



FACULDADE DE TECNOLOGIA, CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO

Graduação

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**A BUSCA PELO ESTILO DE LIDERANÇA
ALTAMENTE EFICAZ**

Gustavo Rocha Ignacio Ramos

Júlio Fávaro Sabongi

Orientadora: Andreia Calderan

RESUMO

A busca por um estilo de liderança altamente eficaz envolve a adaptação de abordagens flexíveis que equilibram habilidades de liderança, como comunicação, empatia e tomada de decisões. Líderes eficazes focam no desenvolvimento das equipes, promovendo um ambiente de confiança e colaboração. A eficácia também está ligada à capacidade de inspirar e motivar, alcançando resultados consistentes e sustentáveis.

Introdução e Referencial Teórico

Para Robbins (2002, p. 304) liderança é definida como “a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos”.

Para Chandler; Richardson (2008, p.201) quando um líder está motivado, toda a sua equipe tende a ficar. Orientam que seja um líder positivo, com pensamentos, com ações e atitudes positivas, sobre o futuro e sobre as pessoas as quais lidera, para acrescentar algo a cada pessoa que conversa. Um líder positivo, acrescenta algo às pessoas, pois o positivo sempre agrega valor.

Para Sobral e Peci (2008), a liderança pode ser definida como o processo social de dirigir e influenciar o comportamento dos membros dentro de uma organização, levando à realização de objetivos. Liderança é um conceito relacionado ao uso do poder por parte do líder e envolve uma distribuição desigual aos subordinados.

Maximiano (2000) cita que a liderança é a realização de uma ou mais metas por meio dos diretores e colaboradores. A liderança é uma função, um papel, uma tarefa ou uma responsabilidade que qualquer pessoa exerce, quando esta é responsável pelo rendimento de um determinado grupo. Os líderes sempre são de vital importância para o crescimento, desempenho e gerenciamento de equipes dentro de uma organização.

A Importância dos Líderes

Tichy (1999) cita que os líderes são importantes pois assumem o leme em tempos de mudanças (determinam direções e mudam as organizações de onde estão para onde precisam estar), que os líderes fazem as coisas acontecer (moldam a cultura e usam ferramentas de gestão) e que eles são revolucionários (enfrentam a realidade e mobilizam as ações apropriadas e também encorajam os outros ao mesmo).

É bem verdade que uma pessoa sozinha não consegue mudar o mundo, quem dirá uma empresa de médio ou grande porte; o líder não está sozinho nessa função, ele depende de

outras pessoas para fazer a coisa andar, mas sem ele para concentrar as energias, as ideias e o entusiasmo de muita gente, rapidamente esse movimento se esvazia ou se perde, por falta de direção ou de impulso, portanto, sem os líderes para coordenar tudo isso, bons resultados são mera obra do acaso, e então não são sustentáveis.

O que os líderes fazem nas organizações, ainda segundo Tichy (1999), em um sentido amplo da palavra é encenar revoluções, pois eles estão constantemente desafiando o *status quo* e olhando à sua volta para ver se estão fazendo as coisas certas, ou se elas podem ser feitas de uma maneira mais eficaz e mais inteligente. E um passo muito importante para bons líderes é de que se algo precisa ser mudado, ele imediatamente toma essa atitude.

Traços de Liderança

Para Sobral (2008), uma das perspectivas mais antigas de compreensão da liderança é a abordagem baseada nos traços da liderança. Seu objetivo principal é a identificação dos traços, das características individuais dos líderes, partindo do pressuposto de que eles nascem com tais características, que os diferenciam de outras pessoas, os tornando bons líderes.

Chiavenato (2009) expõe que dentro da liderança podemos encontrar o líder carismático e o transacional. As características principais da liderança carismática são inspirar, transformar, revolucionar e gerar mudanças. Esse estilo é capaz de estabelecer padrões e valores, de incentivar as pessoas gerando comprometimento relacionado às metas e objetivos. Já o líder transacional vai em busca dos interesses, do que os funcionários mais necessitam. Para conseguir que os trabalhadores consigam realizar suas metas, ele acaba prometendo ameaças ou recompensas. As recompensas mais comuns encontradas em uma liderança transacional são os aumentos salariais, as promoções a liberdade do diálogo e autonomia para conduzir seu tempo.

Para Tichy (1999), os líderes de empresas vencedoras têm alguns atributos e qualidades que os fazem se diferenciar dos demais, como ideias, valores, energia, *edge* e histórias. A ideia se remete diretamente as ideias em si que o líder tem e traz para a empresa e para sua equipe no dia a dia, como o que é necessário para vencer no mercado e o que é exigido nas operações da empresa para atender essas necessidades. Além disso, um bom líder sempre se atualiza de boas ideias para mantê-las sintonizadas com as circunstâncias que acontecem no mundo atual.

A segunda parte que se trata dos valores explica que um líder que almeja ser exemplo e que suas ideias sejam aplicadas, ele tem de se sustentar em seus valores, que sejam valores fortes e que todos entendam e os pratiquem, esses valores são a base das ideias dos negócios e são totalmente

enraizados para que cada um seja responsável por eles não importa as decisões ou ações que virão a ser tomadas.

A parte da energia é nada mais nada menos do que contagiar a equipe com que se trabalha, não quer dizer que um líder motivado reflete em uma equipe também motivada, para isso ele tem que criar energia emocional positiva nos outros.

Quando se trata do atributo de *edge*, quer dizer que um bom líder sempre tem que estar preparado para tomar uma decisão difícil e dessa maneira estimular e recompensar os seus coordenados quando fazem o mesmo também. Essa qualidade pode ser chamada também de “mostrar a coragem de suas convicções”.

E por fim, o ultimo atributo que Tichy (1999) cita é o das histórias, onde um líder vencedor e que consegue manter sua equipe motivada personaliza suas visões e ideias através de histórias que tocam as emoções e o intelecto das pessoas, para que possa transmitir sua mensagem com palavras e ações que engajadas vêm a entusiasmar seus seguidores.

Tipos de Liderança

Segundo Bergamini (1994), a liderança e qualquer outro tipo de responsabilidade maior sob alguém ou um grupo, é definida como os conjuntos de comportamentos que podem configurar aquilo que passa a ser chamado de habilidades de liderar. Existem alguns tipos de liderança:

- a) Liderança Autocrática: o líder fica focado nas tarefas, não tem participação dos colaboradores. Envolve o controle total do grupo e um autoritarismo sobre o mesmo, com todas as decisões centralizadas ao líder.
- b) Liderança Democrática: pode ser chamada também de liderança participativa, em que o líder trabalha em grupo, com participação da sua equipe no processo da tomada de decisão.
- c) Liderança Liberal ou *laissez faire*: o líder é mais liberal do que nos outros tipos de liderança. Neste, o grupo ou a equipe em foco, participa da execução e tomada de decisão, sem que o líder as supervisione.

Chiavenato (1997) cita que um bom líder deve se utilizar dos três estilos de liderança, a autocrática, a democrática e também a liberal, onde tudo depende das pessoas com as quais está trabalhando, da situação a qual está enfrentando, e da tarefa a ser executada, pois diferentes pessoas, que recebem ordens semelhantes, reagem com diferentes estímulos, as cumprem diferentemente e também consultam de forma diferente seus líderes.

Características dos Líderes Baseado em Princípios

Covey (1994) expõe que existem oito características perceptíveis nos líderes baseados em princípios, que representam sinais de progresso para todos.

A primeira delas é a de que estão continuamente aprendendo. As pessoas que pautam suas vidas em princípios são continuamente instruídas por suas experiências, pessoas curiosas que procuram aumentar o conhecimento, também obtém tal conhecimento vindo de outros, a partir de questionamentos.

A segunda é de que estão voltados para o serviço, onde serviço não é apenas ligado a trabalho, mas também em ser prestativo, encarar a vida como uma missão, e não somente como uma carreira.

A terceira característica é de irradiar energia positiva. Importante não só para líderes com princípios, mas para todos que almejam conquistar grandes objetivos, irradiar otimismo traz uma aparência alegre, agradável e feliz. A atitude positiva, e o espírito entusiasta, consegue criar um campo de energia, ou aura, que a envolve, e que da mesma forma energiza ou altera campos de energia negativa a sua volta.

A característica de número quatro, diz a respeito a não reagir exageradamente a comportamentos negativos, a críticas ou fraquezas humanas. Acreditam no potencial subjacente de todas as pessoas e acreditam nas outras pessoas.

A quinta característica envolve o equilíbrio para a vida, procuram ler das melhores literaturas disponíveis, ser socialmente ativas e ter o senso de humor saudável. Normalmente fazem o que é agradável a si mesmas.

A sexta compreende encarar a vida com uma aventura, são seguras consigo mesmas, não se prendem ao externo, sem categorizar ou estereotipar suas vidas, enxergam o passado de maneira diferente, para que se tornem novas experiências.

A sétima envolve serem sinérgicas, onde sinergia remete ao estado em que o todo é mais do que a soma das partes, o que quer dizer que são pessoas catalizadoras de mudanças, melhoram qualquer situação em que se envolvem, são extremamente produtivas.

A última, e oitava, característica é a de se exercitarem por auto renovação, o que significa estar em regularidade com as quatro dimensões da personalidade humana: física, mental, emocional e espiritual. Esses líderes têm muitas responsabilidades no dia a dia, então buscam estar em equilíbrio com o corpo e a mente. Covey (1994) cita que, se uma pessoa se dedicar uma hora por dia a esses exercícios básicos, como uma boa leitura para exercitar a mente, alongamento para exercitar o corpo, reflexão para exercitar o emocional e a meditação para exercitar o espiritual, irá refletir em uma

melhor qualidade, produtividade e satisfação de cada hora do dia, e até mesmo qualidade de descanso durante o sono.

Motivação

De acordo com Robbins (2008) a motivação é definida como um intenso processo que possui uma direção e esforços voltados para alcançar uma determinada meta, mesmo que a motivação seja relacionada à esforços para atingir um objetivo específico.

Chiavenato (2002) argumenta que o desempenho dos indivíduos tem relação com suas aptidões e habilidades. A motivação é um dos vários fatores que contribuem para um bom desempenho no ambiente de trabalho. Entende-se também motivação como o esforço exercido pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo. Já Sobral define diferente, para Sobral (2008), a motivação é um processo o qual é essencial na vida de qualquer pessoa.

Robbins (2002) argumenta que algumas teorias são usadas na definição dos fatores motivacionais, como a teoria da hierarquia das necessidades (Maslow), a teoria dos dois fatores (Herzberg). Empresas hoje em dia usam destas teorias e conceitos para explicarem a motivação dos funcionários.

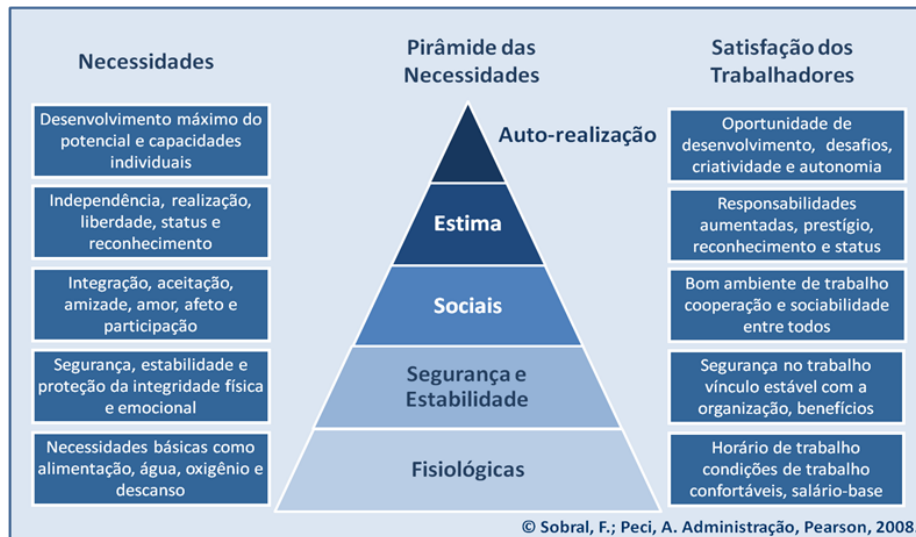
Teoria da Hierarquia das Necessidades

De acordo com Maximiano (2002), a motivação é “representada pela teoria das necessidades”. Ainda segundo o autor, “o comportamento humano é motivado por algum estado de carência, pessoas agem nas mais diferentes situações, para satisfazer suas necessidades”.

Para Maslow (1954) e Chiavenato (2002), essas necessidades estão organizadas em uma pirâmide (Figura 1) de importância e de influência do comportamento humano de cada indivíduo. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectuais, podem ser chamadas de individuais em alguns casos. As necessidades fisiológicas estão no nível mais baixo de todas as necessidades humanas, como a alimentação, repouso, abrigo e satisfação sexual. Além disso, são também denominadas biológicas ou básicas e exigem satisfação cíclica e incessante para garantir a sobrevivência do indivíduo, e as necessidades de autorrealização estão no nível mais alto da pirâmide, onde elas são relacionadas com a vida da pessoa, onde ela ao passar dos anos desenvolve habilidades e aptidões das quais as tornam pessoas realizadas com a vida tanto profissional quanto social.

As necessidades são divididas por importância como citadas já anteriormente, e estão explicadas a seguir uma a uma, e são elas:

Figura 1: Pirâmide de Maslow



Fonte: Sobral e Peci; 2008

a) Necessidades fisiológicas são as do nível mais baixo de todas as necessidades humanas, como a alimentação, sono e repouso (tanto na vida quanto no trabalho). As necessidades fisiológicas são também denominadas biológicas ou básicas e exigem satisfação cíclica e incessante para garantir a sobrevivência do indivíduo. Estão relacionadas também com o ambiente em que o indivíduo está inserido na empresa, desde o conforto do local de trabalho, que envolve a ventilação do local, uma posição confortável a se trabalhar e também necessidades humanas durante o período de trabalho, como as citadas no começo, alimentação e repouso durante as atividades exercidas.

b) Necessidades de segurança estão no segundo nível das necessidades humanas. Levam as pessoas a se protegerem de qualquer perigo real ou imaginário, e também a busca de proteção contra ameaça ou privação, a fuga do perigo, o desejo de estabilidade, a busca do mundo ordenado. Surgem no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. Assim como as necessidades fisiológicas, também se aplicam tanto na vida pessoal como na vida dentro da empresa do indivíduo, para que sinta segurança ao realizar as tarefas destinadas, e relação à posição em que ocupa na empresa.

c) Necessidades sociais estão relacionadas com a vida do indivíduo com outras pessoas, tanto dentro como fora das organizações. São as necessidades de associação, participação, aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e amor. Surgem no comportamento humano quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e segurança) se encontram satisfeitas.

d) Necessidades de estima relacionam-se com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, ou seja, com a auto avaliação e a autoestima. Envolve a auto apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de reconhecimento, de status, prestígio e de consideração dos outros. A satisfação dessas necessidades conduz ao sentimento de autoconfiança, de valor, força, capacidade e utilidade, algo relacionado ao status.

e) Necessidades de auto realização são as mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. Essas necessidades levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial e também de desenvolver continuamente ao longo da vida esse potencial. Essa necessidade está relacionada à plena realização daquilo que cada pessoa tem de melhor intrinsecamente, da utilização plena dos talentos individuais.

Para Chiavenato (2009), o indivíduo está sempre em busca de uma melhora em sua vida, portanto, assim que algo que julga necessário foi atendido, aparece a ambição de alcançar mais, por exemplo, quando as necessidades fisiológicas estão atendidas. E do mesmo modo acontece ao contrário, em alguns casos quando as necessidades não são atendidas, aparece a insatisfação, seguido de frustração, levando ao pessimismo, insegurança, possíveis sintomas de agressividade e insônia. Desse modo, conclui-se que as insatisfações podem ser solucionadas por outros tipos de realizações, seguindo a ordem da pirâmide proposta.

2.2.2 Teoria dos Dois Fatores

Na definição de Robbins (2008), esta teoria foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg, com a “crença de que a relação de uma pessoa com o seu trabalho é básica e de que essa atitude pode determinar seu sucesso ou fracasso”.

Segundo Robbins (2008), para Herzberg, os fatores que levam à satisfação no trabalho são diferentes e separados daqueles que levam insatisfação, assim, as condições em torno do trabalho, como a supervisão, a remuneração, as políticas da empresa, relacionamento com os colegas, são caracterizadas de fatores higiênicos (ROBBINS, 2008).

Nesta teoria, Herzberg afirmava que existiam dois fatores (Figura 2) que afetavam o indivíduo:

a) "Fatores motivacionais" / intrínsecos (que levam a satisfação): são fatores que estão sob o controle dos indivíduos, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Eles envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização.

b) "Fatores higiênicos"/ extrínsecos (que levam a insatisfação): São fatores administrados e decididos pela empresa, estão fora do controle das pessoas. Os principais fatores são: salário, tipos de supervisão, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, regulamento interno, etc.

Figura 2: Teoria dos Dois Fatores



Fonte: Sobral e Peci; 2008

2.2.3 Líderes Motivadores

Segundo Tichy (1999) os líderes de grande sucesso usam ideias e valores para promover liderança em todos os níveis de suas organizações. Ideias e valores unem as pessoas e permitem que elas ajam de maneira independente para efetivamente levar a organização a uma meta comum. Essas ideias e valores já são por si só agentes motivacionais, por isso as usam para inspirar outras pessoas a realizar determinadas ações. No entanto, de nada adianta essas ideias e valores sozinhos, não são capazes de realizar grandes mudanças no mundo. Por isso, líderes motivadores dentro das grandes organizações não somente estimulam seus coordenados a terem boas ideias, mas também os estimulam a terem valores fortes.

Todas as organizações possuem energia inerente, pois são constituídas de pessoas que possuem energia. Porém, nas organizações em que existem os líderes motivadores, as pessoas possuem mais energia e maior capacidade de canalizar essa energia de maneira eficiente, utilizando-a de forma mais produtiva. Por outro lado, nas organizações em que os líderes não são motivadores, os liderados gastam energia de forma negativa, desperdiçando em políticas internas e resistindo às mudanças exigidas pelo mercado.

2.2.4 Teoria da Expectativa

A teoria da expectativa segundo Sobral e Peci (2008), explica que o esforço de trabalho de uma pessoa para alcançar determinado nível de desempenho depende de sua expectativa em relação ao resultado que esse desempenho terá, ou seja, a sua própria percepção se a recompensa final vale o esforço colocado na ação praticada. Essa teoria parte de alguns pressupostos.

O primeiro pressuposto é o de que o comportamento é influenciado por uma combinação de fatores individuais e ambientais. O segundo envolve tomar decisões conscientes sobre seu comportamento organizacional. Além desses, outro pressuposto é de que os indivíduos apresentam necessidades e objetivos diferentes, e o último é de que as expectativas acerca do resultado de determinado desempenho também influenciam as decisões individuais, fazendo com que estabeleça algumas alternativas de ação.

O modelo de expectativa da Figura 3, baseia-se na relação entre o esforço individual, o desempenho e os resultados associados a um bom desempenho. Essa relação representa os principais componentes da teoria da expectativa.

Figura 3: Modelo de expectativa



Fonte: Sobral e Peci; 2008

2.2.5 Teoria da Equidade

A teoria da equidade foi desenvolvida por Stacey Adams em 1965, e Sobral e Peci (2008) citam essa teoria, que defende que um fator a ser considerado na motivação é com relação à percepção do funcionário acerca da justiça da recompensa recebida pelos resultados alcançados, em comparação com seus colegas, ou seja, a equidade.

Para Adams, o criador dessa teoria, as pessoas no ambiente de trabalho avaliam de duas maneiras fundamentais a forma em que são tratadas, pelas recompensas e pelos insumos. As recompensas seria o que a pessoa recebe, como por exemplo o reconhecimento, o pagamento, os benefícios entre outros, enquanto os insumos correspondem à contribuição que

a pessoa oferece à organização, ou seja, seu próprio esforço, seu tempo, talento, desempenho entre outros.

Sobral e Peci (2008) ainda expõem que a equidade pode ser definida como uma relação entre os insumos que a pessoa dá em seu trabalho e as recompensas que recebe, comparada com as recompensas que os outros estão recebendo pela mesma contribuição ou contribuições semelhantes. Assim, quando essas proporções são avaliadas de forma equivalente, as pessoas acreditam que a relação é equitativa, ou seja, justa. O mesmo acontece ao contrário, quando as proporções não são avaliadas equivalentemente, os funcionários acreditam que a relação não seja equitativa ou justa, o que gera insatisfação.

2.2.6 Teoria do Estabelecimento de Objetivos

A teoria do estabelecimento de objetivos a qual Sobral e Peci (2008) abordam, é representada pelo psicólogo Edwin Locke, defende que os funcionários precisam ter metas conscientes que os estimulem e que dirijam seu comportamento. Trata-se de uma teoria cognitiva que se baseia no pressuposto que os indivíduos serão seres pensantes que lutam a qualquer custo para atingir objetivos.

Sobral e Peci (2008) ainda relatam que não é qualquer objetivo que motiva os indivíduos, esses objetivos devem ser aceitáveis, desafiadores e alcançáveis, caso contrário qualquer esforço será em vão. Nessa teoria quando os indivíduos se desafiam estabelecendo objetivos próprios ou metas, essas condições podem ser consideradas fatores motivadores, não só individualmente, mas como também em grupo.

Os líderes têm como apoio nessa teoria o fato de poderem usar todos esses fatores motivacionais para envolverem o pessoal de trabalho no processo de definição de objetivos para que estes se sintam mais motivados e comprometidos, além de que quanto mais específicos, quantificáveis e mensuráveis forem esses objetivos, mais eficazes serão na motivação dos funcionários. Porém, por outro lado, eles devem também oferecer um feedback preciso aos funcionários, para que possam ver o que é necessário ajustar em seu desempenho, a fim de se sentirem ainda mais encorajados e alcançarem esses objetivos definidos.

2.2.7 Teoria do Reforço da Motivação

Ainda em Sobral e Peci (2008), outra teoria motivacional abordada muito interessante é a que tem como principal representante o psicólogo Skinner, trata-se da busca pela compreensão de como as consequências de comportamentos passados influenciam em ações futuras. Essa teoria analisa as relações entre o comportamento e suas consequências, o que tem efeito em entender como o

funcionário pode vir a modificar seu comportamento dentro da organização, por meio do uso apropriado de recompensas ou punições.

Essa teoria apresenta um conjunto de técnicas que procura modificar o comportamento das pessoas. Baseada na lei do efeito, segundo a qual é de esperar que o comportamento com consequências positivas seja repetido futuramente. Portanto, o reforço refere-se à tentativa de causar tanto a inibição quanto a repetição de um determinado comportamento.

Existem quatro diferentes métodos que Sobral e Peci (2008) observam, que servem para reforço ou modificação de comportamento. São eles:

a) Reforço positivo: relativo à aplicação de uma consequência positiva e recompensadora quando um determinado comportamento do indivíduo acontece. Alguns exemplos de reforços positivos são a participação nos lucros da empresa, o recebimento de bônus e elogios quando um funcionário faz uma função com êxito ou atinge determinada meta.

b) Aprendizado da abstenção (ou reforço negativo): corresponde à eliminação de uma consequência negativa e desagradável quando um comportamento indesejado acontece. Dessa maneira os funcionários passam a se comportar de maneira desejada quando as situações desagradáveis são evitadas, o líder ou supervisor não critica ou não aplica uma sanção quando o funcionário deixa de chegar atrasado ao trabalho, por exemplo.

c) Punição: aplicação de medidas negativas e desagradáveis quando um comportamento indesejável acontece. É o caso do supervisor ou do líder que aplica uma sanção para interromper ou impedir um desempenho incorreto. Mesmo esse reforço sendo muito comum nas organizações hoje em dia, é muito criticado, uma vez que não indica o comportamento correto que se espera do funcionário.

d) Extinção: é um reforço um pouco mais severo e trata-se da remoção das recompensas positivas para evitar um comportamento indesejável. Dessa maneira o supervisor ou o líder não distribui bônus, não permite que os funcionários tenham participação nos lucros, nem mesmo faz elogios aos que alcançam metas de desempenho, não os pune aplicando sanções, mas também não faz uso do reforço positivo, esperando que o comportamento não aconteça no futuro.

2.2.8 Incentivos

Chiavenato (2014) diz que não basta apenas remunerar as pessoas pelo tempo dedicado à organização, pelo tempo que já foi gasto, isso não é suficiente. É necessário pensar

no futuro e olhar para frente, além de incentivá-la a continuar fazendo o seu melhor, para que possa sair da zona de conforto, onde busque ultrapassar o desempenho atual e alcançar metas maiores em sua carreira e vida pessoal. A remuneração física entra como o fator higiênico e não consegue nem incentiva as pessoas a alcançarem metas e objetivos de melhoria, apenas serve como um valor para compensar o esforço dedicado à empresa.

Os líderes de setores ou até mesmo da empresa toda, têm de incentivar seus funcionários a buscar melhorias pessoais, dessa maneira, usam alguns objetivos envolvendo recompensas, como aumentar a consciência e a responsabilidade da equipe e dos indivíduos, ampliar a interdependência do indivíduo para com a equipe e da equipe para com toda a organização, ou seja, incentivar o trabalho em equipe, e também recompensas para enfatizar a criação de valores na organização, no qual o ótimo desempenho deve ser premiado.

Para Davis (1992) as recompensas variam de diversas formas, podem ser relacionadas com alcance de objetivos dentro da organização, como aumentar o lucro ou a participação nos resultados semestrais/anuais da empresa, ou recompensas vinculadas ao tempo de serviço de um funcionário, concedidas a intervalos de tempo como 5 ou 10 anos, como desempenho excepcional, onde funcionários que se destacam recebem aumento salarial por mérito. Existem também recompensas relacionadas com resultados departamentais, divisionais ou mesmo globais, em que a equipe recebe bonificação em conjunto dada pelo seu líder.

Outro tipo de recompensa é o relacionado ao aumento das competências, no sentido de incrementar o aprendizado e conhecimento do funcionário, buscando adquirir mais conhecimento e novas competências.

2.3 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Limongi-França (1996 apud Limongi-França; Arellano, 2002) define QVT como as ações que uma organização realiza em prol da melhoria e da inovação no ambiente de trabalho.

De acordo com Chiavenato (2009), a qualidade de vida no trabalho, também conhecida como QVT, procura compreender duas visões. A primeira que é constituída pelo desejo que os funcionários têm por um ambiente de trabalho em que haja condições adequadas para a execução de suas tarefas. Contrapondo essa visão, há a posição das organizações que busca maior produtividade e qualidade de seus produtos.

Para Chiavenato (1999) o clima organizacional e o desempenho no cargo são considerados fatores essenciais para a determinação do QVT. A qualidade do trabalho irá determinar o grau contribuição do funcionário. Quando a qualidade do trabalho é boa, o clima organizacional

proporciona ao indivíduo uma esfera de confiança e respeito, o que tende a influenciar positivamente na produtividade. A qualidade de vida no trabalho tem sido utilizada para mensurar as experiências e a satisfação das pessoas em seu ambiente de trabalho.

Sob o ponto de vista de Arellano (2008), nos últimos anos a gestão de qualidade de vida no trabalho se consolidou como uma importante prática de auxílio as organizações, para que as mesmas tenham mais espaços para os profissionais, buscando sempre aumentar sua competitividade no mercado em que atua.

Além da qualidade de vida influenciar muito no desempenho do funcionário, segundo Daft (1999, p. 264), “a estrutura de salário e ordenado é uma parte importante do pacote de remuneração que mantém uma força de trabalho produtiva, mas igualmente importantes são os benefícios oferecidos pela organização [...]”.

2.3.1 Higiene no Trabalho

A higiene no trabalho ou higiene ocupacional, para Chiavenato (2014), está relacionada com as condições ambientais de trabalho que assegurem a saúde física e mental das pessoas, e com as condições de bem-estar. Olhando do ponto de vista da saúde física, o local de trabalho seria a área de ação da higiene do trabalho, aspectos como a exposição do organismo humano a agentes externos, como o ruído, ar, temperatura, umidade, luminosidade e equipamentos. Dessa maneira concluímos que um ambiente saudável de trabalho deve envolver condições ambientais favoráveis a todos os órgãos dos sentidos humanos (visão, audição, tato, olfato e paladar). Pelo outro lado, o ponto de vista da saúde mental, o ambiente de trabalho deve envolver as condições psicológicas e sociológicas saudáveis e que atuem positivamente sobre o comportamento das pessoas, para que alguns choques emocionais venham a ocorrer.

O programa de higiene do trabalho envolve alguns principais itens, são relacionados com o ambiente físico de trabalho, que seriam iluminação, ventilação, temperatura, ruídos e conforto. Outro item importante é o ambiente psicológico de trabalho, que compreende o bem-estar psicológico na empresa, vinculado ao relacionamento humano agradável, com o estilo de gerência, democrático e participativo, a eliminação de possíveis fontes de estresse, etc. A aplicação dos princípios básicos de ergonomia (maneiras de se evitar a fadiga através de equipamentos e ferramentas adequadas) e a saúde ocupacional também são pontos importantes nesse programa.

2.4 Clima Organizacional

Para Bergamini e Coda (1997), o clima organizacional é o indicador do nível de satisfação ou insatisfação experimentado pelos colaboradores da empresa.

Em relação ao autor Chiavenato (2002), o clima organizacional é relacionado à motivação dos seus colaboradores e pode ser variado em cada empresa, dependendo do grau de preocupação de cada uma com os seus colaboradores. Na prática depende de como é a estrutura e cultura organizacional, equipes, estilo da liderança, remuneração, entre outros fatores.

Para Oliveira (1995), o clima interno é como se encontra a empresa em um estado momentâneo, o que pode alterar mesmo em curto período de tempo, em razão de novas influências surgidas, e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa. Esse estado interno pode ter sido influenciado por acontecimentos externos e internos à empresa, e pode ser origem de desdobramentos em novos acontecimentos, decisões e ações internas.

Em conformidade com Robbins (2002), as mudanças organizacionais são uma fonte de estresse, pois atualmente as empresas estão em constantes variações, por exemplo através da redução de pessoal, reengenharia dos cargos, pressão para alcançar novas habilidades, entre outros. Este cenário mutante ocasiona um clima organizacional cada vez mais estressante.

Chiavenato (1999), afirma que as pesquisas de clima organizacional procuram unir informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e sua sensação pessoal neste contexto. São elaboradas por meio de questionários ou entrevistas para tentar obter as opiniões dos empregados sobre os quais a empresa tem interesse em saber o que os colaboradores pensam.

Segundo Oliveira (1995), as etapas de uma pesquisa de clima organizacional são: a preparação para obter informações; plano e metodologia de pesquisa na formulação das questões da pesquisa; Execução da pesquisa coletando os dados; interpretação dos dados coletados; e a conclusão teórica e estabelecimento dos limites de validade das evidências levantadas e indicando a relação com a teoria já existente.

2.4.1 Mantendo Pessoas

Segundo Chiavenato (2004), do ponto de vista da gestão de pessoas, a organização viável é aquela que não somente consegue captar e aplicar adequadamente as competências dos talentos, como também mantê-los satisfeitos e engajados em longo prazo na organização.

Manter e reter talentos hoje em dia exige um amplo conjunto de cuidados especiais, nos quais envolvem modelos de gestão, modelos de liderança, qualidade de vida no trabalho, segurança no trabalho entre outros aspectos. Os processos da manutenção das pessoas existem para manter os participantes satisfeitos e motivados e assegurar-lhes condições físicas, psicológicas e sociais de permanecer e participar do negócio, obter compromisso e se sentir parte da organização. É também papel dos líderes identificar os possíveis talentos que podem vir a ascender com o tempo, pois é com eles que as empresas proliferam e alcançam cada vez maior sucesso.

1. Metodologia

A metodologia para a busca de um estilo de liderança altamente eficaz envolve um processo contínuo de autoconhecimento e adaptação às necessidades da equipe e do ambiente organizacional. Primeiramente, o líder deve avaliar suas próprias competências e identificar áreas de melhoria, utilizando ferramentas como feedback 360° e autoavaliação. Em seguida, é essencial adotar práticas de liderança situacional, ajustando seu estilo conforme a situação e a maturidade da equipe. O desenvolvimento de habilidades interpessoais, como escuta ativa, empatia e comunicação clara, também é fundamental para promover um ambiente colaborativo e motivador. Além disso, líderes eficazes devem promover a cultura de aprendizagem contínua e inovação, incentivando a autonomia e a criatividade da equipe.

Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo explorar a busca pelo estilo de liderança altamente eficaz, abordando as diversas vertentes teóricas, práticas e desafios que envolvem a liderança no contexto organizacional contemporâneo. Através da revisão de literatura e, foi possível identificar características e comportamentos que contribuem para o sucesso de uma liderança, como inteligência emocional, comunicação eficaz, capacidade de adaptação, e foco em resultados e pessoas.

Conclui-se que não existe um modelo único e absoluto de liderança que seja universalmente eficaz, mas sim um conjunto de práticas e competências que podem ser adaptadas conforme o contexto, a cultura organizacional e os objetivos da equipe ou da

organização. A liderança eficaz vai além de estratégias e habilidades técnicas; ela envolve uma profunda compreensão das dinâmicas humanas e um compromisso com o desenvolvimento contínuo tanto dos líderes quanto de suas equipes.

Adicionalmente, a busca por um estilo de liderança eficaz deve ser vista como um processo contínuo de evolução. As novas gerações de líderes exigem habilidades mais flexíveis e inovadoras, como a capacidade de liderar de forma inclusiva, sustentável e com uma visão estratégica de longo prazo.

Por fim, destaca-se a relevância de pesquisas futuras que possam aprofundar o entendimento sobre as variáveis contextuais que influenciam a eficácia da liderança em diferentes setores e tipos de organizações, além de investigar os impactos da liderança digital, especialmente em um cenário cada vez mais tecnológico e globalizado. A liderança do futuro exige, sem dúvida, novos modelos e abordagens que atendam às demandas de um mundo em constante transformação.

4. REFERÊNCIAS

ARELLANO, Eliete Bernal. Avaliação dos programas de qualidade de vida no trabalho – análise crítica das práticas das organizações premiadas no Brasil. 2008. 215 f. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008).

BERGAMINI, C. W. Liderança: **Administração do sentido**. São Paulo, Atlas, 1994.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 4ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHANDLER, Steve e Richardson, SCOTT. **100 maneiras de motivar as pessoas**. Rio de Janeiro, Sextante. 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. 4ed. São Paulo: Prentice Hall., 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital das organizações**. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DAFT, Richard L. **Administração**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros técnicos e científicos Editora S.A, 1999.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo : Pioneira, 1992.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. **Qualidade de vida no trabalho**.In: Fleury, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. 7. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2000.
- OLIVEIRA, Marco Antônio. **Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**.11. ed.São Paulo: Prentice Hall, 2008.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- TICHY, Noel M.; COHEN, Eli. **O motor da liderança: como as empresas vencedoras formam líderes em cada nível da organização**. São Paulo: Educator, 1999.