



**FACULDADE DE TECNOLOGIA, CIÊNCIAS E
EDUCAÇÃO**

Graduação

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Papel do líder na construção de um ambiente motivacional

Lohany Eugênia Machado Sobral
Marcielle Alves Rodrigues Coelho da Silva

Orientador (a) Ricardo Dalanezi

..

Pirassununga
Nov./202

RESUMO

Desde os primórdios da civilização humana são relatadas situações que exigiam do ser humano algum tipo de liderança, e desde então a busca por meios de compreender esse fenômeno e aperfeiçoá-lo são constantes.

Com o passar dos anos, foram trabalhadas diversas teorias, diferentes olhares e diferentes perspectivas ao buscar definir quais eram os fatores que juntos, seriam capazes de resultar em um líder perfeito, ou então 'montá-lo' ao ensiná-lo e treiná-lo para que ele pudesse desenvolver esses fatores, e depois de muitos estudos chegou-se à conclusão de que não há fórmula secreta, mas sim um conjunto de elementos que devem ser constantemente trabalhados para estabelecer a liderança dentro dos mais variados grupos.

O líder tem a função de guiar seus subordinados, conectar-se com eles e fazer com que todo o seu grupo de influência siga junto em uma única direção, buscando o mesmo objetivo. Além disso, cabe ao líder também buscar manter a harmonia na sua equipe, gerindo e evitando os conflitos sempre que possível, para que seja possível estabelecer uma via de mão dupla entre os colaboradores e os gestores, onde os gestores guiam, orientam e fornecem meios para seu grupo trabalhar e sua equipe, por sua vez, a valida como líder, dando a ele legitimidade ao guiá-los em direção ao bem comum.

Em um ambiente competitivo como o mundo empresarial, conflitos sempre irão existir e para esse cenário, é importante que os líderes sejam aptos a lidar com situações adversas e capazes de estabelecer entre seus subordinados uma atmosfera que afaste relações conflituosas e combater, sempre que necessário, a agressividade e as situações de assédio moral que podem ocorrer.

Abordando esse cenário como base de pesquisa, o presente trabalho tem por objetivo refletir sobre a evolução da liderança e sua atuação no contexto organizacional, observando o papel da liderança e sua importância na motivação e preservação de sua equipe.

Palavras-chave: Liderança; Gestão de Pessoas; Motivação; Papel do Líder.

Índice de tabelas e figuras

Figura 1 - Repercussão do assédio na saúde, segundo o sexo. 20

Tabela 1 - Características dos estilos gerenciais propostas por Mello (2014). 9

Sumário

INTRODUÇÃO	4
1. Liderança: A evolução do conceito	6
2. Tipos de liderança	8
2.1. Liderança estratégica:	10
2.2. Liderança gerencial:	10
2.3. Liderança visionária:	11
2.4. Liderança autocrática:	11
2.5. Liderança democrática:	12
3. Liderança e motivação: fatores complementares	14
4. Assédio no ambiente de trabalho	16
5. O papel do líder no combate ao assédio moral	21
6. CONCLUSÃO	23
REFERÊNCIAS	24

INTRODUÇÃO

Muito se busca saber e entender sobre o processo e os fundamentos da liderança a partir do momento em que tal fenômeno passou a ser cada vez mais notado e buscado por pessoas que fazem uso dele, seja como objeto de estudo, como ferramenta de trabalho ou como meio para atingir seus objetivos. Sabe-se que o termo liderança é usado, na língua inglesa, há mais de duzentos anos e acredita-se que ele tenha aparecido por volta do ano 1300 da era cristã (BASS; BASS, 2008).

Segundo Bergamini (1994), sabe-se da importância da liderança desde a antiguidade, como por exemplo, as preocupações ao tratar da educação adequada e dos treinamentos voltados aos líderes políticos na república de Platão e ao fato de os filósofos políticos procurarem lidar com essas questões desde essa época. Tais evidências nos permitem dizer que a liderança vem sendo estudada e investigada há muito e, assim sendo, é justo que se apresente dentro das mais variadas interpretações.

Considerando algumas dessas interpretações, a liderança pode surgir de forma natural, quando um indivíduo se destaca no papel de líder sem objetivar esse destaque e sem possuir necessariamente um cargo ou posição de liderança no grupo, empresa ou ambiente em que age, mostrando um típico caso de liderança informal. Já quando o líder é eleito ou apontado por pessoas em seu meio de convivência e ação, seja esse meio uma empresa ou uma organização de pessoas que se reúne para quaisquer objetivos, este líder passa a assumir um cargo de autoridade e exercer uma liderança formal (MELO et al., 2014; SIGNIFICADOS, 2012), ou então a liderança pode se estabelecer no caso de empresas familiares, onde comumente a liderança principal está nas mãos de seu fundador, que toma as responsabilidades de líder para si e que muitas vezes não desenvolveu as habilidades necessárias para coordenação de uma equipe, gerenciando seus subordinados e atividades sem que haja a devida separação entre ambiente doméstico e profissional (RUFFATTO; PAULI; FERRÃO, 2017).

Em todos os contextos acima, em geral, o líder é aquele que tem como função unir os elementos do grupo em que se encontra para que juntos possam atingir os objetivos pré-determinados e segundo Hollander (1978), a liderança está intimamente relacionada com a motivação, já que um líder eficaz é capaz de motivar os elementos

do seu grupo de influência ou equipe. Abrangendo mais aspectos da liderança e em acordo com o autor, Bergamini (1994) também propõe que o comum é que o processo da liderança envolva um relacionamento de influência em dupla via, buscando principalmente alcançar os objetivos mútuos daquele grupo, organização ou sociedade, mostrando assim que a liderança não se resume somente ao cargo do líder e requer também a cooperação por parte de outras pessoas envolvidas. Assim, mesmo sendo o líder a propor e normalmente iniciar as ações, os seus companheiros e seguidores precisam ser sensíveis a ele, ou seja, levá-lo em consideração no que diz respeito às suas propostas e ideias para que o grupo possa seguir junto rumo aos objetivos estabelecidos.

1. Liderança: A evolução do conceito

Segundo Stefano e Gomes Filho (2004), o fenômeno da liderança vem sendo definido e redefinido de tempos em tempos no decorrer da evolução da história e do homem. Antes da Segunda Guerra Mundial, por exemplo, acreditava-se que a liderança era definida pelas características da personalidade que tornavam os líderes diferentes dos não líderes. Pregava-se que os líderes já nasciam com as habilidades que o tornavam propício para exercer a liderança sobre os que eram desprovidos de tais habilidades. Era a abordagem da teoria dos traços, abordada por Bergamini (1994).

A autora relata que a teoria dos traços tem a sua origem em pesquisas realizadas em períodos entre 1904 e 1948. Uma revisão de tais pesquisas, datada do início dos anos 50, isolou em torno de 34 traços de personalidade vistos como típicos de bons líderes e foi publicada justamente no momento em que um grande esforço de pesquisa estava sendo empregado buscando entender como um bom líder deveria agir, levando em consideração o cenário pós-guerra. Neste momento, o líder era visto como alguém capaz de trazer benefícios não só ao grupo, mas também a cada um dos membros em particular, assumindo assim o valor que seus seguidores lhe atribuíam. Em troca, o líder recebia de seu grupo o reconhecimento e a aceitação ao receber deles a autoridade para dirigir pessoas.

Algum tempo depois, admite-se que uma variável isolada não é suficiente para determinar a liderança e os traços por si só não bastavam para definir com a precisão almejada a natureza da liderança, já que esta parecia ser influenciada por fatores externos aos líderes em cada situação observada. Assim, os pesquisadores passaram a olhar para os comportamentos em grupo para tentar se aproximar de uma verdadeira definição de liderança e ainda na década de 1950, adotou-se a abordagem comportamental, na qual a formação de líderes era trabalhada e através dela seria possível modificar e adaptar comportamentos para a total aprendizagem da liderança. Essa nova abordagem possui maior abrangência em relação à anterior, já que foi proposto que as organizações iriam poder desfrutar de bons líderes desde que lhes oferecessem o treinamento adequado (BERGAMINI, 1994; STEFANO, GOMES FILHO, 2004).

Ainda seguindo a discussão dos dois autores, no início da década de 1960 uma nova variável se fez presente na definição do processo de liderança como um todo: a

relação do contexto, o envolvimento do ambiente no fenômeno da liderança. Passou-se a questionar o peso das características situacionais na relação entre liderança e eficácia grupal, assumindo agora a abordagem situacional. Mais uma vez, a nova abordagem se fez ainda mais abrangente que as anteriores, já que desse ponto de vista, as organizações seriam capazes de formar bons líderes desde que lhes oferecessem além do treinamento adequado, um ambiente favorável no qual pudessem agir.

No mesmo cenário, em 1964, a teoria das trocas é proposta e passa a ser estudada, onde trata-se com grande importância e como fator principal de eficácia na liderança o equilíbrio que deve haver entre as expectativas de um subordinado e as respostas comportamentais demonstradas pelo seu líder. Esse equilíbrio mostra que a aceitação de determinado líder se estabelece a partir do momento que ele passa a ser considerado como facilitador para o alcance dos objetivos almejados pelos seus subordinados. Concomitantemente e de forma complementar, também surge a teoria do caminho-objetivo, sugerindo que o líder deve não somente conhecer e aderir aos objetivos almejados por seus subordinados, como também desempenhar o papel de facilitador do percurso a ser traçado para chegar a esses objetivos (HOLLANDER, 1978; BERGAMINI, 1994; STEFANO; GOMES FILHO, 2004)

Em meados das décadas de 1970 a 1990, mais duas teorias foram propostas por James MacGregor Burns. Na teoria da liderança transacional, existe uma relação de troca entre o subordinado e o líder, troca essa que pode assumir viés econômico, político ou até psicológico, mas não há o estabelecimento de uma relação duradoura entre eles. A relação e as trocas continuam somente até o ponto onde ambas as partes consigam benefícios próprios (SILVA, 2015).

Em uma abordagem nitidamente oposta, o próprio Burns propõe também a liderança transformadora, a caracterizando pela presença do líder transformacional que procura e trabalha o potencial de seus seguidores e assume o seguidor como uma pessoa total, resultando em um relacionamento de estímulo mútuo. A liderança transformacional traz a proposta de que a influência deve ocorrer em dupla direção para que se estabeleça o respeito entre ambas as partes em um ambiente onde o líder não somente influencia o seguidor como também é influenciado por ele. Ao levar-se praticamente à posição de parceiro do liderado, o líder não precisa da sua autoridade formal já que o subordinado voluntariamente vai segui-lo por causa do vínculo tipicamente afetivo que se estabelece entre eles.

A partir dos anos 2000 vivemos um cenário onde as múltiplas interpretações e teorias coexistem e continuam sendo estudadas (SILVA, 2015). Inúmeros estudos e revisões já foram feitos e detalhados desde os tempos bíblicos, nos levando a observar que não há um estilo, modo ideal ou receita perfeita de liderança, pois antes de líderes, são seres humanos, com suas fraquezas, inseguranças e instabilidades, como toda e qualquer pessoa. Assumimos então que para se chegar ao êxito de uma liderança, existem apenas modelos discutidos que podem se apresentar como caminhos pelos quais a figura do líder pode se identificar e seguir se baseando.

2. Tipos de liderança

De acordo com Hollander (1978) e Bass e Bass (2008), a liderança é um fenômeno universal e nenhum grupo, seja ele social ou de negócios, se mantém sem a figura de um líder, ou ao mínimo, o estabelecimento de uma estrutura de liderança, mesmo que informalmente. Pesquisadores e estudiosos vêm lançando olhares sobre a liderança principalmente através das relações que se estabelecem entre líder e seguidores, tomada de decisão e poder de influência, estilos autocrático e democrático, controle e orientação e diversas outras maneiras de avaliar as relações e desempenho das equipes dentro do meio corporativo (BASS; BASS, 2008; SCHREIBER, CARLEY, 2006).

Como exemplo podemos mostrar que Day e Schoemaker (2008) notaram que quando a liderança apresenta um foco operacional, os líderes tendem a manter, regular e fortalecer os sistemas já existentes na empresa, buscando sua perpetuação. Em compensação, líderes que apresentam características de liderança voltadas para a participação, interdependência de setores e processos e interações constantes entre os mesmos, tendem a ser mais abertos e receptivos a mudanças, e estão também associadas a maiores níveis de inovação e aprendizagem, bem como evolução adaptativa (SCHREIBER, CARLEY, 2006).

Assim também, líderes que possuem um olhar mais voltado para o futuro da organização tendem a se mostrar mais independentes das restrições formais estabelecidas nos sistemas, já que focam nas opções que podem trazer resultados a longo prazo (SILVA, 2015). Trazendo ainda mais algumas possibilidades, Mello (2014) também propõe uma divisão de estilos gerenciais relacionados aos parâmetros de liderança e os estuda separadamente, como exemplificado na Tabela 1.

Tabela 1 - Características dos estilos gerenciais propostas por Mello (2014).

ESTILO GERENCIAL	CARACTERÍSTICAS
Liderança voltada para tarefa	O líder estrutura suas ações e as de seus subordinados na busca pelo cumprimento de metas; prioriza o trabalho e enfatiza aspectos técnicos da função, observando e adotando padrões, respeitando as hierarquias e valorizando os procedimentos e métodos.
Liderança voltada para relacionamento	As relações de trabalho são caracterizadas por confiança mútua. O líder respeita as ideias dos colaboradores e se mostra preocupado com seus sentimentos, valorizando a individualidade e enfatizando as relações interpessoais através do apoio e da orientação.
Liderança voltada para situação	Liderança assumida pelo líder que tem a capacidade de identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente. O líder é flexível e se adapta de acordo com as necessidades e os motivos de seus subordinados considerando a tarefa, o relacionamento e a capacidade destes para realizar o trabalho.

Fonte: Adaptado de Ruffatto, Pauli e Ferrão, (2017).

Além destes, ainda discutindo as diferentes formas de ver a liderança nos meios corporativos, um tipo comum é a liderança estratégica, que pode ser definida como habilidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo da organização, ao mesmo tempo em que mantém a estabilidade financeira em curto prazo, destacando a habilidade que o líder possui de influenciar tanto os subordinados quanto os superiores. (GLENN ROWE, 2002; RIBEIRO; FILIPE; GOMES, 2014).

2.1. Liderança estratégica:

Líderes estratégicos entendem o processo de tomada de decisão voltado para o futuro da empresa e se baseiam nele para garantir a viabilidade futura de suas organizações, além de garantirem uma visão comum do que a organização deve ser para todos os envolvidos, para que suas ações sejam coerentes com essa visão. Para tal, é necessário a existência de um acordo entre a gerência sobre as ameaças, oportunidades, recursos, dados, recursos e a capacidade total da organização como um todo (GLENN ROWE, 2002; CHIAVENATO, 2004).

2.2. Liderança gerencial:

A liderança gerencial também se faz presente nas corporações e Glenn Rowe (2002) sugere que a maior parte dos executivos exerce esse tipo de liderança gerencial e que pelas mais variadas razões, as organizações normalmente treinam seus colaboradores para serem líderes gerenciais, seja de forma implícita ou explícita. Líderes gerenciais são aqueles que buscam tomar atitudes impessoais em relação às metas estabelecidas e consideram o trabalho um processo que dá espaço para a interação entre pessoas e ideias, visando definir os melhores meios de chegar às melhores decisões. Durante esse processo, líderes gerenciais barganham, negociam e fazem uso de recompensas, punições e outras formas de coerção que forem cabíveis a ser ver. Eles tendem a relacionar-se com seus subordinados de acordo com os papéis que eles assumem no processo de tomada de decisão.

Segundo Diamante e Grahl (2012), líderes gerenciais podem não demonstrar empatia, tendem envolver-se com outras pessoas mantendo um baixo comprometimento emocional e não restringem a sua tomada de decisão baseados em seus valores pessoais, mantendo a ética e a moral da empresa acima. Para esses líderes, perpetuar e fortalecer suas instituições pertencentes lhes traz satisfação e credibilidade pessoal além da profissional e o sucesso da instituição lhes traz o sentimento de gratificação por terem atingido um objetivo.

2.3. Liderança visionária:

Diferente da gerencial, a liderança visionária foi apresentada como a possível cura de diversos males que afetam as empresas, mesmo que os líderes visionários dificilmente sejam aceitos nas organizações se não contarem com o apoio dos líderes gerenciais. Esse apoio muitas vezes não é prontamente estabelecido, pois recorrer a liderança visionária implica em se dispor a correr riscos em várias dimensões, como por exemplo, o risco de enfraquecer a estrutura mantida pelos líderes gerenciais, que em muitos casos não se agradam da desordem que a presença de líderes visionários pode causar no ambiente já que comumente as atitudes dos líderes visionários em relação às metas tendem a se opor às dos líderes gerenciais (ANDRADE, 2008; DIAMANTE, GRAHL, 2012).

Líderes visionários tendem a se mostrar relativamente mais proativos, buscando moldar as ideias apresentadas ao invés de se oporem a elas, exercendo assim sua influência, na determinação do que as pessoas acreditam ser possível, desejável e necessário ao empregarem seu esforço no aprimoramento das escolhas e na busca de novas abordagens para problemas antigos e essa atitude pode trazer agitação ao ambiente, mesmo que o seu relacionamento com as pessoas ao redor se dê majoritariamente de maneira intuitiva e compreensiva. A visão que estes líderes têm de si próprios não é vinculada ao trabalho, a instituições ou a papéis a que estejam ligados, mas sim ao sentido da identidade que criaram em cada ambiente (GLENN ROWE, 2002; BIANCHI, QUISHIDA, FORONI, 2017).

2.4. Liderança autocrática:

Já na liderança autocrática, o líder é a figura que centraliza as decisões e impõe ordens ao grupo, criando, na maioria das vezes, um ambiente de frustração, forte tensão e até agressividade por parte da liderança e assim obtendo nenhuma espontaneidade, iniciativa ou empatia por parte dos subordinados e mesmo que haja êxito nas atividades propostas, estes líderes tendem a não demonstrar satisfação (MARINHO et al., 2022). Chiavenato (2004) ressalta que neste tipo de liderança, o líder é quem estabelece todas as diretrizes e determina as tarefas que devem ser realizadas e como devem ser executadas, logo este estilo de liderança não pode não

ser indicado para gerir uma empresa que conta com uma equipe de profissionais experientes, pois certamente haverá conflito entre as partes.

A liderança autocrática pode resultar em uma boa produção, porém não de boa qualidade e percebe-se na equipe um alto grau de insatisfação juntamente com a ausência quase que total da motivação para trabalhar e entregar resultados. O líder comanda os subordinados, porém não consegue os influenciar, deixando a desejar em um dos pilares mais importantes em uma liderança bem-sucedida, tornando o líder temido, e não admirado (GLENN ROWE, 2002; DIAMANTE, GRAHL, 2012).

2.5. Liderança democrática:

Segundo Glenn Rowe (2002), Diamante e Grahl (2012) e Marinho et al. (2022), no estilo de liderança democrático de liderar, as diretrizes são apresentadas, discutidas e decididas pelo grupo inteiro, onde o líder media, estimula e assiste todo o processo, promovendo grande interação entre todas as partes envolvidas através de diálogos espontâneos e abertos e abrindo espaço para amizade e relacionamentos respeitosos entre a equipe. Mesmo com o ambiente amigável, um certo cuidado é exigido para que não venham a surgir situações adversas, como por exemplo, a dissipação do comando da equipe ou até mesmo uma organização informal onde os colaboradores passem a requerer direitos que fogem dos planejados pela da empresa.

De acordo ainda com os autores, uma consequência desse estilo de liderança é o sentido de responsabilidade mútuo, gerando um maior comprometimento pessoal de ambas as partes e tendo como resultado um trabalho de qualidade elevada e um alto grau de satisfação de todos os envolvidos. O líder democrático é capaz de atingir o principal alvo da liderança: a influência interpessoal sobre aqueles com os quais se relaciona, chegando à disciplina através do aconselhamento, da confiança, orientação, educação e motivação.

Independente do estilo de liderar, Ouimet (2002) discute quatro paradigmas acerca da liderança e da forma como se estabelece a influência do líder para com a sua equipe, sendo eles o paradigma empírico, racionalista, o sensacionalista e o dogmático.

Em síntese, o paradigma empírico aborda a liderança como uma habilidade que pode ser aprendida e melhorada que se desenvolve através de estudos de

observações e experiências, visando manipular de maneira cada vez mais eficaz as ferramentas de mobilização necessárias para levar o grupo ao seu objetivo. Consiste no domínio das técnicas de influência que permite aos líderes criar uma sinergia em seu ambiente de influência/empresa. Ou seja, e concordando com Esper e Cunha (2015), a liderança, sob esse ponto de vista, pode ser descrita como o domínio de técnicas de influência.

O paradigma racionalista olha para o fenômeno da liderança através do domínio rigoroso da razão e da inteligência, mesmo o autor afirmando que a razão sozinha pode induzir a erros ao dizer que tudo o que é lógico não é necessariamente verdade, questionando o intelectualismo que se instala quando olhamos a liderança como somente lógica e razão entre os problemas e suas soluções cabíveis, pois tudo se torna lógica, tudo é racional e não há lugar para o emocional. Assim, também, não há lugar para o humano.

A realidade não segue esse padrão, e dentro das ações de um líder, é sabido que um dos principais fatores que levam ao sucesso é a sua equipe, e assumir uma posição que desconsidera o fator humano e a empatia na tomada de decisões pode desestruturar e desarticular uma empresa por completo, trazendo insatisfação e a consequente falha ao atingir os objetivos do coletivo (SILVA, 2015).

Ainda segundo Ouimet (2002), o paradigma sensacionista entende e interpreta a liderança como uma filosofia de vida, onde os valores e crenças pessoais dos líderes servirão como base para mobilizar as pessoas dentro de um projeto com objetivo comum. Não há um *modus operandi* para que o líder aprenda ou racionalize as ferramentas de influência para com seu grupo, ele somente aplica seus valores e ideais nas tomadas de decisão e na maneira que lida com as pessoas e conflitos que surgem durante as ações para alcançar seus objetivos, guiando e orientando o grupo principalmente com suas ações e exemplos.

Por fim, em resumo, o paradigma dogmático define a liderança como a expressão da psiquê dos que estão à frente do grupo para determinar a força e o estilo de sua liderança, onde não são os fatos que têm a maior importância, mas sim à maneira dos dirigentes de interpretá-los e a sua capacidade de convencer e fazer a sua equipe a segui-lo.

Seja qual for o paradigma ou a interpretação que se assume perante o fenômeno da liderança, tudo converge para o papel da figura do líder, a postura que

este assume perante seu grupo de influência e sua capacidade de motivar as pessoas para seguirem em um mesmo rumo.

3. Liderança e motivação: fatores complementares

Dentre os diversos papéis específicos que o líder assume em uma empresa, independentemente da sua área de atuação, do tamanho da empresa ou da estrutura que se tem disponível, um dos mais importantes e difíceis é estabelecer e manter um clima harmônico e um ambiente motivador dentro do seu grupo de trabalho, mantendo os colaboradores motivados e fornecendo meios para que as pessoas sintam que fazem parte da equipe para que lutem por um motivo comum a todos (LEONERT, 2003), pois toda e qualquer organização é primeiramente composta por pessoas, com suas emoções e motivos racionais distintos. Essas pessoas, assim como o líder, estão sujeitas a forças do ambiente que exercem uma influência considerável sobre o seu ânimo, sua motivação para trabalhar e sobre seus relacionamentos e a liderança, nessa situação, tem o poder de influenciar toda a dinâmica da equipe.

Todas as empresas desejam obter êxito em seus respectivos negócios, e para isso precisam estar cientes e levar em consideração os aspectos humanos do seu pessoal, ou seja, não somente pagar os salários dos seus subordinados e esperar resultados, mas também valorizá-los, visto que os funcionários são parte fundamental da empresa sem a qual não há produção nem crescimento, e é necessário proporcionar a eles a sensação de que são realmente úteis e que sua contribuição vai além de um simples serviço prestado. Assim, conseqüentemente, os empregadores receberão em troca significativas reduções nos índices de absenteísmo, nas demissões, nos atrasos, um aumento na satisfação dos colaboradores em relação ao trabalho, dentre outros, colaborando, assim, com o aumento do seu nível de produtividade (STEFANO; GOMES FILHO, 2004).

As empresas têm cada vez mais consciência dessa necessidade, e desde que se passou a assumir o funcionário/colaborador como peça chave para que seja possível atingir os objetivos da empresa, atribuindo a ele a sua devida importância dentro do meio organizacional e não mais o colocando como um simples “executor de tarefas”, Ruffatto, Pauli e Ferrão, (2017) ressaltam uma mudança sutil, mas muito relevante, na compreensão da motivação da equipe como um todo ao defender que

peças precisam de motivos realizar uma dada ação, precisam ter motivos para agir e para agir daquela forma, para se expressar e determinar seu comportamento.

Concordando com os autores, Deci e Ryan (2008) propõe que esses motivos podem ser estimulados por fatores intrínsecos e extrínsecos. Por exemplo, o ambiente de trabalho é um fator extrínseco que interfere tanto na motivação quanto nas expectativas do funcionário em relação à empresa e ao seu emprego, e nesse caso, essas expectativas são um fator intrínseco. Além destes, ainda podem surgir conflitos interpessoais e situações conflituosas onde o líder deverá intervir e para minimizar essas situações, ele deve ser capacitado para que consiga gerir essa situação.

Gerenciar conflitos organizacionais é uma tarefa que envolve a análise dos processos culminaram nesse conflito, para que estes possam ser identificados e entendidos para que sejam sanados os problemas que deram origem a eles. Caso esses problemas permaneçam, podemos acabar tendo como resultado um clima organizacional desagradável e desconfortável (ROBBINS, 2009).

Para Stefano e Gomes Filho (2004), um líder bem-sucedido é capaz de usar o seu poder de influência para guiar seus subordinados e manter a harmonia entre eles de forma eficaz, mas ainda assim o autor acredita que alguns líderes, também, podem trazer malefícios para a empresa e para os funcionários, dependendo de sua forma de liderar.

Considerando os estilos de liderança, Almeida e Morais (2018) apresentam os diferentes resultados encontrados no desempenho dos colaboradores sob a influência dos diferentes perfis de liderança, dizendo que é possível notar a influência do estilo democrático de liderar em situações onde houve aumento da produtividade dos membros da organização, mostrando que superiores que tinham como característica a tendência a centralizar o poder em si eram menos produtivos do que aqueles que levavam para o ambiente de trabalho o poder descentralizado, se apoiando e envolvendo os membros do grupo ao demonstrar um maior interesse por seus subordinados e pelo trabalho em si, criando condições com maior índice produtivo e de maior satisfação no trabalho.

Concomitantemente, ao analisar os possíveis efeitos observados da liderança autocrática no comportamento da equipe com aqueles observados em grupos regidos pela liderança democrática, as autoras mostram que nas organizações onde os líderes são autocráticos, há maior quantidade de trabalho realizado, porém com

motivação notoriamente menos, com maior grau de agressividade em relação principalmente ao líder e maior insatisfação, trazendo à equipe um comportamento dependente e submisso à figura da liderança e um menor grau de envolvimento e conexão entre os membros da equipe.

Olhando para a liderança como uma via de mão dupla, a percepção que o líder tem dos diferentes membros de sua equipe refletem nas suas atitudes em relação a cada um deles tanto quanto a percepção da equipe sobre ele reflete na maneira que cada pessoa será influenciada por esse líder e, por sua vez, isso influencia sua produtividade. Essa forma que o líder vê cada indivíduo da sua equipe pode levá-lo a reagir e se comportar, mesmo que de forma involuntária, de uma forma diferente com cada membro da sua equipe, principalmente se percebê-los competitivos ou hostis (ALMEIDA; MORAIS, 2008; MAXIMIANO, 2000).

Relações interpessoais sempre devem ser trabalhadas em ambos os lados para que haja equilíbrio e harmonia na convivência, principalmente em um ambiente onde naturalmente a propensão de surgir conflitos é alta, como as empresas, por exemplo. Então tanto o líder, com o seu poder de influência e sua tarefa de conduzir o grupo para um objetivo comum, quanto os colaboradores, com seus específicos papéis na condução do trabalho, devem sempre estar alinhados e andar juntos para que a convivência e os resultados se tornem mais fáceis e mais agradáveis.

4. Assédio no ambiente de trabalho

No meio corporativo, a convivência de um grupo grande, ou pequeno, que seja, de pessoas por jornadas de até mais de oito horas diárias é um cenário muito comum, e quase nunca todos os indivíduos desse grupo se expressam da mesma maneira, pensam da mesma maneira nem apresentam os mesmos valores, bases morais ou costumes. Situações onde o convívio com o diferente é um fator obrigatório às vezes pode acarretar em desentendimentos e atritos, ou até situações hostis intencionais e desvalorização do outro quando uma ou ambas as partes discordam ou simplesmente diferem entre si, podendo fazer essa situação de desequilíbrio chegar a níveis extremos.

No começo de seu trabalho, Ferreira (2004) caracteriza o assédio moral justamente como a desvalorização do trabalho humano, seja ela feita da maneira que for, em qualquer ambiente, tratando-se de uma questão intrinsecamente ligada ao

juízo de valor do indivíduo. A autora também explica que o assédio moral existe desde os primórdios da humanidade, estando presente nas relações humanas desde que se tem conhecimento e que pode se instalar em qualquer tipo de hierarquia ou relação social conhecida que seja sustentada pela desigualdade social e autoritarismo, podendo, assim, ser notada em qualquer ambiente, desde o lar e ambiente familiar, nas corporações e organizações eclesiais, educacionais, militares e em muitas outras, incluindo o ambiente de trabalho.

A competitividade empresarial que se estabelece em diversas áreas de atuação muitas vezes acaba acarretando em uma exigência por resultados a qualquer custo, mesmo que esse custo seja os limites éticos dos colaboradores envolvidos nas mais variadas ramificações da cadeia, estabelecendo o cenário perfeito para a disseminação do assédio moral e condutas física e psicologicamente abusivas (CAVALCANTE; NETO, 2005).

O que acontece é que em muitas das vezes, para cumprir as recomendações e/ou imposições dos seus superiores, os dirigentes deixam de levar em conta o outro, de vê-lo como uma pessoa que tem suas subjetividades e o principal agravante na situação é que há empresas que agem de forma complacentes com certos abusos, desde que isso venha a gerar lucro e não seja grave o suficiente para dar início a uma revolta (AVILA, 2008)

Mesmo com o aumento da relevância do tema, a importância e a visibilidade que as questões voltadas para a integridade humana nos mais diversos âmbitos tem recebido nas últimas décadas, Avila (2008) argumenta que no Brasil, a grande massa de trabalhadores continua sem saber o que é assédio moral e sem saber que são vítimas de uma real agressão, deixando que os danos à saúde física, psicológica e emocional e às suas relações interpessoais se incorporem ao seu cotidiano e passe a ser visto como algo normal, sem sequer saberem o que está de fato ocorrendo.

Trazendo uma breve luz ao assunto, segundo a Cartilha de Prevenção ao Assédio Moral do TST (Tribunal Superior do Trabalho) em conjunto com o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), são consideradas atitudes que caracterizam assédio moral dentro do ambiente de trabalho:

- Não atribuir tarefa nenhuma;
- Retirar a autonomia do colaborador ou contestar, a todo o momento, suas decisões;

- Sobrecarregar o colaborador com novas tarefas ou retirar o trabalho que habitualmente competia a ele executar, provocando a sensação de inutilidade e de incompetência;
- Não levar em conta seus problemas de saúde;
- Atribuir apelidos pejorativos;
- Instruir de forma erradas, com o objetivo de prejudicar o indivíduo;
- Ignorar a presença do assediado, dirigindo-se apenas aos demais colaboradores;
- Atribuir erros imaginários ao trabalhador;
- Postar mensagens depreciativas em grupos nas redes sociais;
- Fazer ou participar de brincadeiras de mau gosto, que causem constrangimento ou humilhação;
- Críticas em público;
- Impor horários sem justificativa;
- Gritar ou falar de forma desrespeitosa;
- Transferir o trabalhador de setor com a intenção de isolá-lo ou como punição;
- Forçar a demissão do empregado;
- Tirar seus instrumentos de trabalho, como ferramentas, computadores, telefone ou mesa, com intenção de gerar constrangimento;
- Proibir a comunicação com colegas ou impor o afastamento de outros colaboradores;
- - Desconsiderar ou ironizar, injustificadamente, as opiniões da vítima;
- Retirar cargos e funções sem motivo justo;
- Impor condições e regras de trabalho personalizadas, diferentes das que são cobradas dos outros profissionais;
- Delegar tarefas impossíveis de serem cumpridas ou determinar prazos incompatíveis para finalização de um trabalho;
- Manipular informações;
- Vigilância excessiva;
- Limitar o número de vezes que o colaborador vai ao banheiro e monitorar o tempo que lá ele permanece;
- Instigar o controle de um colaborador por outro, criando um controle fora do contexto da estrutura hierárquica, para gerar desconfiança;
- Espalhar boatos e calúnias sobre o indivíduo;

- Submeter o indivíduo a humilhações públicas ou particulares;
- Passar tarefas humilhantes;
- Perseguições;
- Impor punições injustas e/ou ilegais;
- Impor punições vexatórias (dancinhas, prendas);
- Manipular informações;
- Restringi-lo de informações necessárias para a atividade, entre outras.

Avila (2008) e Guedes (2003) concordam que de acordo com a sua procedência, podemos classificar os tipos de assédio moral. O assédio chamado de vertical descendente é aquele onde o ato é praticado por superiores hierárquicos em relação aos seus subordinados e é a situação mais habitualmente encontrada dentro das organizações, podendo se dar meio de atos de depreciações públicas ou particulares, falsas acusações, insultos e ofensas que atacam a dignidade, a identidade e prejudicam a saúde do trabalhador. Esse tipo de assédio normalmente é motivado por duas situações, a primeira onde o que predomina é abuso de poder e a segunda onde a intenção é levar o colaborador considerado incômodo a pedir demissão.

Na classificação vertical descendente estão os atos praticados contra um superior hierárquico. Trata-se basicamente do caso de violência psicológica praticada por um ou vários subordinados contra um superior hierárquico e mesmo sendo bem mais rara, acontece. Geralmente, esse tipo de assédio é mais notado quando alguém de fora é introduzido na empresa em um cargo superior ou então quando seus métodos de liderança não são aceitos pelos subordinados, quando o líder/superior se mostra autoritário em demasia e arrogante no contato interpessoal.

Na última classificação entra o assédio colocado como horizontal, que é aquele percebido nas relações entre colegas com o mesmo nível hierárquico e pode ter as mais variadas raízes, como motivos pessoais relacionados a atributos pessoais e físicos, profissionais, habilidades e capacidades, dificuldade ou opções de relacionamento, destaque junto à chefia, discriminação sexual, étnica, racial, crenças religiosas, competitividade, entre muitas outras (AVILA, 2008; GUEDES, 2003).

Independente da classificação, em todas elas a autoestima da vítima se sempre afetada por tais práticas, sejam elas vexatórias, constrangedoras ou agressivas, o que gera no indivíduo agredido os sentimentos de inferiorização e humilhação que afetarão sua produtividade no trabalho. Esses sentimentos negativos

rompem com o equilíbrio no ambiente de trabalho, afetando diretamente as condições de trabalho e trazendo prejuízos para a organização ao causar a queda da produtividade, absenteísmo, rotatividade da mão-de-obra e manchando a imagem da empresa se essa realidade vier a público, além do risco concreto de responsabilização patrimonial se houver condenação (NASCIMENTO, 2004).

Quando é vítima de assédio, mesmo sem saber disso, a tendência é que o colaborador passe a faltar o trabalho como uma forma de escapar dos ataques e não são raras as vezes em que é solicitado o afastamento do funcionário, mediante apresentação de atestados médicos que comprovam os danos psicológicos e físicos sofridos pela vítima. A figura 1 retrata o levantamento das consequências do assédio moral no trabalho para homens e mulheres.

Figura 1 - Repercussão do assédio na saúde, segundo o sexo.

Sintomas	Mulheres	Homens
Crises de choro	100	-
Dores generalizadas	80	80
Palpitações, tremores	80	40
Sentimento de inutilidade	72	40
Insônia ou sonolência excessiva	69,6	63,6
Depressão	60	70
Diminuição da libido	60	15
Sede de vingança	50	100
Aumento da pressão arterial	40	51,6
Dor de cabeça	40	33,2
Distúrbios digestivos	40	15
Tonturas	22,3	3,2
Idéia de suicídio	16,2	100
Falta de apetite	13,6	2,1
Falta de ar	10	30
Passa a beber	5	63
Tentativa de suicídio	-	18,3

Fonte: Adaptado de Avila (2008).

Em sua pesquisa, Silva (2005) discute que o assédios em ambiente de trabalho são responsáveis pela diminuição da capacidade individual de trabalho da vítima em até 80%, trazendo à empresa um considerável impacto econômico em função dos gastos com salários de colaboradores que não apresentam a produtividade esperada e ainda afetam a eficiência da equipe com um todo, além do ônus da substituição e

treinamento de um novo funcionário que a empresa terá de arcar caso haja o afastamento ou demissão da vítima.

Por outro lado, as ações do colaborador assediador também geram queda na produtividade da empresa. A pesquisa mostra que o agressor perde de 5% a 10% de sua jornada de trabalho elaborando e executando as agressões. Outro prejuízo trazido às empresas é a rotatividade da mão-de-obra, seja ela pelo desligamento, transferências internas ou substituições de colaboradores, pois além do pagamento de encargos trabalhistas que são direitos dos funcionários, o empregador também terá que investir tempo e dinheiro no treinamento e qualificação do novo trabalhador (AVILA, 2008; SILVA, 2005).

Combater o assédio moral dentro das empresas não é uma tarefa simples e para que haja sucesso, é necessário que os superiores, gerentes e líderes de qualquer área caminhem junto com os colaboradores, os instruindo, levando conhecimento a eles e apresentando alternativas e sugestões para sanar atitudes e comportamentos indesejados, ao invés de agir somente com punições.

5. O papel do líder no combate ao assédio moral

De acordo com Davel e Machado (2001) e reafirmando toda a linha trabalhada na presente discussão até aqui, o líder deve ser capaz de influenciar, gerir e ordenar os significados que seus subordinados dão àquilo que estão fazendo e ser um facilitador para estreitar o elo entre cada indivíduo e seu trabalho. Assim, a partir do momento em que a liderança se utiliza de comportamentos com lógica taxativa e humilhante, desqualificando e criticando aqueles que estão sob sua direção, essas atitudes passam a ser compartilhadas pelo grupo e tendem a tomar proporções ainda maiores.

O líder tem um papel fundamental no que diz respeito à prevenção do desenvolvimento do assédio moral. Contando com uma liderança transparente e de uma gestão com os olhos voltados para indivíduos, onde as relações de trabalho são construídas sobre um sentido ético, é possível manter as relações interpessoais saudáveis no trabalho e impulsionar o desenvolvimento da consciência ética coletiva, dialogando sobre o papel de cada indivíduo da equipe, lhe dando condições para estabelecer relações de trabalho transparentes e humanizadas, tanto para tornar o ambiente inapropriado para que se instalem situações de assédio quanto para dar

espaço a aqueles que se sentem assediados para falarem e buscarem a ajuda necessária. A mudança de uma gestão baseada na competitividade para uma gestão pautada no desenvolvimento individual dos colaboradores e da equipe como um todo também é capaz de minimizar os conflitos que podem gerar situações favoráveis ao assédio (PENTEADO *et al*, 2011).

Com a gestão e os colaboradores trabalhando juntos, um dos primeiros passos que deve ser dado é identificar onde e reconhecer que o assédio existe para que seja possível estabelecer uma comunicação eficiente e abrir canais de comunicação neutros, por onde todos possam dialogar, ser e se sentirem ouvidos sobre os possíveis problemas que possam afetar sua saúde mental. Outro ponto importante é que esses canais de comunicação devem prezar pelo sigilo, para que possa ser estabelecida a confiança necessária e o incentivo da liderança para que os colaboradores procurem esses canais deve ser constante (DAVEL; MACHADO, 2001; PENTEADO *et al*, 2011; NASCIMENTO, 2004)

Para que as medidas sejam eficientes e que de fato se estabeleça um ambiente aberto para a discussão e resolução de problemas, deve-se levar em consideração o preparo e educação desse líder para que ele seja capaz de reconhecer os comportamentos promovem o assédio e exercer com eficiência a sua função de administrador de sentido dentro do seu grupo. (DAVEL; MACHADO, 2001; PENTEADO *et al*, 2011)

Penteado *et al* ressaltam também que existem outras medidas que podem ser adotadas pelas empresas, seus líderes e seus colaboradores para combater a disseminação do assédio moral entre seu pessoal, como por exemplo: a adoção de uma cultura voltada ao aprendizado no lugar da punição, e a desmistificação das relações de poder, deixando claro a todos o seu papel, pois enquanto não existir a liderança participativa e cooperativa, o cenário sempre será mais propício se render a uma gestão pautada no medo, o que torna o ambiente mais favorável a atitudes típicas do assédio moral.

Como citado anteriormente, Almeida e Morais (2008) confirmam que nas organizações onde o profissionalismo e a interação amigável são parte da política que rege as ações, cria-se uma resistência a atitudes de importunação e caso o assédio moral ainda persista, o colaborador terá a sua disposição armas suficientes para se livrar do agressor ou impedi-lo, seja por meio de denúncia ou através da confiança em procurar pelos seus líderes e relatar o problema, ou então os responsáveis da

área de Recursos Humanos da empresa, que terão um posicionamento estratégico em relação ao problema e estarão dispostos a ajudá-lo.

6. CONCLUSÃO

Admitindo o processo de liderança como imprescindível dentro de qualquer organização, é possível ter noção da importância dos líderes dentro da estrutura da hierarquia dos mais diversos grupos. Aqueles subordinados à essa liderança assumem um papel de igual importância para que os objetivos coletivos sejam alcançados, e se faz presente a necessidade da conexão e da comunicação aberta entre líderes e subordinados para que se sustente um ambiente favorável para ambos os lados.

A relação entre líder-colaborador dentro de uma empresa não se baseia somente na representação de uma autoridade posta ali para direcionar as ações do grupo, esta deve ser uma relação de confiança mútua e de ações conjuntas em prol do bem comum enquanto ambas as partes caminham juntas dentro dos objetivos estabelecidos. O líder deve ser capaz de motivar sua equipe, de trazer a eles incentivos com suas ações e deve também abrir espaço para que os membros de seu grupo de fato se sintam pertencentes a ele.

Os diferentes estilos de liderança surtem diferentes efeitos sobre os subordinados, afetando diretamente a relação que se estabelece entre eles. Tendo isso em vista, as empresas devem sempre buscar instruir e capacitar seus líderes para terem atitudes pensadas e voltadas não somente para o cumprimento das regras e produção, mas também para o lado humano da empresa, para os colaboradores como indivíduos com suas emoções, necessidades e frustrações para que além do desgaste no ambiente de trabalho e redução da satisfação dos funcionários, não se estabeleça ali relações de assédio moral, seja da liderança para os subordinados, dos subordinados para com a liderança ou entre colegas no mesmo nível hierárquico.

Uma vez estabelecidas essas relações abusivas, é papel do líder também trabalhar em conjunto com sua equipe para eliminá-las, pois todos os envolvidos antes de ocuparem o cargo que tem, são seres humanos e devem ser valorizados e tratados como tal, não como simples peças em um sistema produtivo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, C. C.; MORAIS, G. M. **A Liderança e seus Desdobramentos nas Organizações Contemporâneas**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 04, Vol. 03, pp. 101-112, abril de 2018. ISSN:2448-0959

ANDRADE, S. E. A importância de tornar-se um líder eficiente, diante da atual realidade empresarial. **Revista dos Alunos de Administração: Faculdades Network**, Nova Odessa, v. 1, n. 1. 2008.

AVILA, R. P. **As consequências do assédio moral no ambiente de trabalho**. Orientador: Sergio Augustin. 2008. 158 p. Dissertação (Mestrado em Direito) - UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL, PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO, Caxias do Sul, 2008.

BASS, B.; BASS, R. INTRODUCTION: concepts of leadership; types and taxonomies; models and theories of leadership. In: BASS, Bernard M.; BASS, Ruth. **The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications**. 4. ed. Nova York: Free Press, 2008. Cap. 1. p. 15-42.

BERGAMINI, C. W. Liderança: A administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 102–114, jun. 1994. Acesso em: 10 ago. 2022.

BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, p. 41–61, fev. 2017. Acesso em: 02 set. 2022.

BURNS, J. M. **Leadership**. [s.l.] Harper Collins, 2010.

CAVALCANTE, J. Q. P.; NETO, F. F. J. O direito do trabalho e o assédio moral. **Jus**

Navigandi. Teresina, ano 9, n.638, 7 abr. 2005. Disponível em: <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=6457>. Acesso em 01 nov. 2022.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 3. Ed. Edit. Campus, 2004, p. 100 a 294.

DAY, G. S.; SCHOEMAKER, P. J. H. Are you a “vigilant leader”? **IEEE Engineering Management Review**, v. 37, n. 2, p. 102–102, 2009. Acesso em: 15 set. 2022.

DAVEL, E.; MACHADO, H. V. (2001). “A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas”. **Revista de Administração Contemporânea**, 5(3), 107-126.

DECI, E.; RYAN, R. M. Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. **Canadian Psychology/Psychologie canadienne**, v. 49, n. 3, p. 182, 2008.

DIAMANTE, S., GRAHL, J. R. TIPOS DE LIDERANÇA: DEFINIÇÕES, OBJETIVOS E IMPACTOS. **Revista dos Alunos de Administração: Faculdades Network, Nova Odessa**, v. 1, n. 1, p. 59-78, jun. 2012.

ESPER, A. J. F.; CUNHA, C. J. C. de A. Liderança autêntica: uma revisão integrativa. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 2, p. 60–72, 14 abr. 2015. Acesso em: 15 set. 2022.

FERNANDES, F. S. **Já foi humilhado pelo chefe? Veja casos de assédio moral e o que fazer.** [S. l.], 2017. Disponível em: <https://ffsfred.jusbrasil.com.br/artigos/386326158/ja-foi-humilhado-pelo-chefe-veja-casos-de-assedio-moral-e-o-que-fazer>. Acesso em: 19 out. 2022.

GLENN ROWE, W. Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 1–19, mar. 2002. Acesso em: 10 set. 2022.

GUEDES, M. N. Assédio Moral e responsabilidade das organizações com os direitos fundamentais dos trabalhadores. **Revista da Amatra II**. a. IV, n. 10. São Paulo, dez. 2003.

HOLLANDER, E. P. **Leadership Dynamics: A Practical Guide To Effective Relationships**. Nova Iorque: Free Press, 1978.

LOENERT, M. A. MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA: UM TRABALHO EM EQUIPE NAS ORGANIZAÇÕES. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 1, n. 2, p. 1–8, 15 nov. 2002. Acesso em: 12 set. 2022.

MARINHO, M. M. G. et al. A influência do líder na formação de equipe de alta performance: uma revisão bibliográfica. **Global Clinical Research Journal**, v. 1, n. 2, 2022. Acesso em: 25 set. 2022.

MAXIMIANO, A. C. – **Comportamento Humano e Direção** – São Paulo, ATLAS 0 ed. 2000.

MELO, N. A. P. et al. Prácticas de liderazgo en empresas comerciales en amaulipas (México). **Revista Facultad de Ciencias Económicas**, v. 23, n. 1, p. 251, 31 dez. 2014. Acesso em: 12 set. 2022.

NASCIMENTO, S. A. C. M. O assédio moral no ambiente do trabalho. **Revista LTr**, São Paulo, v. 68, n. 8, p. 922-930, ago. 2004.

OUIOMET, G. As armadilhas dos paradigmas da liderança. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, p. 8–16, jun. 2002. Acesso em: 22 ago. 2022.

PENTEADO, A. C. M. *et al.* Liderança e Assédio moral: a administração perversa do sentido do trabalho. **Psicol. Am. Lat.**, México, n. 21, p. 71-82, 2011. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2011000100006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 27 out. 2022.

RIBEIRO, N.; FILIPE, R.; GOMES, D. R. A liderança autêntica: consequências na

criatividade, nos comportamentos de cidadania organizacional e no desempenho dos colaboradores. **Investigação e Intervenção em Recursos Humanos**, n. 4, 4 abr. 2014. Acesso em: 24 set. 2022.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

RUFFATTO, J.; PAULI, J.; FERRÃO, A R. Influência do Estilo de Liderança na Motivação e Conflitos Interpessoais em Empresas Familiares. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 1, p. 29–44, 7 abr. 2017. Acesso em: 21 set. 2022.

SCHREIBER, C.; CARLEY, K. M. Leadership style as an enabler of organizational complex functioning. **Emergence: Complexity & Organization**, v. 8, n. 4, p. 61–76, 2006.

SIGNIFICADOS. Significado de Liderança. **Significados**, 16 set. 2012. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/lideranca/>>. Acesso em: 10 set. 2022.

SILVA, C. T. **Influência Da Liderança Na Fase de Amadurecimento Do Ciclo de Vida Organizacional: a Influência Do Perfil de Liderança Do Tomador de Decisão No Desempenho de Organizações Em Estágio Amadurecimento**. 2015. Faculdades Católicas, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.17771/pucrio.acad.27054>>. Acesso em: 21 set. 2022.

SILVA, J. L. O. **Assédio moral no ambiente de trabalho**. Rio de Janeiro: Editora e Livraria Jurídica do Rio de Janeiro, 2005.

STEFANO, S. R.; GOMES FILHO, A. C. Estilos de Liderança: Um Estudo Comparativo Entre Empresas de Transportes. **Revista Capital Científico**, v. 2, n. 1, p. 127–145, dez. 2004. Acesso em: 19 ago. 2022.

(TST) TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO, **Cartilha de Prevenção ao Assédio Moral: Pare e Repare – Por um Ambiente de Trabalho mais Positivo**. Disponível

em:

<<https://www.tst.jus.br/documents/10157/55951/Cartilha+ass%C3%A9dio+moral/573490e3-a2dd-a598-d2a7-6d492e4b2457>> Acesso em 26 out.2022