acadêmicas com busca por dois descritores principais, sendo “liderança” e “poder nas organizações”. E em seguida, foi realizada uma correlação com as teorizações de Dejours e outros autores que versam sobre o tema. De modo geral, foi possível concluir que o estilo de liderar e a forma de exercer o poder nas organizações geram impactos na saúde e bem-estar dos trabalhadores e consequentemente, impactos no desempenho e nos resultados finais. Contudo, é preciso ser levado em consideração todas as variáveis presentes e vividas dentro do contexto organizacional, pois não podemos atribuir todos os pontos positivos ou negativos somente a conduta adotada pela liderança, a organização também é responsável por auxiliar e capacitar os líderes guiando-os para melhor execução na gestão de pessoas.

**Palavras-chave:** liderança, poder nas organizações, trabalho, saúde do trabalhador.

## ABSTRACT

The present study approaches the relationships and manifestations of the leadership and power phenomena within organizations, intending to analyze how these elements influence the workers' results, behavior and subjective experience. A narrative bibliographic search was carried out from research in several academic sources with a search for two main descriptors; those are "leadership" and "power in organizations". In order to carry out this study, the theories of Dejours and other authors who deal with the topic are addressed. In general, it was possible to conclude that the style of leading and the way of exercising power in organizations generate impacts on the health and well-being of workers and, consequently, impacts on performance and final results. However, it is necessary to take into account all the variables present and experienced within the organizational context, since we can attribute all the positive or negative points only on the conduct adopted by the leadership, the organization responsible for assisting and training the leaders guiding them to better execution in the people management.

**Keywords:** leadership, power in organizations, work, worker health.

## SUMÁRIO

|                                                                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO.....</b>                                                                                        | <b>08</b> |
| <b>2. DESENVOLVIMENTO.....</b>                                                                                   | <b>10</b> |
| <b>2.1 Conceito de Liderança .....</b>                                                                           | <b>11</b> |
| <b>2.2 Teorias e Estilos de Lideranças .....</b>                                                                 | <b>12</b> |
| 2.2.1 <i>Teoria dos Traços .....</i>                                                                             | 13        |
| 2.2.2 <i>Teoria Comportamental .....</i>                                                                         | 14        |
| 2.2.3 <i>Teoria Contingencial .....</i>                                                                          | 15        |
| <b>2.3 Bases de poder nas organizações.....</b>                                                                  | <b>16</b> |
| <b>2.4 Impactos da liderança nos trabalhadores .....</b>                                                         | <b>22</b> |
| <b>2.5 Assédio Moral: A face Perversa da Liderança e Poder nas organizações. ....</b>                            | <b>24</b> |
| <b>2.6 A liderança e o poder nas organizações como um dos vetores da promoção de bem-estar no trabalho .....</b> | <b>26</b> |
| <b>3. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                                                                              | <b>27</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>                                                                                         | <b>30</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações são unidades sociais pensadas, geridas e impulsionadas por pessoas. O ritmo de funcionamento é a vida vivida em seu interior, é o trabalho humano que a possibilita se materializar, ou seja, concretizar seu fim. Desta forma, as pessoas, os trabalhadores, apresentam-se como o capital humano das organizações, aqueles capazes de traçarem objetivos e os transformarem em resultados por meio de seus trabalhos. Para que este capital seja potencializado à sua dimensão máxima, há de se pensar na sua condução, orientação e liderança em direção aos objetivos organizacionais.

Desta forma, a liderança, enquanto um exercício de um ou mais indivíduos dentro do todo organizacional, terá como principal objetivo direcionar e conduzir os trabalhadores na missão da organização, sendo compreendida como um “processo de exercer a influência sobre um indivíduo ou grupo de indivíduos nos esforços para a realização de objetivos em determinada situação” (Hersey e Blanchard, 1977). Pode-se dizer então, que líder é aquele que influencia comportamentos com a missão de motivar e engajar seus liderados almejando o alcance dos objetivos organizacionais.

Segundo Maximiano (2010), o líder é um componente de grande importância para o sucesso de uma organização, pois, é ele quem faz com que os objetivos e as metas almejadas sejam alcançados. A importância do líder nas organizações tem motivado diversos estudos na área, na busca das características ideais na hora de gerir pessoas, pois a liderança passou a ser o diferencial competitivo das organizações.

Ao se tencionar a temática liderança, o mais adequado, é dimensioná-la no plural, ou seja, lideranças. Tal demarcação faz-se pertinente uma vez que este fenômeno será caracterizado de acordo ou a partir de um determinado estilo adotado por quem a exerce, bem como, atrelado a manifestação do tipo ou finalidade do poder que manifesta ao exercê-la. Além disso, observa-se uma gama conceitual que tenta definir liderança, a partir de seus objetivos, estilos e impactos nas pessoas e na organização.

A depender do estilo de liderança e do poder que se manifesta de forma concreta ou simbólica por meio de seu exercício está dada a possibilidade de resultados e fenômenos positivos ou negativos, seja para a organização, especial sobre seus resultados, seja para os trabalhadores, mobilizando-os ao engajamento à tarefa ou ao contrário, gerando frustração, assédio e adoecimento.

O líder da atualidade tem que ser capaz de influenciar, motivar e desenvolver equipes conciliando os objetivos pessoais com os organizacionais. Em um ambiente onde o líder é



capacitado para desenvolver pessoas é possível se alcançar resultados positivos a curto e longo prazo, tanto para a organização quanto para as pessoas que fazem parte delas. Para Hunter (2004), liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, visando a atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.

Podemos afirmar então que a liderança exercida nas organizações faz toda a diferença para os trabalhadores e resultados. Então, qual seriam os impactos desses estilos de liderança no trabalhador e nos resultados?

Para tencionar tal discussão, partiu-se de uma revisão de literatura sobre o tema, de caráter bibliográfica narrativa, com pesquisa em livros, artigos e teses. O estudo abordou a importância da liderança no ambiente organizacional, com o intuito de demonstrar como o estilo de liderar equipes pode influenciar tanto no desenvolvimento de pessoas quanto nos resultados organizacionais. O líder é considerado peça chave para o desenvolvimento de equipes, o que muitos não sabem ainda é como exercer adequadamente essa função. Ainda é possível encontrar líderes sem habilidade nenhuma para gerir pessoas, são líderes que estão mais preocupados com os resultados, e não com quem os traz. Segundo Hersey, Blanchard e Johnson (2001) supervisores que compreendem e sabem usar o poder são mais eficazes do que aqueles que não compreendem ou não sabem usá-los, salientando a importância da utilização hábil do poder por parte do supervisor, a fim de influenciar positivamente os resultados de seus subordinados e, conseqüentemente, da organização.

É muito comum encontrar nos ambientes organizacionais trabalhadores que são assediados moralmente pelos seus líderes, com insultos, humilhações, punições indevidas entre outras mais, no momento de exercer seus poderes para o alcance dos objetivos. No entanto, estas práticas costumam desestabilizar os trabalhadores psicologicamente, levando-os a adquirir até mesmo doenças ocupacionais e conseqüentemente prejudicando a entrega de resultados. Os trabalhadores precisam estar abastecidos de sentimentos bons, de um ambiente de trabalho no qual se sintam bem, sentindo-se reconhecidos pelo seu líder, pois é ele quem os guia e inspira. O segredo do sucesso está nas pessoas, que quando são motivadas, engajadas e confiam em seu líder, se desenvolvem como pessoa e são capazes de entregar resultados organizacionais positivos a curto e longo prazo.

O presente estudo teve como objetivo identificar os estilos de liderança e os poderes exercidos pelos líderes dentro das organizações, além de seus impactos no trabalhador e nos resultados, que podem ser tanto positivos quanto negativos.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.2. Conceito de Liderança**

Apresenta-se a seguir uma breve discussão teórica sobre liderança e como os estilos de liderar podem impactar nos trabalhadores e nos resultados organizacionais. Em determinadas organizações, as questões relacionadas a liderança encontram-se em condições graves, o que torna muito pertinente a discussão deste tema. Desta forma, a proposta do presente trabalho foi abordar e discutir tal temática, visando a expansão dos estudos na área.

Desde a era dos nossos ancestrais, percebia-se a necessidade de uma pessoa para liderar seu grupo, para que todos juntos atingissem o objetivo final. Sendo assim, o processo de liderança desenvolveu-se junto com a evolução humana.

O termo “liderar” foi utilizado pela primeira vez em 825 d.C. A palavra tem origem inglesa e foi conceituada como o ato de: “conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanear, atravessar” (HOUAISS, 2001). Também nessa época surge o termo *leading*, substantivo de *to lead*, traduzido por “ação de conduzir”. O termo *Leadership*, surge em 1834, e emerge com o significado de “dignidade, função ou posição de guia, de condutor, de chefe” (MIRADOR INTERNACIONAL, 1987, p. 6790).

Com o passar dos anos, com a Revolução Industrial, por volta do século XVIII, a sociedade passou por grandes mudanças, uma delas foi o surgimento das teorias da Administração (SILVA apud ARRUDA, 1987, p.120), o que possibilitou grandes transformações na sociedade, de forma a surgirem constantemente novos processos organizacionais.

Bergamini (2009), afirma que a partir do pós-guerra, surgiu a necessidade de formar líderes nas organizações, pois devido a economia, as empresas não teriam condições financeiras para realizar um processo de recrutamento e seleção. Foi também no período do pós-guerra, que as organizações perceberam que não valia a pena tentar fazer com que as pessoas trabalhassem em ambientes onde os trabalhadores eram maltratados ou humilhados, pelo contrário, o melhor a ser feito a partir daquele momento, era valorizar o trabalho de seus funcionários e fazer com que eles se sentissem cada vez mais motivados dentro da organização.

Mesmo as organizações pensando no conceito de liderança da forma mais justa, outros tipos de conceitos ainda foram surgindo, de acordo com Burns (1978), até o final da década de 1970, muitas informações haviam sido levantadas sobre a liderança, e mais de 130

diferentes definições apresentadas, sem que se chegasse a um conceito definitivo. Portanto, a liderança tem sido definida a partir de diferentes perspectivas ao longo dos anos.

Segundo Maximiano (2000), a liderança é definida como “o processo de conduzir e influenciar as ações para a realização dos objetivos estipulados pelas organizações”. Ou seja, faz com que os trabalhadores realizem as tarefas propostas e pertencentes à sua função de forma mais comprometida e com responsabilidade, fazendo com que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Já Northouse (2010), propõem que liderança é um processo por meio do qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos a alcançar um objetivo comum. Deste modo, o líder precisa ser uma pessoa eficiente para conseguir influenciar sua equipe, seus liderados, de forma positiva, motivando-os e encorajando-os a atingir as metas organizacionais que lhe são propostas.

De acordo com Yukl e Van Fleet (1992), liderança é vista como um processo que inclui influência sobre: os objetivos de tarefa e estratégias de um grupo ou organização; as pessoas na organização, de modo que estas implementem as estratégias e alcancem objetivos; a manutenção e identificação do grupo; e sobre a cultura da organização.

Os autores acima abordam sobre o tema liderança com algumas formas a se pensar. Maximiano (2000) foca nos resultados organizacionais, conceitua liderança como aquela que busca resultados para a empresa e junto com a equipe consegue atingir o objetivo que lhe é proposto. Já para Northouse (2010), o foco da liderança parte para o indivíduo, dependendo do tipo de influência, como motivar seus liderados, pois sabemos que existem muitos conflitos interpessoais em uma organização, então, para o autor, o líder precisa ser uma pessoa muito centrada no que faz e em como fazer. E por fim, na visão de Yukl e Van Fleet (1992), a liderança tem como foco líderes e liderados os quais se sentem motivados por obter resultados positivos, ou seja, para os autores, para liderar é preciso incentivar a equipe a trabalhar de forma harmônica e comprometida, permitindo que o clima da organização seja satisfatório e positivo.

De acordo com Boyatzis e Mckee (2006), os líderes da atualidade deverão obter grandes resultados e além disso serem motivadores.

Os homens e mulheres que chamados de líderes ressonantes estão surgindo, mapeando caminhos por meio de territórios desconhecidos e inspirando pessoas em suas organizações, instituições e comunidades. Estão encontrando novas oportunidades dentro dos desafios de hoje, criando esperança dentro do medo e do desespero. Esses líderes fazem as pessoas irem adiante – de maneira poderosa, pacífica e com propósito. E o fazem ao mesmo tempo em que administram os sacrifícios inevitáveis inerentes à função. Dão o máximo de si a serviço da causa, mas também se preocupam consigo, comprometendo-se com a renovação

a fim de assegurar poder e sustentar a ressonância com o passar do tempo. (BOYATZIS e MCKEE, 2006, p.34).

Mas ainda o conceito de liderança é muito confundido com o termo poder, autoridade e controle. Muitas pessoas não têm a consciência do que realmente significa. Os trabalhadores de hoje não querem trabalhar com pessoas autoritárias e serem maltratados e sim querem líderes que conversem, que juntos elaborem estratégias para o alcance de resultados positivos e também aquele que motiva e encoraja a sua equipe.

Segundo Queiroz (2012):

Precisamos de líderes que inspire confiança, seja justo, altamente motivador, conciliador, excelente observador e que tenha ideias otimizadas e as coloque em prática com sua equipe. Ele precisa também ser forte para incentivar a quebra de paradigmas, pois essa talvez seja a maior barreira encontrada nas equipes de trabalho hoje em dia.

Vale destacar que líder não é o mesmo que chefe, mas sim qualquer pessoa dentro da organização que consegue atingir tanto seus objetivos pessoais quanto os organizacionais. Porém, o chefe, é aquele que tem a visão que seus trabalhadores, sua equipe, são apenas subordinados, e estão exercendo a função simplesmente porque estão recebendo pelo trabalho executado.

## **2.2. Teorias e estilos de liderança**

A importância do líder foi reconhecida, há muitos anos, aproximadamente nos anos de 1300. Mas, foi só no início do século XX que começaram a surgir as teorias que explicavam o termo da liderança, principalmente nas organizações (DIAS e BORGES, et al 2015; BERGAMINI, 1994).

Durante os estudos realizados sobre a liderança, algumas abordagens foram sendo construídas. No início dos estudos sobre a temática, o foco de análise para a compreensão sobre a liderança se concentrava nas características das personalidades das pessoas que a exerciam. Nestes estudos, buscavam-se identificar as características inatas que facilitavam ou dificultavam o exercício da liderança. (BERGAMINI, 2002), nesse período surgiu a teoria dos traços. No avançar dos estudos, o foco da compreensão sobre liderança foi se expandindo, para além do líder, e os liderados também passaram a serem vistos com outros olhos, os resultados organizacionais já não dependiam apenas do líder, mas também da sua equipe, surgindo então a teoria comportamental. Para esta perspectiva, a liderança passa ser compreendida como a capacidade de o líder conduzir a equipe aos resultados que a equipe

podia alcançar. Compreendendo a liderança no imbricado líder e liderados, os estudos sobre a temática avançou e a perspectiva da teoria contingencial foi constituída. Nesta abordagem, surge o enfoque da influência exercida pelo líder e sua capacidade de motivação dos liderados (GIRARDI, SOUZA e GIRARDI, et al 2012), ou seja, a teoria surgiu com o objetivo de fazer com que fossem realizadas formas de liderança mais flexíveis, fazendo com que os liderados se sentissem mais motivados no trabalho e juntos pudessem chegar a um resultado final, buscando resultados positivos para a organização.

BOWDITCH e BUONO (2002) destacam que a liderança tem sido o tema de pesquisas importantes nos campos da psicologia social e do comportamento organizacional desde a década de 1930. Segundo estes autores, a pesquisa e a literatura sobre a liderança organizacional evoluíram de teorias que descreviam traços e características pessoais dos líderes eficazes, passando por uma abordagem funcional básica, que esboçava o que os líderes eficazes deveriam fazer, e chegando a uma abordagem situacional ou contingencial, que propõe um estilo mais flexível, adaptativo para uma liderança eficaz. Dessa forma, explanaremos a seguir os principais conceitos sobre liderança abordados pelos autores.

### 2.2.1. Teoria dos Traços

Esta teoria foi desenvolvida entre as duas guerras mundiais até o final da década de 40, onde as pessoas possuíam qualidades inatas que as transformariam em líderes ou não. Percebia-se também que para se tornar um líder seriam necessários traços de personalidade específicos para este papel.

Segundo Cavalcanti *et al.* (2006), uma das questões mais frequentes sobre liderança refere-se ao aspecto inato do líder. Segundo a teoria dos traços, quem tivesse certas características seria um líder. Por outro lado, quem não nascesse com esses traços seria liderado.

Os líderes daquela época eram diferentes, porque tinham responsabilidades como responsáveis não apenas com as atividades que exerciam, mas também por conseguirem se manter na posição de líder.

Mas mesmo identificando-se que o líder possui personalidade e traços que o faz se tornar líder, isso não quer dizer que ele irá adaptar-se com o cargo de liderança e atingir os objetivos (ROBBINS, 2005).

Diante o exposto, os autores indicados apontam que o exercício da liderança é algo inato, ou seja, um atributo pessoal, imutável, nomeado de “traço”. Esta abordagem indica então que as características e atributos de um líder dizem de um perfil pessoal, uma condição

do sujeito. Desta forma as pessoas com traços de liderança, apresentam características pessoais tais como ambição, inteligência, autoconfiança, desejo de liderar, que são um conjunto de atributos pessoais atrelados à personalidade do líder que o fazia líder, conforme defendido por tal abordagem.

### *2.2.2. Teoria Comportamental*

No processo de evolução conceitual sobre liderança, a teoria dos traços foi seguida pela teoria comportamental, também chamada de teoria dos estilos de liderança. Essa nova teoria teve sua importância até a década de 60, tendo Kurt Lewin o seu maior teórico (Lewin; Lippitt; White, 1939).

A teoria do comportamento ou estilo de liderança, é uma teoria que caracteriza um líder a partir de como o mesmo se posiciona diante dos liderados, ou seja, da maneira pela qual exerce sua função de liderança e, por consequência, seus impactos nos liderados. Nesta abordagem, a liderança passa ser compreendida como o conjunto de ações e comportamentos do líder, ou seja, como os líderes propõem as tarefas, qual é a forma de comunicação estabelecida para com os seus liderados e como que esse líder motiva a sua equipe.

Para o desenvolvimento dessas técnicas, aperfeiçoou-se a noção dos estilos de liderança, que segundo Schemerhorn (1999, pág. 226) é um padrão recorrente de comportamentos exibidos por um líder.

Os estilos de liderança são diferenciados da seguinte forma:

#### **- Autocrático**

Segundo Maximiano (2000) liderança autocrática, é uma liderança centralizada, abrangendo direito exercido pela gerência, com decisões independentes sem haver participação ou aceitação. Esse tipo de líder não aceita opiniões da equipe e apenas dá ordens fazendo com que todos do grupo sigam o que é determinado por ele. Sendo assim, a equipe de trabalho realiza as tarefas sobre pressão, de forma coercitiva. O líder autocrático não é respeitado, mas sim temido. Sua abordagem leva a equipe a teme-lo e, na maioria das situações, instala um clima organizacional tenso e pouco criativo, pois todas as decisões devem partir do líder.

#### **- Democrático**

Já a liderança democrática adota um estilo compartilhado de tomada de decisões. Nesta perspectiva, as ações e direcionamentos são influenciados pelos membros do grupo, estimulando a participação e contribuição de todos da equipe. O líder confere autoridade aos seus membros de sua equipe para decidirem e executarem o caminho para atingir objetivos,

aceitando as sugestões e opiniões do grupo e usando sempre o feedback. (MAXIMIANO, 2000).

O líder permite o envolvimento de toda a equipe para atingir o objetivo final. O líder participa junto com o grupo na construção de um trabalho melhor, na resolução de problemas. Assim, na liderança democrática a equipe tende a trabalhar de forma mais motivada, comprometida, satisfeita, e no final, se sentem parte do objetivo alcançado. Nesta condução, o líder consegue estabelecer uma relação de confiança, proximidade e, geralmente, de respeito e reconhecimento por parte de sua equipe.

#### **- Liberal**

E por último, a liderança liberal em que a figura do líder dá total liberdade para o grupo na tomada de decisões, sendo ausente, distante e com participação mínima nas ações. O grupo que fica com total responsabilidade, tendo participação do líder apenas quando é solicitado ou para cumprir ritos formais (CHIAVENATO, 2006).

Nesta condução da liderança, geralmente os liderados acabam se sentindo insatisfeitos, as equipes não apresentam resultados positivos e os liderados partem para o individualismo. O líder liberal não conquista o respeito da equipe, suas decisões podem ser totalmente ignoradas por ter dado abertura tanto nas decisões grupais e individuais.

E finalizando os tipos de liderança, Vergara (2009) simplifica a definição desses três estilos de liderança ao dizer, numa linguagem popular, que o autocrático é aquele que representa o ditado de que “manda quem pode, obedece quem tem juízo”; o democrático é o que busca a participação; e o liberal – ou *laissez-faire* – é aquele conhecido por “deixar rolar”. Deste modo, a depender do estilo ou comportamento adotado pelo líder, haverá sempre impacto sobre os trabalhadores e os resultados.

Portanto, os autores relacionados acima, expõem a liderança como algo que especifica a condutado indivíduo que exerce a liderança, ou seja, como o líder lida com sua equipe e quais são os comportamentos apresentados nessa função.

#### **2.2.3. Teoria Contingencial**

A teoria contingencial ou também chamada de situacional obteve destaque nas décadas de 70 e 80 e teve como importantes autores Fiedlen, Hersey e Blanchard. O objeto central deste aporte teórico é compreender e desenvolver técnicas de liderança em cada situação específica, visando identificar situações que possam atrapalhar ou facilitar o alcance do objetivo organizacional.

Segundo Cavalcanti et al (2006), trata-se de uma teoria contingencial, pois o líder deverá analisar o cenário em que ele e sua equipe está inserido e, a partir deste dado concreto de realidade, adequar-se a uma dada realidade. Desta forma, não há um padrão ou um modelo único de se liderar, mas sim possibilidades a partir de uma dada necessidade. Nesta perspectiva, o exercício da liderança deverá sempre considerar o tripé líder-liderados-situação.

O líder, a partir da perspectiva contingencial, é aquele que deve liderar uma equipe de acordo com cada situação vivenciada dentro de uma empresa, ou seja, são os acontecimentos do dia a dia dentro de uma organização que faz com que o líder seja eficiente. Requer do líder a capacidade de analisar cenário, antecipar-se a tendências e, se necessário, mudar processos e formas de condução do trabalho. Nesta abordagem, há um deslocamento de foco, pois se antes a liderança era compreendida a partir da pessoa que a exercia, agora volta-se à capacidade do líder em se situar a partir das diferentes realidades e constantes mudanças em que ele e sua equipe são submetidas. A cultura que a empresa possui, a forma de gestão, e as características do trabalho também contribuem para uma boa liderança, conseguindo-se adaptar a diversos cenários.

Ao analisar as perspectivas teóricas que versam sobre a liderança, sua conceituação e caracterização, observa-se uma multiplicidade de possibilidades para definir e compreender tal fenômeno, em destaque especial, para o caráter antagônico que, se comparadas, apresentam. Porém, é impossível versar sobre liderança sem reconhecer e analisar um dos atributos e ou produtos que se manifesta a partir da liderança: o poder.

O poder, enquanto uma expressão humana dirigida a uma outra pessoa ou grupo também é aquele que tem a capacidade de exercer influência. Wagner III e Hollenbeck (1999) reforçam esta linha de pensamento e ainda acrescentam, conceituando poder como “a capacidade de influenciar os outros e, em troca, de resistir a sua influência”. Desta forma, o estudo da liderança apresenta de forma imperativa a análise e compreensão do poder, suas formas e efeitos nos trabalhadores e nas organizações.

### **2.3. Bases de poder nas organizações**

O poder é de suma importância na influência que um indivíduo tem sobre outro para obtenção de algum objetivo. O poder de influência vem motivando diversos estudos na área de conhecimento da psicologia social, com intuito de entender os tipos de poderes exercidos e seus impactos no indivíduo. A maior parte destes estudos tiveram como base a teoria dos



autores French e Raven (1959), que foi pioneira na área de psicologia social com a proposta de explicar o fenômeno da influência nas relações humanas, discutindo as bases de poder social em termos de mudança psicológica.

Como definiremos poder em termos de influência e influência em termos de mudança psicológica, começaremos com uma discussão sobre mudança. Queremos definir mudança em um nível de generalidade que inclua mudanças no comportamento, em opiniões, em atitudes, em metas, em necessidades, em valores e em todos os outros aspectos do campo psicológico da pessoa. Usaremos a palavra "sistema" para referirmos a qualquer parte do espaço de vida. (FRENCH; RAVEN, 1959, p.150)

French e Raven (1959) abordaram o poder sob um foco social, interpessoal, estudando como uma pessoa exerce poder sobre a outra, utilizando-se de fontes controladas pelo influenciador, denominadas bases de poder que, supostamente, influenciariam atitudes ou comportamentos da outra.

Dubrin (2003) conceitua que a distribuição de poder por toda a organização tornou-se uma estratégia fundamental para aumentar a produtividade, a qualidade e a satisfação. E que a delegação de poder não ocorre com facilidade. A distribuição de poderes dentro das organizações é fundamental para o crescimento da mesma e para que isso ocorra da melhor forma é preciso descentralizar o poder, ou seja, os líderes precisam dar mais autonomia e confiar mais em suas equipes. Porém, não se trata de tarefa fácil, ainda é possível encontrar líderes com dificuldades na hora de delegar poder a seus subordinados, pois eles se sentem inseguros e com medo de perder o poder que até então é controlado só por eles.

Para Robbins (2003), quando você possui alguma coisa de que os outros precisam, mas só você controla, você os transforma em dependentes e, por isso, tem poder sobre eles. Nas organizações podemos definir este poder como sendo do líder para liderado, o líder tem como função controlar o trabalho exercendo o poder sobre o liderado, que por sua vez precisa do trabalho para suprir suas necessidades pessoais.

O poder pode ser exercido de várias maneiras, porém com um único propósito, que é o de influenciar um indivíduo para que seja feita a sua vontade. Em um ambiente organizacional refere-se ao poder de influência de um líder sobre seu liderado para obtenção de resultados.

Na teoria sobre poder social French e Raven (1959) diferenciaram os tipos de base de poder possíveis de existir em uma relação, definindo-os com o objetivo de se tornar possível a análise e associações entre elas e os efeitos produzidos. Segundo os autores “a força de poder de O sobre P, em um sistema A está definido como a máxima habilidade potencial de O para influenciar P em A”.

Os estudos dos autores tiveram como foco o sujeito P, aquele sobre o qual o poder é exercido, desacatando as consequências que a influência social de O provoca em determinadas áreas da vida de P, pois o agente O pode ser uma pessoa, uma regra, uma norma ou grupo, já o sujeito P sempre será um indivíduo.

Para French e Raven (1959) essas relações de influência se baseavam em cinco bases de poder.

Por base de poder nós queremos dizer a relação entre O e P, a qual é a fonte do poder. É raro que possamos afirmar com certeza que um determinado caso empírico de poder é limitado a uma única fonte. Normalmente, a relação entre O e P é caracterizada por diversas variáveis qualitativamente diferentes que são bases de poder. Embora haja, indubitavelmente, muitas possíveis bases de poder que podem ser identificadas, devemos definir aqui cinco que parecem especialmente usuais e importantes. (FRENCH; RAVEN, 1959, p.155)

Segundo os autores para a pessoa exercer poder sobre a outra, ela teria como referência o apoio de cinco bases de poder em meio a esse sistema de influência. As bases de poder propostas por French e Raven (1959) são: O poder de recompensa, o poder de coerção, o poder legítimo, o poder perícia e o poder de referência. Uma sexta base de poder foi discutida pelos autores, o poder de informação, mas foi descartada mais tarde por ser dependente de outras duas bases de poder, poder de perícia e poder de referência, não sendo classificada entre as principais.

O Poder de recompensa segundo French e Raven (1959) está baseada na percepção do sujeito quanto à capacidade que o agente influenciador tem de recompensá-lo ou de retirar punições destinadas a ele.

Poder de recompensa é definido como o poder cuja base é a habilidade para recompensar. A força do poder de recompensa de O sobre P aumenta de acordo com a magnitude das recompensas que P percebe que O pode intermediar para ele. Poder de recompensa depende da habilidade de O em administrar valências positivas e remover ou diminuir valências negativas. A força do poder de recompensa também depende da probabilidade de O poder intermediar a recompensa, como percebido por P. (FRENCH; RAVEN, 1959)

French e Raven (1959) destacam que esse tipo de poder provoca, ao longo do tempo, um comportamento de atração do Sujeito P. Então é possível considerar que quando é exercido o poder de recompensa sobre um indivíduo, este se sente mais atraído pelo o trabalho que lhe é proposto, tendo um aumento considerável no seu rendimento, pois sabe que será recompensado no final.

Nesta perspectiva Robbins (2003) afirma que uma pessoa se submete à vontade ou ordem de outra porque isso lhe trará algum benefício. Essa recompensa pode ser qualquer coisa que a outra pessoa valorize.

A compreensão de poder para Dubrin (2003) é similar ao de Robins (2003) “é o controle dos outros por meio de recompensa ou de promessas desta”. Podemos dizer que é a capacidade de o influenciador mediar recompensas visando um objetivo.

Este tipo de poder exercido pode causar no indivíduo, em um primeiro momento, uma atração e confiança em seu líder, fazendo com que ele produza mais, motivado pela recompensa que virá depois do trabalho bem feito. Porém, se ao final do trabalho o líder não conseguir cumprir com o combinado, o efeito vai ser reverso. Quando é prometido uma promoção ao funcionário em troca de um projeto finalizado, por exemplo, se ao final desse projeto não for concedida a promoção esperada, o funcionário terá uma queda drástica no seu desempenho, pois irá surgir o sentimento de incapacidade, frustração entre outras mais e o líder poderá perder toda a sua credibilidade.

O poder de coerção para French e Raven (1959) está baseado na percepção do sujeito quanto à capacidade que o agente influenciador tem de puni-lo ou de retirar dele benefícios, recompensas.

Poder coercitivo é semelhante ao poder de recompensa, na medida em que também envolve a habilidade de O para manipular a obtenção de valências. O poder coercitivo de O sobre P origina-se da expectativa por parte de P de que será castigado por O se não se conformar à tentativa de influência. Assim, valências negativas existirão em determinadas regiões do espaço de vida de P, correspondendo às ameaças de punição de O. A força do poder coercitivo depende da magnitude da valência negativa da ameaça de punição multiplicada pela probabilidade percebida de que P pode evitar o castigo pela conformidade, isto é, a probabilidade de punição pela não-conformidade menos a probabilidade de punição pela conformidade. (FRENCH; RAVEN, 1959).

Na mesma visão, Dubrin (2003) afirma que é o controle por meio do medo ou da ameaça de punições. Ou seja, o indivíduo é controlado e guiado pelo medo de perder algo, ou de sofrer alguma punição, caso não faça o que lhe foi imposto.

O poder coercitivo pode ser considerado um poder de punição, onde o agente que detém o poder consegue impor sua vontade no sujeito através de punições, ou seja, o sujeito aceita a vontade do agente devido ao medo de ser punido. French e Revan (1959) destacam que o uso da base de poder de coerção provoca em P (sujeito) uma diminuição da atração em relação à O (agente). Esse tipo de poder pode impactar a relação entre um líder e liderado, por exemplo, pois o liderado vai enxergar seu líder como a pessoa que irá puni-lo caso não cumpra com o combinado. Esse poder pode até fazer com que o líder consiga os resultados

que ele pretende, mas a relação com seu liderado pode ficar comprometida, pois ele sempre vai ter o olhar de medo perante ao seu trabalho, “se não fizer direito, serei punido” e com o tempo o trabalhador vai perdendo a motivação, pois ele vai ter medo de arriscar algo novo com medo de dar errado o que irá prejudicar o seu desenvolvimento pessoal e organizacional.

O poder legítimo para French e Raven (1959) está baseado na percepção do sujeito de que o agente influenciador possui o legítimo direito de lhe dar ordens, às quais ele tem obrigação de cumprir.

O poder legítimo de O sobre P é aqui definido como aquele poder que se origina de valores interiorizados por P que ditam que O tem um direito legítimo para influenciar P e que P tem a obrigação de aceitar essa influência. Salientamos que o poder legítimo é bem parecido com a noção de legitimidade da autoridade, explorada há muito tempo pelos sociólogos. [...]. Porém, poder legítimo nem sempre é uma relação de papel: P pode simplesmente aceitar uma indução de O por ter previamente prometido ajudar O e porque valoriza muito sua palavra para quebrar a promessa. Em todos os casos, a noção de legitimidade envolve algum tipo de código ou de padrão aceito pelo indivíduo, em virtude do qual o agente externo pode afirmar seu poder. (FRENCH; RAVEN, 1959).

O poder legítimo está ligado ao reconhecimento de autoridade de uma pessoa. No contexto organizacional seria aquele poder reconhecido pela hierarquia do cargo, onde um indivíduo respeita e aceita receber a influência de seu superior, simplesmente pelo fato de estar em uma posição acima da sua. Esse tipo de poder não fica limitado somente desta forma de reconhecimento. French e Raven (1959) afirmaram que essa base de poder é suportada por valores culturais internalizados pelo indivíduo, (como por exemplo, respeito por pessoas mais velhas); aceitação de uma estrutura social (respeito às normas de seu supervisor imediato no seu trabalho) e designação de poder a um agente específico (como por exemplo, em uma eleição para presidente da república).

Robbins (2005), revelou que o poder legítimo representa o poder que uma pessoa recebe como resultado de sua posição na hierarquia formal da organização. A orientação de Dubrin (2003) é no sentido de que o poder legítimo é baseado na posição formal do gerente dentro da hierarquia.

O poder de perícia ou especialista segundo French e Raven (1959) está baseada na identificação do sujeito com o agente influenciador ou ao desejo de ser associado com ele.

A força do poder de especialista de O sobre P varia na medida do conhecimento ou da percepção que P atribui a O dentro de uma determinada área. Provavelmente, P avalia a perícia de O em relação ao seu próprio conhecimento, bem como em relação a um padrão absoluto. Em todo caso, poder de especialista resulta em influência social primária sobre a estrutura cognitiva de P e, provavelmente, não em outros tipos de sistemas. (FRENCH; RAVEN, 1959).

Esse tipo de poder é quando o indivíduo acredita na experiência, conhecimento e competência de seu superior. Ele enxerga no líder alguém para se espelhar.

O conceito de poder de perícia de Dubrin (2003) é similar ao de Robbins (2005), destacando que o mesmo é a capacidade de influenciar os outros devido a um conhecimento ou habilidade especializados.

Poder de referência está relacionado a ligação entre líder e liderado, onde o liderado se identifica e sente admiração pelo seu líder. Para French e Raven (1959) está baseada na identificação do sujeito com o agente influenciador ou ao desejo de ser associado com ele.

O poder de referência de O sobre P tem sua base na identificação de P com O. Por identificação, queremos dizer um sentimento de unidade de P com O, ou um desejo por tal identidade. Se O é uma pessoa por quem P é fortemente atraído, P desejará tornar-se intimamente associado com O. Se O for um grupo atrativo, P terá um sentimento de associação ou um desejo de união. Se P já é intimamente associado com O, irá querer manter essa relação. A identificação de P com O pode ser estabelecida ou pode ser mantida, caso P se comporte, acredite e perceba as coisas como O o faz. Portanto, O tem a habilidade de influenciar P, embora P possa não estar ciente desse poder de referência. (FRENCH; RAVEN, 1959).

Com os estudos das bases do poder foi possível identificar os tipos de poderes que são exercidos pelos líderes, que podem refletir em resultados positivos ou negativos quando colocados em prática. A liderança precisa estar devidamente preparada para identificar e avaliar as situações dentro do contexto organizacional, onde e quando deverão usar cada uma dessas bases de poder, o poder coercitivo, por exemplo, em um primeiro momento é visto como negativo, mas em um contexto onde o trabalhador está usando de má fé para atrapalhar o desenvolvimento da equipe, o líder pode usar o poder coercitivo punindo sua atitude através de advertências, mostrando o que ele está perdendo com aquela atitude, isso pode ser positivo quando bem administrado pelo líder. Já o poder de recompensa é visto como positivo, mas em uma promoção, por exemplo, quando é dada a um trabalhador apenas por favoritismo do líder, a influência na equipe vai ser negativa, pois o trabalhador não foi recompensado pelo fato do bom trabalho que foi feito, mas pela afinidade com o líder.

Então podemos considerar os tipos de poderes como sendo uma ferramenta de apoio para o líder na hora de exercer o poder, levando em consideração os aspectos do ambiente organizacional, os aspectos pessoais e a personalidade de cada um na sua execução.

É possível concluir que independente da forma que é exercido e aplicado o poder pelo líder dentro das organizações, sempre irá acarretar em impactos nos trabalhadores, e consequentemente nos resultados organizacionais, pois toda ação, gera uma reação, seja positiva ou negativa.

## **2.4. Impactos da liderança nos trabalhadores**

A liderança nas organizações tem grande importância tanto no que diz respeito à entrega de resultados quanto ao desenvolvimento de pessoas. O estilo de liderar e a forma como é exercido o poder faz toda a diferença no comportamento e até mesmo na saúde dos trabalhadores, refletindo em sua entrega final.

Dejours (1998) afirma que as relações de trabalho, dentro das organizações, frequentemente, despojam o trabalhador de sua subjetividade, excluindo o sujeito e fazendo do homem uma vítima do seu trabalho. Ou seja, o trabalhador perde a sua identidade e passa a fazer somente o que é atribuído a ele, o que muitas vezes é tão massacrante que os levam ao adoecimento. O trabalho pode ser considerado como a base da vida de um indivíduo, em que, por meio dele, são criadas expectativas pessoais e, quando essas expectativas são quebradas, elas são seguidas de frustrações, sentimentos de incapacidade, medo, insegurança, acarretando em uma carga psicológica pesada para ser carregada.

Além de criar expectativas pessoais em relação ao trabalho, o indivíduo cria também expectativas profissionais, pois entram na empresa achando que o cargo que irá ocupar é um, mas na verdade acaba exercendo funções diferentes, crivando assim a vivência entre o trabalho prescrito versus o trabalho real.

Com isso, o sofrimento chega a ser tão forte, que o indivíduo toma todas as responsabilidades de sua angústia, e acaba se sentindo incapaz, seu esforço e conhecimento de anos se tornam inúteis (DEJOURS, 1999). E com todos esses sentimentos, incluindo o cansaço surgem os episódios depressivos e outros agravamentos e adoecimentos.

Dentro do ambiente de trabalho um dos fatores com mais influência no indivíduo é a relação entre líder e liderado, pois é o líder que guia e comanda os processos, podemos considerá-lo como um dos principais responsáveis pelo sucesso ou insucesso dos indivíduos dentro das organizações.

O líder possui um poder que é legitimado por seu cargo e sua função na organização. O poder que provém do líder diz de sua capacidade de direcionar, influenciar, prescrever e determinar o fazer do trabalhador. Dentro desta perspectiva, a forma com que o líder exerce este fenômeno impacta de forma direta nos resultados da organização e nos trabalhadores, sendo objeto gerador de motivação, engajamento e saúde, na medida em que o exercício do poder inclui e reconhece o trabalhador enquanto agente ativo do seu processo de trabalho, porém, no seu sentido oposto, produz adoecimento e baixa produtividade.

O trabalhador que se sente assediado, desrespeitado e furtado de sua capacidade pessoal de agir no seu trabalho, por meio do estilo de liderança e poder no qual está submetido na organização, caminha em direção ao adoecimento. O exercício do poder coercitivo e punitivo provoca naqueles que estão subordinados a ele uma amordaça de medo, insegurança e o sentimento de perda da capacidade de ser autônomo frente a sua tarefa. O clima organizacional nestas condições é, geralmente, tenso, pouco colaborativo e criativo. O espaço dado ao trabalhador é de obedecer, sem críticas, ao líder, pois o mesmo, de forma geral, pode o punir objetivamente. Porém, mesmo sem a punição objetiva, já estão postas várias punições subjetivas, o que leva ao trabalhador a vivenciar um estado constante de desprazer no trabalho.

Mas ainda existe o prazer e a satisfação em meio a tanto sofrimento psíquico no trabalho. O objetivo é compreender como os trabalhadores alcançam determinado equilíbrio psíquico, mesmo estando submetidos a condições de trabalho desestruturastes (Dejours, 1994).

Dejours (1994) também afirma que, o trabalho deveria aparecer na própria definição do conceito de saúde, pois ele ocupa um lugar muito importante na luta contra doença, ou seja, nem sempre aparece como fonte de doença ou de infelicidade; ao contrário, é as vezes, operador de saúde e de prazer, o trabalho nunca é neutro em relação à saúde e favorece, seja doença, seja saúde. (p.164). O trabalho dá sentido à vida, podemos considerar que ele é a identidade do trabalhador. Em uma roda de amigos quando um indivíduo se apresenta, seguido do nome e idade veem a profissão, o trabalho, o que ele faz. Então podemos considerar o trabalho como sendo parte do contexto de vida de um indivíduo.

Deste modo, na balança prazer-sofrimento que o trabalho representa para o trabalhador, conforme indicado por Dejours, a liderança pode contribuir para que o trabalho seja uma atividade equilibrante para o sujeito. Para tanto, ao exercer a liderança e manifestá-la por uma dada forma de poder, o líder deverá reconhecer que os elementos subjetivos que atravessam seus colaboradores e que são gerados no e pelo trabalho. Reconhecer a individualidade dos trabalhadores é uma tarefa que deve guiar os líderes nas organizações, postulando assim seu poder de referência atrelado à legitimidade de seu cargo e sua função. A condução democrática e respeitosa dos processos de trabalhos inclui, e reconhece os trabalhadores enquanto sujeitos ativos.

Nesta perceptiva, o líder deverá ocupar o lugar e exercer seu poder enquanto um coordenador, prestando-se a mediar o grupo de liderados, organizando seu funcionamento.

Porém, diferente do estilo autocrático de liderança, compartilha com o grupo as decisões, estimulando a perspectiva do consenso e da atuação coletiva. Este estilo de liderança e exercício de poder confere ao líder a condição de ser respeitado pelo grupo em função e reconhecimento de seu papel de mediador, facilitador e de valorização do grupo, da coletividade.

## **2.5. Assédio Moral: A face Perversa da Liderança e Poder nas organizações**

O poder nas organizações, até nos dias atuais, tem sido na maioria das vezes uma ferramenta organizacional que de uma certa forma compromete o desenvolvimento da empresa e impede os trabalhadores de alcançarem seus objetivos organizacionais. O poder também faz com que pessoas exerçam uma certa influência sobre seus liderados e acabam conseguindo manipulá-los.

A organização do trabalho no capitalismo fundamenta-se na separação entre planejamento e execução. Esse fato faz com que a relação entre empregados e empregadores seja vista como um “campo e expressão da luta de forças” (Fleury, 1986). Ou seja, as organizações passam a controlar cada vez mais o trabalho das equipes, sendo mais exigentes e sem tantas recompensas, causando um mal-estar nos liderados.

Os mecanismos que promovem a distribuição espacial dos indivíduos visam a classificar e a possibilitar a mensuração dos empregados (Townley, 1993). Diante disso, as organizações de uma certa forma estão assediando moralmente seus trabalhadores, pois causam pressão, e agem de forma que obrigam seus funcionários a realizarem algo contra a vontade ou através de chantagem.

O assédio moral sempre esteve presente nas relações de trabalho, e vem sendo muito discutido e destacado na atualidade, pois é um dos fenômenos propícios para o adoecimento dos indivíduos no ambiente de trabalho.

Segundo Heloani (2004, p. 127), o assédio moral é uma questão abstraída do conjunto das relações sociais "(...) fruto de relações interindividuais deterioradas, em consequência de formas de organização do trabalho perversas". O autor ainda relata que o assédio moral pode ser definido como um fenômeno decorrente dos atuais modos de gestão e das atuais formas de organização do trabalho, ou seja, enquanto um sintoma de um ambiente de trabalho "doente".

O assédio moral é mais comum entre um tomador de poder, no caso do líder sobre o liderado, mas pode acontecer do liderado sobre o líder ou entre indivíduos do mesmo nível hierárquico. Na relação entre líder e liderado o assédio moral é mais presente pelo fato do



líder ser a pessoa que detém o poder, e por esse motivo é muito comum nos depararmos com líderes que se sentem donos de seus liderados, tendo uma relação de submissão. Outro fator que pode atuar como desencadeante do assédio moral é a falta de ética profissional que permeia as relações de trabalho, apoiada pela lógica do individualismo e do desrespeito ao ser humano, ou seja, "o tratamento de um colega de labuta não como um sujeito, mas como instrumento" (Heloani, 2004, p. 130).

Heloani (2004) define o assédio moral como um ato intencional que consiste na constante e deliberada desqualificação da vítima, seguida de sua consequente fragilização. O autor ainda inclui nessa definição que o enfraquecimento psíquico causado pelo assédio moral pode levar o indivíduo vitimado a uma paulatina despersonalização, ou seja, a perda do sentido, do significado existencial para o trabalho. O que era para ser prazeroso e dar sentido para vida do trabalhador, passa a ser penoso e doloroso.

O ato do assédio praticado pelo líder tem como intuito inibir e desestabilizar a vítima para que seja feita a vontade dele, ele se dá através de agressões verbais, humilhações, excessos de trabalho, ameaças, que podem causar diversos impactos na saúde do trabalhador. O assédio moral está muito presente no poder coercitivo, punindo o trabalhador caso não seja cumprido o trabalho combinado.

Os distúrbios causados à saúde do trabalhador são variados: crises de hipertensão, alterações da libido e do sono, síndrome do pânico, dores físicas, perda de apetite, dificuldades de concentração, cansaço, depressão, mudanças no metabolismo e problemas digestivos, entre outros. As patologias podem evoluir para graves doenças ocupacionais de natureza psicossomática ou psicossocial (ANTLOGA e COSTA, 2007; MERÍSIO, 2012).

O assédio moral além de afetar a saúde do trabalhador, também causa danos no ambiente de trabalho e nos resultados, pois trabalhadores adoecidos tendem a ser menos produtivos. Segundo CUNICO (2014), o assédio moral promove a degradação do ambiente de trabalho, comprometendo a qualidade de vida das pessoas na organização, afetando o ânimo pessoal. Em consequência, cresce a rotatividade funcional, os custos de entrada e saída, processos jurídicos, baixa produtividade e ainda os gastos com reintegração. Sendo assim, os impactos refletem também nos custos e resultados finais das organizações.

Tendo em vista os impactos do assédio moral exercidos pela liderança, é possível salientar que as organizações precisam buscar estratégias para identificar essas limitações dentro do ambiente de trabalho, sendo preciso rever os seus padrões culturais e valores que a regem, pois o assédio moral nem sempre é atribuído a um caso isolado de liderança, ele

também pode ser atribuída a cultura organizacional, que parte do alto escalão hierárquico ao nível mais baixo da cadeia.

## **2.6. A liderança e o poder nas organizações como um dos vetores da promoção de bem-estar no trabalho**

O ambiente de trabalho é onde as pessoas passam a maior parte do tempo de suas vidas, então tudo o que está presente neste ambiente passa a ser importante para elas, podendo influenciá-las positivamente ou negativamente. Esta realidade depende do clima que permeia o ambiente organizacional, a relação com os colegas e com a chefia. Os trabalhadores apresentam bem-estar no trabalho quando começam a apresentar resultados positivos, bom desempenho frente às tarefas e se sentem reconhecidos e respeitados em sua dignidade humana.

Segundo Keyes, Hyson e Lupo (2000), à medida que o bem-estar do trabalhador aumenta, a produtividade da organização tende a aumentar também. Quanto mais à vontade o trabalhador estiver no seu ambiente de trabalho, mais ele estará disposto a produzir e entregar resultados.

Para Paz (2004), bem-estar no trabalho é a satisfação de necessidades e realização de desejos dos indivíduos ao desempenhar seu papel na organização. É quando o trabalhador sente prazer no trabalho que exerce, quando ele domina e tem autonomia para desempenhar sua função da melhor forma possível.

As organizações têm como missão ter líderes preparados para gerir equipes, focados nas pessoas e extraindo tudo o que elas têm a oferecer, e quando isso é feito da melhor forma, conseguimos fazer com que as pessoas se desenvolvam elevando sua autoestima, lhes dando uma identidade profissional e causando um bem-estar no trabalho. O bem-estar seria maior quanto mais frequentes e intensas fossem as emoções e os humores positivos, e quanto mais essas experiências prevalecessem sobre o afeto negativo (Daniels, 2000; Ferreira, Silva, Fernandes, & Almeida, 2008)

Warr (2007), afirma que existem dois tipos importantes e complementares de bem-estar no trabalho. O primeiro corresponde a sentimentos de prazer vivenciados pelo trabalhador e se relaciona com a felicidade hedônica. O segundo tipo de bem-estar no trabalho refere-se a experiências denominadas de auto validação.

Quando falamos de pessoas no ambiente organizacional precisamos ter a clareza que cada indivíduo reage diferentemente a um mesmo estímulo, cada pessoa tem uma personalidade, uma história de vida, o que para alguém pode ser um estímulo inofensivo para

outro pode ser devastador. O líder tem que ser capaz de identificar essas diferenças, é preciso se construir uma relação de confiança entre líder e liderado, balizada no respeito.

Para Kouzes e Posner (2008), a liderança autêntica baseia-se em confiança e, quanto mais as pessoas confiam no líder, quanto mais existe confiança mútua entre elas, mais assumem riscos, realizam mudanças e mantêm vivos os movimentos e as organizações. Em um ambiente onde há relação de confiança o trabalhador se sente mais acolhido e forte para enfrentar possíveis problemas que possam surgir.

A liderança é aquela que tem contato direto com os trabalhadores dentro das organizações, eles são os responsáveis por monitorar e influenciar os trabalhadores positivamente ou negativamente, consequentemente são responsáveis por promover aos trabalhadores o bem estar dentro o ambiente de trabalho, enquanto o trabalhador estiver se sentindo bem e predisposto a trabalhar almejando as metas e objetivos da empresa, pode se dizer que a entrega de resultados será positiva, já quando acontece o inverso, que pode ser causado por conflitos dentro do ambiente de trabalho, os resultados finais serão prejudicados. Cabe o líder identificar o que irá levar sua equipe ao sucesso, precisam estar atentos a todos os detalhes e particularidades de suas equipes.

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Essa pesquisa teve como objetivo analisar a importância da liderança no ambiente organizacional e os seus impactos nos trabalhadores e nos resultados finais. Por meio da análise do fenômeno liderança, em suas diversas nuances, e das manifestações de poder no âmbito organizacional, pode-se concluir que a liderança, ou melhor, seu exercício, é uma condição estratégica para as organizações.

O primeiro passo deste estudo foi analisar o conceito de liderança e sua importância em âmbitos organizacionais, através de estudos de autores da área, identificando as teorias e estilos que foram mais estudadas e relevantes sobre o tema. Em um segundo momento, buscou-se compreender o conceito de poder dentro das organizações e quais as suas implicações no exercício da liderança, construindo uma revisão de literatura sobre as teorias das bases de poder abordadas pelos autores Frech e Raven. E por último, foi feito um levantamento sobre impactos gerados na saúde e bem-estar do trabalhador, causado pela conduta adotada pelo líder na hora de gerir e delegar sua autoridade, onde foi apresentado os efeitos do assédio moral e a importância do líder na promoção de bem-estar no trabalho dentro do ambiente organizacional.

Por meio dessa pesquisa foi possível compreender que existem várias abordagens que tentam abarcar o conceito de liderança e que tampouco pode-se definir um único estilo de liderança como sendo correto, não existe um estilo de liderança padrão. Deste modo, arrisca-se salientar que todos os estilos de liderança analisados estão presentes de alguma forma dentro das organizações e que para se ter êxito na sua condução é preciso considerar cada situação vivenciada dentro do ambiente organizacional, a cultura e os valores que regem a organização. Por meio deste estudo foi possível compreender que a relação de poder dentro das organizações é um fator de grande importância e impacto nos resultados organizacionais e nos trabalhadores. A forma de gestão e de relacionamento estabelecidos para com a equipe dizem do sucesso organizacional, dos resultados a serem conquistados e da motivação e engajamento dos trabalhadores, demonstrando a sustentabilidade ou não de uma dada organização ao longo dos anos.

Além disso, ao analisar a temática sobre o prisma do trabalhador, identificou-se que a liderança pode ser um agente equilibrante na balança prazer-sofrimento no trabalho. Na medida que o líder mobiliza seu poder na dimensão da condução democrática dos processos de trabalho e de gestão, constatou-se um duplo ganho: para a organização, traduzido em maior e melhor produtividade e para o trabalhador, revertido em saúde, motivação e prazer no ato trabalhar.

Na face perversa da liderança, identificou-se um poder caracterizado como abusivo, gerador de assédio moral praticado pelos líderes sobre os seus liderados, na tentativa de impor suas vontades para obtenção dos objetivos organizacionais. Tais repercussões subjetivas se materializam na vida do trabalhador de forma devastadora, vivenciadas de modo único por cada sujeito, porém sempre com a conotação da desqualificação humana e promotoras de adoecimentos.

Este trabalho cumpre a função de discutir o tema proposto e lançar luz à necessidade de se repensar os estilos de lideranças nas organizações. A busca pela eficiência e eficácia organizacional nunca deve se dar de forma desatrelada ao desenvolvimento e valorização das pessoas. São as pessoas que dão vida às organizações e, deste modo, devem ser consideradas como principal ativo das organizações.

Deste modo, a Psicologia Organizacional e do Trabalho possui importância impar neste processo, cabendo a ela produzir conhecimento sobre o tema e implementar ações e processos capazes de garantir o desenvolvimento organizacional e humano de forma justa,

respeitosa e produtiva através da formação e desenvolvimento de líderes democráticos conscientes das responsabilidades do exercício do poder que emana de suas funções.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, I.R.M. et al. **Liderança e gestão estratégica de pessoas: duas faces da mesma moeda.** Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. I, n. 1, p. 7-25, jan. /abr. 2008.

ANTLOGA, Carla Sabrina Xavier; COSTA, Sergio Henrique. Barroca. **Psicodinâmica Do Trabalho: Teoria, Método e Pesquisas.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

ARRUDA, A. M. F.; Chrisóstomo, E; Sárvia, S. R. **A importância da liderança nas organizações.** Revista Razão Contábil & Finanças, v. 01, 2010.

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.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Liderança.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

BOYATZIS, R. E; Mckee, A. (2006). **O poder da liderança emocional: liderança vibrante com empatia, esperança e compaixão.** Tradução: Joel Donadoni. Rio de Janeiro: Elsevier.

BURNS, J. M. **Leadership.** New York: Harper & Row Publishers, 1978.

CAMPOS, M.V.K. **O papel da liderança na motivação das pessoas em ambientes organizacionais.** Pág 1-24

CAVALCANTI, V. L., CARPILOVSKY, M., LUND, M. & LAGO, R. A. **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CUNICO, M. M. **Saindo do silêncio**: o assédio moral quase destruiu minha vida. Curitiba: Cunico, 2014. 9-18 p.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de Psicopatologia do Trabalho. São Paulo: Cortez, 1998.

DEJOURS, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

DESSEN, Marina Campos; PAZ, Maria das Graças Torres da. **Validação do instrumento de indicadores de bem-estar pessoal nas organizações**. Psicol. estud. Maringá, v. 15, n. 2, p. 409-418, Junho, 2010.

DIAS, M. A., BORGES, R. S. **Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público**. Revista Eletrônica de Administração. Porto Alegre, ed. 80, n. 1, p. 200-221, jan./abr. 2015.

DUARTE, T.T. **Liderança e Clima Organizacional**. Brasília 2013.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ENCYCLOPAEDIA MIRADOR INTERNACIONAL. São Paulo: Britannica do Brasil 1987. p. 6790.

FARIA, José Henrique, et al. **Liderança e Organizações**. Revista de Psicologia, Fortaleza, v. 2 n. 2, p. 93-119, jul. /dez. 2011.

FERREIRA, M. C., Silva, C., Fernandes, A. P. A. & Almeida, H. P. (2008). **Desenvolvimento e validação de uma escala de afetos no trabalho (ESAFE)**. Avaliação Psicológica, 7(2), 143-150.

FLEURY, M.T.L. **O simbólico nas relações de trabalho**: um estudo sobre as relações de trabalho na empresa estatal. São Paulo: USP/FEA, 1986. 236 p. Tese (Livre Docência) – Universidade de São Paulo/Faculdade de Economia e Administração, São Paulo.

FRENCH, J. R. P.; RAVEN, B. **As bases do poder social**. In CATWRIGHT, D. (Ed.). Studies in social power. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 1959.

GIRARDI, D., SOUZA, I. M., GIRARDI, J. F. **O processo de liderança e a gestão do conhecimento Organizacional**: as práticas das maiores Indústrias catarinenses. Revista de Ciência da Administração, v. 14, n. 32, p. 65-76, abr. 2012.

GOMES, Adriana Maria Gurgel. **Liderança e personalidade**: reflexões sobre o sofrimento psíquico no trabalho. Revista de Psicologia, Fortaleza, v.8 n2, p. 83-91, jul./dez. 2017.

GOMIDE JUNIOR, Sinésio; SILVESTREIN, Luiz Humberto Bonito; OLIVEIRA, Áurea de Fátima. **Bem-estar no trabalho**: o impacto das satisfações com os suportes organizacionais e o papel mediador da resiliência no trabalho. Rev. Psicol., Organ. Trab., Florianópolis, v. 15, n. 1, p. 19-29, mar. 2015.

GRANEZ, Carlos Roger Lemes, et al. **O perfil das lideranças como fator de sucesso nas organizações**. V 5. N 2 (2016).

GUIMARÃES, V.F. **Bases do Poder do Supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe: um estudo exploratório**.Uberlândia, 2007.

HELOANI, J. R. M. (2004). **Assédio moral**: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. *Revista de Administração de Empresa*, 3 (1), 1-8.



HERSEY, P., Blanchard, K.H. and Johnson, D.E. **Gestão do Comportamento Organizacional: Principais Recursos Humanos**. 8 ed, PrenticeHall, Inc., UpperSaddle River, 2001.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro, Ed. Objetiva, 2001.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**. 13 ed. Sextante. Rio de Janeiro, 2004.

KEYES, C.L.M., Hysom, S.J. & Lupo, K.L. (2000). **A organização positiva: legitimidade da liderança, bem-estar dos funcionários e resultados finais**. The Psychologist-Manager Journal. Society of Psychologists in Management, 4, 2, 143-153.

KOUSES, James M., POSNER, B.Z. **O novo desafio da liderança: a fonte mais confiável para quem deseja aperfeiçoar sua capacidade de liderança** / Kouzes&Posner; tradução Carlos Cordeiro de Mello. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MARTINS, José Clerton de Oliveira; PINHEIRO, Adriana de Alencar Gomes. **Sofrimento psíquico nas relações de trabalho**. *Psic*, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 79-85, jun. 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2000.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital**. ed. Atlas, 2010.

MENDONÇA, José R.C., DIAS, Sônia M.R.C. **De French e Raven (1959) ao modelo poder/interação de influência interpessoal: uma discussão sobre o poder e influência social**. Cadernos Ebape. BR. V.4, nº 4, Dez 2006

NORTHOUSE, P. G. (2010). **Teoria e prática da liderança**. SAGE Publications.

OLIVEIRA, Ericka Gama Barbosa. **Ambientes de trabalho Patologizantes**: Seus líderes e efeitos dessa liderança sobre sua equipe. Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Agosto 2015.

PAZ, M. G. T. (2004). **Poder e saúde organizacional**. Em A. Tamayo (Org.), Cultura e saúde nas organizações (pp. 127-154). Porto Alegre: Artmed.

PENTEADO, Ana Carolina Mantovani et al. **Liderança e Assédio Moral**: a administração perversa do sentido do trabalho. *Psicol. Am. Lat.*, México , n. 21, p. 71-82, 2011.

PEREZ GIBERT, Maria Agnes; CURY, Vera Engler. **Saúde mental e trabalho**: Um estudo fenomenológico com psicólogos organizacionais. *Bol. psicol. SãoPaulo*, v. 59, n. 130, p. 45-60, jun. 2009 .

QUEIROZ, Eugênio Sales. **O líder moderno e seus desafios**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-lider-moderno-e-seus-desafios/36657/>. Acessado em: 13.01.2020.

RESENDE, Patrícia Carneiro, et al. **Bem-estar no trabalho: influência das bases de poder do supervisor e dos tipos de conflito**. *Mudanças – Psicologia da Saúde*, 18 (1-2), Jan-Dez 2010, 47-57p.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**. São Paulo. Saraiva, 2005

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva 2003.

RODRIGUES, Patrícia Ferreira, et al. **Sofrimento no trabalho na visão de Dejours**. *Revista científica eletrônica de psicologia – ISSN: 1806-0625*. Ano IV – Número 7 – novembro de 2006 – Periódicos Semestral.

SCHERMERHORN, John R. Jr; HUNT, James G; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Trad. Sara RivkaGedanke. 2º ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA, Carliene Freitas. **O poder nas Organizações**: Um estudo Preliminar a partir da percepção dos trabalhadores. Uberlândia 2007.

SILVA, Willian Toneli, et al. **Impactos positivos da liderança no processo produtivo**. E3 – Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP | Volume 1 | Número 2.

TOWNLEY, B. **Foucault**: poder, conhecimento e sua relevância para a gestão de recursos humanos. Academy of Management Review, Oxford, v.8, n.3, p.518-545, 1993a.

VASCONCELOS, YumaraLúcia. **Assédio moral nos ambientes corporativos**, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife – PE, Brasil.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

WARR, P. **Trabalho, felicidade e infelicidade**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.

XAVIER, Renata Meireles. **O Clima Organizacional e suas Implicações na doença do trabalho**. Instituto Vez do Mestre. Rio de Janeiro, agosto 2010.

ZANELLI, J.C, et al. **Psicologia Organizações e Trabalho no Brasil**. (pp. 415-416). 2ª Ed, Porto Alegre: Artmed.

YUKL, G.; VAN FLEET, D. **Teoria e pesquisa sobre liderança nas organizações**. In: Dunnette, M. D.; Hough, L. M. (Eds.). Handbook of industrial and organizational psychology. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1992.