

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Alexander Rodrigues Junior
Caio Melo Oliveira

O PAPEL DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

TAUBATÉ - SP

2023

Alexander Rodrigues Junior
Caio Melo Oliveira

O PAPEL DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de Bacharelado em Administração.

Orientador (a): Prof. Me. Robson de Moraes Rocha Medeiros
Freitas Lourenço

TAUBATÉ - SP

2023

**Sistema Integrado de Bibliotecas -SIBi
Universidade de Taubaté - UNITAU**

R696p Rodrigues Junior, Alexander
O papel da liderança transformacional / Alexander Rodrigues Junior,
Caio Melo Oliveira -- Taubaté : 2023.
28 f. : il.

Monografia (graduação) - Universidade de Taubaté, Departamento de
Gestão e Negócios, 2023.

Orientação: Prof. Me. Robson de Moraes Rocha Medeiros Freitas
Lourenço - Departamento de Gestão e Negócios.

1. Ambiente de trabalho. 2. Liderança. 3. Desenvolvimento
organizacional. 4. Cultura organizacional. I. Título.

CDD – 658.4

**ALEXANDER RODRIGUES JUNIOR
CAIO MELO OLIVEIRA**

O PAPEL DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de Bacharelado em Administração.

Orientador (a): Prof. Me. Robson de Moraes Rocha Medeiros

Freitas Lourenço

Data: _____

Resultado: _____

COMISSÃO JULGADORA

Prof. _____ Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. _____ Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. _____ Universidade de Taubaté

Assinatura _____

AGRADECIMENTOS

Aos nossos pais e irmãos, que nos incentivaram nos momentos difíceis e compreenderam a ausência enquanto nos dedicamos à realização deste trabalho, ao Prof. Me. Robson de Moraes Rocha Medeiros Freitas Lourenço pelo constante apoio, atenção e críticas e a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da nossa formação, o nosso muito obrigado.

“A liderança é sobre capacitar as pessoas a serem melhores do que elas acham que podem ser.”

(John C. Maxwell)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Influência do Líder na produtividade.....	14
Figura 2 – Os quatro elementos da liderança transformacional.....	15

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	2
1.1 Objetivo do trabalho.....	2
1.2 Metodologia	2
1.3 problemas	3
1.4 Relevância do estudo	3
1.5 Delimitação do estudo.....	4
1.6 Organização do trabalho.....	4
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	5
2.1 Surgimento e importância da liderança transformacional.....	5
2.2 Papel da liderança no processo de mudança	6
2.3 Mudança organizacional	6
2.4 Comportamentos de suporte e eficácia grupal	7
2.5 Clima Organizacional.....	8
2.6 O Líder transformacional e o carisma	9
2.7 Liderança transformacional e satisfação no trabalho.....	10
2.8 Estilo de Liderança, Controle Gerencial e Inovação	11
2.9 Liderança Transformacional: ideal para enfrentar crises e mudanças	12
2.10 Influência positiva nas organizações	14
3 Conclusão.....	17
REFERÊNCIAS.....	18

1. INTRODUÇÃO

O propósito básico deste estudo é exibir a importância de uma gestão de liderança proativa e como certas atitudes contribuem para o desenvolvimento contínuo de uma empresa, onde busca os melhores resultados, dentro e fora do mercado.

Essa abordagem de liderança se concentra em inspirar e influenciar os membros da equipe a alcançarem resultados excepcionais, ao mesmo tempo em que estimula seu desenvolvimento pessoal e profissional.

A liderança transformacional se baseia em traços e comportamentos específicos, como visão compartilhada, comunicação inspiradora, estabelecimento de metas desafiadoras e reconhecimento das conquistas dos colaboradores.

Os líderes se destacam por sua capacidade de comunicar uma visão clara e envolvente, criando um senso de propósito e direção para a equipe.

Ao reconhecer e recompensar as conquistas dos colaboradores, os líderes transformacionais criam um ciclo virtuoso de motivação. Essa prática fortalece a autoestima e a confiança dos membros da equipe, incentivando-os a se empenharem ainda mais em seu trabalho.

1.1 Objetivo do trabalho

Explorar como a abordagem de liderança transformacional influencia positivamente o engajamento, a motivação e a produtividade dos colaboradores em uma organização.

O tema busca destacar a importância de líderes inspiradores, que estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional, estabelecem metas desafiadoras e reconhecem as conquistas individuais. Além disso, o objetivo é ressaltar como a liderança transformacional cria um ambiente de trabalho positivo e motivador, impulsionando o desempenho da equipe e contribuindo para o sucesso a longo prazo da organização.

1.2 Metodologia

A pesquisa foi desenvolvida usando da natureza exploratória e descritiva, pois segundo a definição de Richardson (2008) o estudo exploratório seria aquele aplicado quando não se tem informações sobre o tema definido e deseja-se conhecer o fenômeno uma vez que a priori ainda não se sabe nada sobre ele. O estudo descritivo se é aplicado

quando se deseja descrever um fenômeno. Os dados da pesquisa são de natureza qualitativa. Conforme Richardson (2008) a pesquisa qualitativa é aquela que permite a compreensão detalhada dos significados, traduz os resultados em conceitos e ideias. Já a pesquisa quantitativa é aquela que é frequentemente aplicada nos estudos descritivos, que procuram descobrir, quantificar e classificar as variáveis.

1.3 problemas

Nesse estudo busca-se como a falta de um líder que se compromete e acredita em colaboradores de sua empresa afeta a mesma, pois é visto em pesquisas anteriores que a falta de um líder que saiba liderar seus funcionários de maneira eficiente e saber manter um clima organizacional propício para o trabalho, acaba influenciando diretamente nos resultados da companhia e nos desempenhos dos trabalhadores, esse fato pode ser mostrado pelo estudo feito pela “Mindsight”, empresa de tecnologia e gestão de pessoas, mostra que 61% dos funcionários têm ou já tiveram uma relação ruim com seus líderes, e com esse trabalho procura-se evidenciar a importância de um líder saber gerir os seus colaboradores de maneira que os faça produzir melhor e manter um bom relacionamento com os mesmos, e esse perfil de líder se encaixa no líder transformacional, que como será demonstrado nessa pesquisa este tipo de líder é o ideal para a prosperidade de uma empresa e seus trabalhadores.

1.4 Relevância do estudo

Outros praticantes da área administrativa que buscam estender os seus conhecimentos sobre a liderança transformacional, poderão utilizar desse estudo para conseguir de buscar maiores informações sobre o perfil desse líder e de que maneira ele consegue influenciar os seus subordinados e a empresa como um todo, pois esse trabalho usa como base diversas pesquisas anteriores que demonstram o papel de um líder transformacional, dessa maneira este trabalho será de extrema relevância para aqueles que procuram um maior entendimento sobre o tema.

1.5 Delimitação do estudo.

O estudo é realizado no município de Taubaté, localizado na região do Vale do Paraíba do Estado de São Paulo.

Os resultados apresentados refletem dados apresentados desde estudos e livros dos anos de 1968 até os dias atuais, dentre esses estudos estão presentes os principais livros e pesquisa sobre assunto, como por exemplo o estudo de BURNS, J. M. **Liderança Transformacional**, que é usado em vários outros trabalhos com referência no assunto.

1.6 Organização do trabalho.

O trabalho será estruturado em 4 (quatro) capítulos, de forma que a sequência das informações nesse estudo ofereça um entendimento em seu propósito. No capítulo 1 apresenta-se uma introdução que aborda a importância de um líder transformador que motiva seus colaboradores e de como esse comportamento influencia nos resultados da empresa, ainda trata do objetivo do trabalho, importância do tema, delimitação do local e da metodologia em como está organizado. No capítulo 2 trata-se da revisão literária e da parte teórica do trabalho, sendo necessária para fundamentar a pesquisa, acerca de temas que envolvem o líder transformacional e como ele influencia o funcionamento e resultados de uma empresa, usando estudos e pesquisas já existentes. No capítulo 3 são realizadas as conclusões e sugestões para futuros estudos.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Falar de organizações é falar de pessoas. Uma organização só se realiza em sua missão e alcança sua visão, por meio de pessoas. É uma relação de dependência mútua. Contudo, ao longo da origem e desenvolvimento da Administração, enquanto Ciências Humanas, percebe-se diferentes abordagens e visões relacionadas, justamente, à humanidade desse campo de estudos. Como pano de fundo, a revolução tecnológica suprimindo espaço e tempo.

Liderar e motivar pessoas sempre foram elementos desafiadores, até mesmo, para os melhores gestores, pois o ser humano é complexo, dotado de necessidades, aspirações, entres outros aspectos que precisam ser alvos de atenção. E como agravante, neste momento, a saúde mental de muitos colaboradores se encontra afetada, impactando negativamente a motivação. Mais do que nunca, a relação líder-liderados precisa ser reforçada e a comunicação é um fator vital. (VARANDAS, 2021).

2.1 Surgimento e importância da liderança transformacional

O surgimento do papel do líder nas organizações e grupos é um fenômeno que remonta à antiguidade e evoluiu ao longo da história. A literatura acadêmica e as pesquisas em liderança têm contribuído para uma compreensão mais aprofundada do papel do líder nas organizações e grupos. Autores como Max Weber, Warren Bennis, Peter Drucker e muitos outros influenciaram o estudo da liderança ao longo dos anos.

Com o passar dos tempos cada vez mais a importância da liderança vem ficando evidente para uma empresa ter sucesso no mercado, porém ainda há dificuldades de se entender o que seria o conceito de liderança, já que tem sido definido de várias formas e debatidos diversos pontos de vistas entre autores. Mesmo sem ter uma definição exata é perceptível que em sua maioria a liderança se trata de como influenciar as pessoas, sendo diferente apenas a maneira que um gestor decidirá influenciar os colaboradores. Desde a origem das abordagens sistemáticas da administração moderna existem estudos sobre os efeitos da liderança no contexto organizacional.

O líder transformacional é um perfil cada vez mais importante para as organizações contemporâneas, tendo em conta que o autor defende ser esse líder capaz de contribuir para a integração entre os interesses da organização e os interesses individuais dos sujeitos que nela trabalham (BASS, 1985)

Além disso, o modelo transformacional é centrado na suposição de que a liderança é um fenômeno dual, ou seja, se explica necessariamente pela relação entre líder e liderados, e não apenas pelo entendimento do comportamento dos líderes (BURNS, 1978). Assim, a ênfase passa à delimitação dos fatores que permitem a transformação do padrão de comportamento do liderado, de maneira a permitir-lhe o autodesenvolvimento, mas também, o desenvolvimento coletivo em direção a um ambiente de trabalho emancipador. É por esse motivo que a liderança transformacional tem sido considerada como um modelo pertinente ao atual contexto organizacional, tendo em vista o fato de as organizações viverem intensamente em contextos turbulentos, marcados por intensa complexidade ambiental, bem como por uma crise de comprometimento de seus trabalhadores e de credibilidade das organizações perante a sociedade (BENNIS; NANUS, 1988).

2.2 Papel da liderança no processo de mudança

Atualmente, as empresas precisam ter capacidade para lidar com mudanças frequentes. Nesse movimento de constante adaptação, as organizações realizam diversos programas de intervenção com objetivos ambiciosos ou mais modestos. No entanto, aspectos como o processo de implementação, o papel e a eficiência dos responsáveis, entre outros, ainda estão longe de apresentar respostas mais conclusivas (Neiva, 2003).

2.3 Mudança organizacional

Nas últimas décadas, muito se tem pesquisado e debatido sobre o tema da mudança organizacional, porém poucos textos preocupam-se em definir esse conceito. Há uma grande dificuldade em estabelecer seus limites: não é simples determinar o que *não* é mudança, nem quando começa e termina um processo de mudança organizacional. É difícil separar, por exemplo, o que, dentro de tudo que as organizações fazem em busca de maior eficiência, *não* se constitui em mudança. Segundo Lima e Bressan (2003, p.19), "*... por essas razões, muitos autores esquivam-se de apontar uma definição do fenômeno, temendo o terreno conceitual pantanoso que terão que enfrentar*". Com base em uma revisão detalhada da literatura, as autoras reuniram diversas definições, apresentaram os principais conceitos considerados relevantes, e, a partir de uma síntese, propuseram uma definição:

Mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais - pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura - ou nas relações entre a

organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional (Lima & Bressan, 2003, p.25).

2.4 Comportamentos de suporte e eficácia grupal

No contexto organizacional, as equipes executam uma multiplicidade de tarefas que são imprescindíveis para o sucesso (Koning & Van Kleef, 2015). Quando os membros da equipe adotam comportamentos de suporte (ajudam os novos colegas de trabalho a tornarem-se mais produtivos) aumentam a eficácia do grupo de trabalho ou da unidade (MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1993), na medida em que possibilitam a transferência de conhecimento no seio organizacional (Koning & Van Kleef, 2015). Os membros da equipe podem completar as respectivas tarefas, que dificilmente realizariam de forma individual, através do apoio mútuo, promovendo não só a integração das suas contribuições (Erez, Lepine, & Elms, 2002), como também a melhoria do desempenho da equipe (Campion, Medsker, & Higgs, 1993).

Para além dos efeitos ao nível do desempenho, evidências empíricas revelam que o suporte recíproco entre os membros pode proporcionar a melhoria do clima social intragrupo – qualidade da experiência grupal – e, por conseguinte, pode aumentar a autoestima, reforçar o moral ou propiciar uma sensação de afiliação (Podsakoff & MacKenzie, 1997; I.G. Sarason, B.R. Sarason, & Shearin, 1986). Além disso, esse apoio mútuo entre os membros para lidar de forma assertiva com as mudanças internas e externas ao contexto organizacional (Heaney, Price, & Rafferty, 1995) pode contribuir para o aumento da viabilidade da equipe. Desta forma, de acordo com diversos estudos empíricos (Campion et al., 1993; Walz & Niehoff, 1996), os comportamentos de suporte exercem um forte e consistente impacto sobre a eficácia grupal (Podsakoff & MacKenzie, 1997). Apresenta-se, assim, a seguinte hipótese de investigação: Hipótese 2: os comportamentos de suporte das equipes de trabalho estão relacionados positivamente com o desempenho da equipe (a); sua viabilidade (b); a qualidade da experiência grupal (c), e os processos de melhoria da equipe (d).

Com mais de cem anos de evidência teórica e empírica, a liderança é conceitualizada como um elemento essencial para um funcionamento organizacional e social eficaz, tendo o seu estudo suscitado o interesse de uma multiplicidade de investigadores (Day & Antonakis, 2012). A liderança transformacional, enquanto estilo de

liderança centrado na pessoa, surgiu na década de 80 do século XX como uma forma eficaz de dar resposta a um contexto cada vez mais global e competitivo (Bass, 1999). Bass (1985) definiu-a como um processo de influência, na medida em que os líderes e os seguidores experimentam uma troca significativa e construtiva, a fim de proporcionarem mudanças nos sistemas sociais e no contexto.

A eficácia da equipe, enquanto conceito multidimensional, pode ser compreendida e avaliada por diferentes critérios (Hackman, 2012). Na presente investigação, de modo a obter um diagnóstico o mais completo possível da eficácia grupal, foram considerados quatro critérios: o desempenho grupal, que se refere à quantidade e qualidade dos outputs produzidos pela equipe (Hackman, 1987); os processos de melhoria da equipe, que podem ser definidos como o grau em que os membros do grupo implementam soluções e eliminam deficiências com vista a melhorar os resultados de tarefa (Rousseau & Aubé, 2010); a viabilidade da equipe, que pode ser entendida como a capacidade da mesma para se adaptar a mudanças internas e externas e como a probabilidade dos seus membros continuarem a trabalhar juntos no futuro (Hackman, 1987; Rousseau & Aubé, 2010); a qualidade da experiência grupal, que diz respeito à qualidade do clima social dentro da equipe (Aubé & Rousseau, 2005; McGrath, 1991).

Dada a pertinência e relevância da temática da liderança no contexto das organizações, este estudo adquire uma importância significativa, uma vez que permite não só contribuir para clarificar os mecanismos através dos quais a liderança se traduz em ganhos grupais, mas também para possibilitar a gestores e líderes de equipes o desenvolvimento de estratégias que possam dar vantagem competitiva às organizações.

2.5 Clima Organizacional

O clima organizacional é o espelho do universo da empresa, dos seus colaboradores, dos processos de trabalho e layout físico, das formas de comunicação e da prática de autoridade inserida no sistema (Gomes, 2002). Tal como a sociedade detém uma herança cultural, também as organizações sociais detêm padrões diferenciados de sentimentos e crenças coletivas, transmitidas aos novos membros do grupo. A percepção que estes têm do clima produz a imagem presente nas suas mentes (Gomes, 2002). As organizações têm tendência a avocar e a manter no seu interior colaboradores que se ajustem ao seu clima para que os seus padrões sejam continuados (Gomes, 2002). Desta forma, o clima organizacional é definido como o ambiente psicológico da organização.

Conclui-se então que nada é menos tangível nem mais importante na vida de uma organização e nas suas transações interpessoais que o clima psicológico (Gomes, 2002).

Para Leal (2001), o ambiente organizacional é a percepção que os funcionários têm da empresa. É o resultado do conjunto das políticas, sistemas, processos, valores e dos estilos gerenciais presentes na empresa. O clima interno é o combustível para a melhora ou a piora dos resultados do negócio. Hoje, as empresas querem e precisam olhar de frente para essa relevante variável e atuar na gestão do clima.

2.6 O Líder transformacional e o carisma

Quando se busca entender a liderança transformacional, é necessário levar em conta o conceito de carisma, pois é algo essencial para esses líderes. O carisma é tratado desde os tempos mais remotos, filósofos com Aristóteles já argumentava que em seu livro, Retórica, todo líder carismático apresenta características diferentes dos demais, entre elas era a habilidade de conquistar seus ouvintes, por meio de um discurso inflamado, usando de simbolismos e conotações, sendo guiado por uma orientação moral perante seus liderados. Um dos que estudaram sobre carisma, Weber, apresentou uma das mais conhecidas definições sobre o carisma, e descreve o líder carismático como um ser dotado de uma personalidade especial, que confere a um indivíduo poderes sobre-humanos raros e uma personalidade entusiástica (Weber, 1968).

Burns (1978) por outro lado, defende que esses líderes deveriam se guiar por princípios éticos em seu ambiente de trabalho, que o carisma surgiria como forma de auxiliá-los no engajamento de seus seguidores em direção ao alcance de objetivos coletivistas (Burns, 1978; Calaça & Vizeu, 2015). Na visão de Vieira e Lacerda (2010), entretanto, o carisma poderia ser um instrumento para líderes que almejam dominar territórios organizacionais. Esses indivíduos, através de suas habilidades interpessoais, usariam do carisma para manipular e serem bem-sucedidos em seus relacionamentos interpessoais.

Burns (1978) diz em seu estudo, que as relações transformadoras são baseadas em um compartilhamento em nível profundo de valores e princípios entre líder e seguidores, no qual o líder guiaria seus seguidores em direção a um propósito em comum que os unisse e que atendesse às necessidades de ambas as partes, proporcionando assim um ambiente profissional marcado pela satisfação e colaboração mútua. Já as relações transacionais seriam caracterizadas por laços superficiais, fundamentados na troca de interesses e busca de objetivos pessoais, uma espécie de relação contratual

entre líder e liderados, baseada em recompensas contingenciais de cunho material e social.

2.7 Liderança transformacional e satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho é uma das atitudes mais estudadas na área de comportamento organizacional, sendo definida como o grau que o indivíduo avalia positivamente suas experiências de trabalho (Yang, 2016). É considerada um fator extremamente importante pois, quando ausente, está associado com comportamentos que são prejudiciais e indesejáveis no ambiente de trabalho, como o absenteísmo, rotatividade voluntária e doenças ocupacionais, e já quando presente, fica associada a comportamentos positivos, como a cidadania organizacional, o comprometimento efetivo, o bom desempenho, a realização profissional e satisfação com a vida em geral (Barling et al., 2003; Jackson et al., 2014).

Satisfação no trabalho é um construto multidimensional (Spector, 2002) refletindo as atitudes dos funcionários em diversos aspectos do trabalho, incluindo recompensas, oportunidades de crescimento, relacionamentos no trabalho, as condições físicas de trabalho e da natureza do trabalho em si. Por meio de estudos acumulados sobre a satisfação indicam que ela é influenciada por características que estão relacionadas as condições do trabalho, pelo alinhamento entre o empregado e seu trabalho e pelos seus traços individuais. (Natarajan & Nagar, 2011; Porter & Mclauchlin, 2006).

Os líderes transformacionais servem como um modelo de inspiração para seus seguidores exercerem uma comunicação eficaz que acaba estimulando confiança, engajamento e, conseqüentemente, maior satisfação. Nessa premissa, muitos pesquisadores se dedicaram para examinar empiricamente a relação entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho (Riaz & Haider, 2010; Yang, 2016). Em uma revisão quantitativa da literatura, feita com base em estudos realizados de 1994 a 2004 Judge e Piccolo (2004) foi observado uma forte associação entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho.

A relação entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho tem sido também forma objeto de estudos nos âmbitos das organizações brasileiras. Pesquisas recentes sobre a relação entre o estilo de liderança percebido pelos empregados e sua satisfação no trabalho evidenciaram que o estilo transformacional foi identificado como

capaz de exercer influência significativa e positiva na satisfação dos liderados (Batista, Kilimnik & Reis, 2016; Fonseca, Porto & Barroso, 2012; Silva, Nascimento & Cunha, 2017; Toda, Toda, Teixeira & Lima, 2014).

2.8 Estilo de Liderança, Controle Gerencial e Inovação

Pensar na gestão de empresas que têm expressivos desafios de gestão ligados à inovação remete ao controle gerencial – atividade chave para a gestão das organizações. O controle gerencial direciona o foco para tarefas que auxiliam na manutenção da coerência operacional de uma empresa como um todo, permitindo que ela possa perpetuar a sua existência (Otley, 1994). Para que esse direcionamento esperado se materialize, as organizações devem desenvolver um modelo de sistema de controle gerencial (SCG) que atenda às suas necessidades (Otley, 1994), e a formatação de um sistema estruturado envolve inúmeras tomadas de decisões, de modo que as organizações devem reunir esforços para, regularmente, desenvolver/definir um sistema de informações dinâmico.

No entanto, apesar de haver relativo consenso acerca da necessidade de considerar aspectos como atualidade, flexibilidade, amplitude, diversificação etc. no processo de estruturação de um SCG, Abernethy, Bouwens, e Lent (2010) destacam que gestores podem seguir diferentes caminhos para definir e dar publicidade à visão da organização, além de adotar diferentes abordagens de comunicação e, inclusive, efetuar escolhas de controle e monitoramento em função de uma abordagem individual específica.

Essas diferenças acerca da forma de conduzir os processos são explicadas pela personalidade e por características comportamentais dos gestores que podem ser tratadas como estilo de liderança (Abernethy, Bouwens, & Lent, 2010). Diante do exposto, esta pesquisa busca responder: Como o estilo de liderança influencia a definição de uso do sistema de controle gerencial e a inovação tecnológica? O objetivo central consiste em compreender, a partir do perfil de representantes da diretoria de empresas listadas na edição Melhores & Maiores 2012, como o estilo de liderança influencia a definição de uso de SCG e como este impacta o processo de inovação nessas organizações.

O fenômeno da inovação é de extrema relevância para a sustentabilidade das organizações, pois permite a sua sustentação tanto em termos de novos produtos, processos mais eficientes e baratos ou mesmo empresas mais aderentes às

necessidades do ambiente. A infraestrutura que uma organização dispõe para inovação é fundamental para o seu sucesso e pode ser encontrada de diferentes maneiras ou complexidades. Estudos como o de Vaccaro, Jansen, Bosch e Volberda (2012) comprovam que a inovação tem emergido sem uma base referencial específica nas organizações. Ainda que os resultados de pesquisas internacionais apresentem resultados difusos (Nisiyama & Oyadomari, 2012), existem evidências de que a inovação tem sido prejudicada pela falta de uma estrutura formal que possibilite o amadurecimento das atividades dessa natureza, ou seja, as organizações precisam de controles e indicadores de inovação para que possam avaliar suas atividades (Frezatti *et al.*, 2014; Vaccaro, Jansen, Bosch, & Volberda, 2012).

2.9 Liderança Transformacional: ideal para enfrentar crises e mudanças

No início do século XX, diversas pesquisas acerca da temática da liderança apontavam que esta era uma qualidade inerente a certas pessoas, ou seja, era um traço pessoal inato – a denominada Teoria dos Traços. Contudo, a partir da década de 50, houve uma evolução no conceito da ideia de liderança, relacionando-a a um conjunto de habilidades e comportamentos típicos que podem ser ensinados às pessoas em cursos, ou até mesmo, no dia a dia. Indivíduos comuns poderiam se tornar líderes eficazes. Muitas pessoas confundem o conceito de chefe e de líder. A figura do chefe está atrelada a uma autoridade formal que o cargo confere ao seu ocupante, mas para que ele possa conduzir eficazmente sua equipe, ele precisará de outro atributo, a liderança. A liderança é a capacidade individual de influenciar e inspirar seus subordinados. Esse processo de influência é o âmago da liderança, e está vinculado aos valores morais e éticos que são praticados e transmitidos pelo líder.

Essa é uma das tarefas mais árduas de um líder: fazer a conciliação dos valores da empresa com a necessidade de satisfação pessoal de seus colaboradores. Uma organização é movida por pessoas, e só conseguirá atingir seus objetivos através delas. Por isso, a realização de tarefas e as relações humanas devem ser constantemente trabalhadas de forma sinérgica.

O líder, além de possuir competência técnica, deverá, também, se autoconhecer e conhecer bem seus subordinados, que trazem no bojo a subjetividade humana, personalidades diferentes e comportamentos. Ele será o maestro desse processo de interação social, no qual será preciso adequar subculturas à cultura organizacional. O ideal é que esse processo de interação social seja desenvolvido.

Parte-se do pressuposto de que não existe um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação. Quando se fala em liderança, são três fatores que devem ser levados em consideração: o líder, o grupo e a situação, sendo a situação o fator de importância na determinação de quem deverá ser o líder e o papel que ele deverá desempenhar. (BANOV, 2015, p. 34).

Os estilos de liderança precisam ser flexíveis para poderem se adaptar às situações enfrentadas e, assim, obterem os resultados desejados. Hoje, diante de tantas pressões político-econômicas, sociais e psicológicas, mais do que nunca o líder precisa fortalecer a relação com seus subordinados. Banov (2015) destaca que os gerentes precisam ser treinados para poderem liderar sem a presença dos liderados. Inclusive Schein (2017), cita, por exemplo, que nos Estados Unidos, na última década, o crescimento da literatura acerca da liderança transformacional, deve-se ao fato da sociedade americana se encontrar doente emocionalmente e “sedenta” por visões que tragam no seu bojo, segurança psicológica.

Nesse contexto, a liderança transformacional é uma poderosa ferramenta para o engajamento das pessoas. Neste estilo de liderança há o aspecto da consideração individualizada, que segundo Cavalcanti et al. (2005), é um olhar sobre as diferentes necessidades que cada indivíduo tem, promovendo a orientação técnica e aconselhamento. Burns (1978 apud DUTRA et. al, 2017) destaca que o líder transformacional procura motivar a sua equipe, buscando fazê-la ter consciência do quanto ela é fundamental para os resultados da empresa e o quanto o crescimento de todos impacta positivamente o crescimento individual. Cria-se, objetivamente, a oportunidade do colaborador se satisfazer com o seu trabalho, estimulando o seu senso de realização e elevação da sua autoestima.

Os líderes transformacionais exercem uma influência motivadora, inspirando seus subordinados: Os líderes transformacionais têm uma compreensão profunda dos valores fundamentais da sociedade e das necessidades sociais e emocionais das pessoas no entorno da organização. Eles são conscientes do seu ambiente e também socialmente. São curiosos, exploratórios, têm interesses amplos, atitude de aprendizado e conhecem seus pontos fortes e pontos fracos. Eles são capazes de ver conexões entre as diferentes correntes da cultura organizacional, entender eventuais rupturas nos padrões de trabalho e analisar seus sintomas no sentido de identificar oportunidades de transformações fundamentais na empresa. Esses líderes estão conscientes dos valores e padrões do sistema social existente e reconhecem quando essas regras devem ser modificadas. Costumam ser bons ouvintes e têm a capacidade de confiar nos outros e de construir

relações de confiança efetivas. Eles são inspiradores, hábeis no gerenciamento de conflitos e realizam as transformações na cultura da empresa (BRILLO; BOONSTRA, 2019, p. 82).

Quanto à cultura da empresa, Banov (2015) afirma que o ambiente físico, no trabalho presencial, reforça essa cultura e estreita o vínculo com seus colaboradores. Por isso, a autora aconselha que essa estação de trabalho remota, promovida pelo teletrabalho, deve ser representada por sons e imagens que religam a pessoa à organização. Daí a importância da comunicação simbólica e líderes transformacionais costumam fazer uso dela para transmissão desses valores, criando imagens positivas e encorajadoras para os seus subordinados.

2.10 Influência positiva nas organizações

A pesquisa sobre liderança transformacional tem demonstrado repetidamente sua influência positiva nas organizações. Um estudo realizado pela Gallup em 2020 revelou que equipes lideradas por líderes transformacionais apresentavam um aumento de 21% na produtividade em comparação com equipes que não recebiam esse tipo de liderança. Além disso, uma pesquisa da Harvard Business Review indicou que líderes transformacionais são mais propensos a criar um ambiente de trabalho colaborativo, onde os funcionários se sentem valorizados e engajados. Uma das características centrais da liderança transformacional é a capacidade do líder de inspirar e motivar. Isso é especialmente importante em um contexto empresarial em constante mudança, onde a adaptação é essencial.



Figura 1: Influência do Líder na Produtividade.

Fonte: www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx

2.11 Elementos da liderança transformacional

A liderança transformacional é estruturada em 4 elementos básicos, que detalhamos a seguir:

Consideração individualizada	Motivação inspiradora	Influência idealizada	Estímulo intelectual
			
O líder atende às necessidades de cada membro da equipe e é um mentor, treinador ou guia para o seguidor	O líder articula uma visão atraente que inspira e motiva os outros a ter um desempenho além das expectativas	O líder é modelo para sua equipe porque se engaja em altos padrões de comportamento ético	O líder desafia ideias pré-concebidas, assume riscos e estimula o compartilhamento de ideias

Figura 2: Os quatro elementos da liderança transformacional.

Fonte: <https://leads2b.com/blog/lideranca-transformacional-na-area-comercial/>

Elemento 1: influência idealizada - A influência idealizada é expressa através da disposição de um líder em assumir riscos e seguir um conjunto básico de valores, convicções e princípios éticos nas ações que executa. É através desse conceito da liderança transformacional que o líder constrói a confiança de sua equipe, que por sua vez, desenvolve a confiança no líder.

Elemento 2: estímulo intelectual - Este elemento da liderança transformacional se relaciona com a criação de um ambiente aberto e diversificado. Isto para que os vendedores tenham chance de propor ideias diferentes e inovadoras que um dia possam representar uma nova melhor prática ou fluxo de receita. Um mal-entendido comum é que a liderança transformacional representa um gerenciamento “suave”. Porém, a verdade é que ela desafia constantemente as equipes a alcançar níveis mais elevados de desempenho.

Elemento 3: motivação inspiradora - A motivação inspiradora é o elemento da liderança transformacional que impulsiona o verdadeiro moral e a responsabilidade em suas equipes. Mas não a responsabilidade baseada no medo (ou seja, receio de arruinar um projeto ou prejudicar o alcance de uma meta). É baseada em uma abordagem personalizada, onde o líder sabe o que motiva cada pessoa da equipe e, a partir disso, vai fundo e trabalha diretamente com cada vendedor para motivar tanto os objetivos individuais quanto os do grupo.

Elemento 4: consideração individualizada - Este elemento da liderança transformacional representa a preocupação genuína com as necessidades e sentimentos dos membros da equipe. É personificada pela atenção pessoal a cada vendedor – um elemento-chave para estimulá-lo a oferecer os melhores esforços e desenvolver o potencial de proatividade de cada um (Muller, Jéssica, 2021).

3 Conclusão

Inicialmente, deve-se destacar que a liderança transformacional é um método que se destaca por sua capacidade de inspirar, motivar e influenciar positivamente os seguidores para alcançar resultados excepcionais e promover mudanças significativas nas organizações e grupos. Nesse sentido, esses líderes são visionários, capazes de comunicar uma visão inspiradora do futuro e criar um senso de unidade. Eles incentivam a inovação e a criatividade, cuidam do desenvolvimento pessoal de suas equipes e estabelecem relações interpessoais baseadas na confiança e no respeito mútuo. Ademais, o método não apenas melhora o desempenho organizacional, mas também deixa um impacto duradouro nas organizações e nas vidas das pessoas que lideram, promovendo um ambiente de trabalho positivo e resultados significativos.

Dessa forma, conclui-se que líderes desempenham funções-chave que vão desde o estabelecimento de uma visão clara e inspiradora até a tomada de decisões estratégicas, a motivação da equipe e o estabelecimento de uma cultura corporativa positiva. Eles são os catalisadores que impulsionam a inovação, orientam a produtividade e fornecem direção para alcançar metas e objetivos. Portanto, um líder eficaz não apenas busca resultados tangíveis, mas também se preocupa com o bem-estar e o desenvolvimento pessoal de sua equipe. Em última análise, o sucesso de uma empresa está profundamente ligado à habilidade e visão de seus líderes, que desempenham um papel vital na promoção da inovação, na superação de desafios e na condução da organização em direção a um futuro próspero e sustentável. Portanto, o papel do líder é central na construção de uma empresa bem-sucedida e voltada para o crescimento contínuo.

REFERÊNCIAS

- Abernethy, MA, Bouwens, J., & Lent, L. van (2010). **Projeto de sistema de liderança e controle**. Pesquisa em Contabilidade Gerencial, 21(1), 2–16. Acesso em: setembro de 2023.
- Aubé, C. e Rousseau, V. (2005). **Comprometimento com as metas da equipe e eficácia da equipe: O papel da interdependência de tarefas e dos comportamentos de apoio**. Dinâmica de grupo. Teoria, Pesquisa e Prática, 9(3), 189-204. Acesso em: setembro de 2023.
- BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- BASS, B.M; RIGGIO, R. E. **Liderança Transformacional**. 2. ed. Londres: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2006. Acesso em: setembro de 2023.
- Bass, BM (1985). **Liderança e desempenho além das expectativas**; Nova York: Free Press. Acesso em: setembro de 2023.
- Bass, BM (1999). **Duas décadas de pesquisa e desenvolvimento em liderança transformacional**. Jornal Europeu de Psicologia do Trabalho e Organizacional, 8(1), 9-32. Acesso em: setembro de 2023.
- Batista, N. P. O., Kilimnik, Z. M., & Neto, M. T. R. (2016). **Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho: um estudo em uma entidade de fins não econômicos**. Revista de Gestão e Tecnologia, v.6, n.3, p.24-39. Acesso em: outubro de 2023.
- BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes: Estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1998. pp. 208. Acesso em: agosto de 2023.
- BRILLO, João; BOONSTRA, Jaap. **Liderança e cultura organizacional para inovação**. São Paulo: Saraiva Educação, 2019. Acesso em: setembro de 2023.
- BURNS, J. M. **Liderança Transformacional**. New York: Perenium, 1978. Acesso em: setembro de 2023.

Campion, AC, Medsker, GJ e Higgs, AC (1993). **Relações entre características e eficácia dos grupos de trabalho**: Implicações para a concepção de grupos de trabalho eficazes. *Psicologia Pessoal*, pp. 823-850. Acesso em: setembro de 2023.

CAVALCANTI, Vera Lucia. et al. **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. Acesso em: setembro de 2023.

Day, DV e Antonakis, J. (2012). **Liderança: passado, presente e futuro**. Em DV Day & J. Antonakis (Eds.), **A natureza da liderança** (2ª ed., pp. 3-25). Los Angeles, CA: Sage. Acesso em: setembro de 2023.

DUTRA, Joel Souza. et al. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017. Acesso em: setembro de 2023.

Erez, A., Lepine, JA e Elms, H. (2002). **Efeitos da liderança rotativa e da avaliação por pares no funcionamento e eficácia de equipes autogeridas**: um quase experimento. *Psicologia Pessoal*, pp. 929-948. Acesso em: agosto de 2023.

Fisher, Paul H. Silvergate, Colleen Bordeaux e Michael Gilmartin. Link: www.mundocorporativo.deloitte.com.br. Acesso em: outubro de 2023.

Fonseca, A. M., Porto, J., & Barroso, A. C. (2012). **O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança**. *Revista de Administração Mackenzie*, 122-149. Acesso em: outubro de 2023.

Frezatti, F., Bido, DS de, Cruz, APC da, & Machado, MJC (2014). **O papel do Balanced Scorecard na gestão da inovação**. *Revista de Administração de Empresas*, 54(4), 128–153. Acesso em: setembro de 2023.

Gallup, **"Estado do local de trabalho americano"**. Link: www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx. Acesso em: outubro de 2023.

Gomes, R. R. (2002). **Clima organizacional**: um estudo de uma empresa de telecomunicações. *Revista de Administração de Empresas* Abril/Junho de 2002

Hackman, JR (1987). **O desenho de equipes de trabalho**. Em J. Lorsch (Ed.), **Manual de comportamento organizacional** (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Acesso em: setembro de 2023.

Hackman, JR (2012). **Das causas às condições na pesquisa em grupo**. *Jornal de Comportamento Organizacional*, 33, 428-444. Acesso em: setembro de 2023.

Harvard Business Review - **Liderança entre silos**. Link: www.hbr.org/2019/05/cross-silo-leadership?tpcc=orgsocial_edit. Acesso em: outubro de 2023.

Heaney, CA, Price, RH e Rafferty, J. (1995). **Aumentando os recursos de enfrentamento no trabalho**: um experimento de campo para aumentar o apoio social, melhorar o funcionamento da equipe de trabalho e melhorar a saúde mental dos funcionários. *Jornal de Comportamento Organizacional*, pp. 335-352. Acesso em: setembro de 2023.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). **Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity**. *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, n. 5. Acesso em: outubro de 2023.

Koning, LF e Van Kleef, GA (2015). **Como as demonstrações emocionais dos líderes moldam o comportamento de cidadania organizacional dos seguidores**. *The Leadership Quarterly*, pp. 489-501. Acesso em: agosto de 2023.

Leal (2001), **O papel do gestor no clima organizacional**. Link de acesso: <http://www.canalweb.com.br/ibus/main.htm>. Acesso em agosto de 2023.

Lima, S.M.V. & Bressan, C.L. (2003). **Mudança Organizacional: uma introdução**. Em Lima, S.M.V. (Org). *Mudança Organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: Editora FGV. Link de acesso: <https://www.scielo.br/j/rac/a/YYxghx3CQBgz4b7qY4mVqrQ/> Acesso em: agosto de 2023.

MacKenzie, SB, Podsakoff, PM e Fetter, R. (1993). **O impacto do comportamento de cidadania organizacional nas avaliações de desempenho dos vendedores**. *Revista de Marketing*, pp. 57 Acesso em: agosto de 2023.

McGrath, JE (1991). **Tempo, interação e desempenho (TIP)**: Uma teoria de grupos. *Pesquisa em pequenos grupos*, 22, 147-174. Acesso em: setembro de 2023.

Muller, Jéssica. (2021). **Liderança Transformacional: 4 passos para aplicar na área comercial**. *leads2b.com*. Link: [Liderança Transformacional: como aplicar em 4 passos \(leads2b.com\)](https://leads2b.com/pt-br/artigos/lideranca-transformacional-como-aplicar-em-4-passos). Acesso em: outubro de 2023.

Natarajan, C., & Nagar, D. (2011). **Effects of service tenure and nature of occupation on organizational commitment and job satisfaction**. *Journal of Management Research*. Acesso em: outubro de 2023.

Neiva, E.R. (2003). **Metodologia para avaliação da mudança organizacional**. Em Lima, S.M.V. (Org). *Mudança Organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: Editora FGV. Link de acesso: <https://www.scielo.br/j/rac/a/YYxghx3CQBgz4b7qY4mVqrQ/> Acesso em: agosto de 2023.

Nisiyama, EK e Oyadomari, JCT (2012). **Sistemas de controle gerencial e o processo de inovação**. Revista de Administração e Inovação, 9(1), 105–126. Acesso em: setembro de 2023.

Otley, D. (1994). **Controle de gestão nas organizações contemporâneas: rumo a um quadro mais amplo**. Pesquisa em Contabilidade Gerencial, 5(3/4), 289–299. Acesso em: setembro de 2023.

Podsakoff, PM e MacKenzie, SB (1997). **Impacto do comportamento de cidadania organizacional no desempenho organizacional: uma revisão e sugestões para pesquisas futuras**. Desempenho Humano, pp. 133-151. Acesso em: agosto de 2023.

Riaz, A., & Haider, M. H. (2010). **Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction**. BEH - Business and Economic Horizons. Acesso em: outubro de 2023.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 3 Ed., 2008. Metodologia. Acesso em: setembro de 2023.

Rousseau, V. e Aubé, C. (2010). **Comportamentos de autogestão da equipe e eficácia da equipe: o efeito moderador da rotina das tarefas**. Gestão de Grupo e Organização, 35(6), 751-781. Acesso em: setembro de 2023.

Sarason, IG, Sarason, BR e Shearin, EN (1986). **O apoio social como variável de diferença individual: sua estabilidade, origens e aspectos relacionais**. Jornal de Personalidade e Psicologia Social, pp. 845-855. Acesso em: setembro de 2023.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2017. Tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti. Acesso em: setembro de 2023.

Silva, M. B., Nascimento, E. M., & Cunha, V. (2017). **Satisfação dos funcionários e estilos de liderança: existe uma relação?** Revista Capital Científico - Eletrônica, v.15, n.4. Acesso em: outubro de 2023.

Spector, P. E. (2002). **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: editora Saraiva. Acesso em: outubro de 2023.

Toda, F. A., Toda, R. A., Teixeira, A. F., & Junior, J. L. (2014). **Um estudo sobre a relação entre o estilo de liderança do professor e a satisfação do estudante**. REUNA, v.19, p.147-160. Acesso em: outubro de 2023.

Vaccaro, IG, Jansen, JJP, Bosch, FAJ Vanden e Volberda, HW (2012). **Inovação e liderança na gestão: o papel moderador do tamanho organizacional**. *Jornal de Estudos de Gestão*, 49(1), 28–51. Acesso em: setembro de 2023.

Varandas. **Liderança Transformacional E O Engajamento De Pessoas Em Tempos De Distanciamento Social**. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Ano 06, Ed. 06, Vol. 08, pp. 137-146. Link: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/lideranca-transformacional> Acesso em: agosto de 2023.

Walz, SM e Niehoff, BP (1996). **Comportamentos de cidadania organizacional e seus efeitos na eficácia organizacional em restaurantes com cardápio limitado**. Em J. B. Keys & L. N. Dosier (Eds.), **Procedimentos dos melhores artigos da Academy of Management** (pp. 307-311). Briarcliff Manor, NY: Academia de Gestão. Acesso em: setembro de 2023.

Weber, M. (1968). **Max Weber sobre carisma e construção institucional**. (SN Eisenstadt, Ed.). Chicago: Imprensa da Universidade de Chicago. Acesso em: setembro de 2023.

Yang, Y. F. (2016). **Examining competing models of transformational leadership, leadership trust, change commitment, and job satisfaction**. *Psychological Reports*. Acesso em: outubro de 2023.