



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

**GABRIELA SANTOS DAMACENO**

**O PODER NAS ORGANIZAÇÕES**

**Assis  
2018**



Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"

**GABRIELA SANTOS DAMACENO**

## **O PODER NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial para a obtenção do Certificado de Conclusão.

**Orientanda: Gabriela Santos Damaceno.**

**Orientadora: Maria Beatriz Alonso do Nascimento.**

**Assis  
2018**

## FICHA CATALOGRÁFICA

**DAMACENO, Gabriela Santos**  
**O PODER NAS ORGANIZAÇÕES / Gabriela Santos Damaceno. Fundação**  
**Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2018.**  
**36 Páginas.**

**Orientador(a): Maria Beatriz Alonso do Nascimento**  
**Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de**  
**Assis**

**1.Poder 2. Organização**

**CCD: 658**  
**Biblioteca da FEMA**

# **O PODER NAS ORGANIZAÇÕES**

**GABRIELA SANTOS DAMACENO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Administração, avaliado pela seguinte comissão examinadora:

**Orientadora:** \_\_\_\_\_ MARIA BEATRIZ A. DO NASCIMENTO \_\_\_\_\_

**Examinador:** \_\_\_\_\_ CLAUDINER BUZINARO \_\_\_\_\_

**Assis  
2018**

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho de conclusão de curso primeiramente a Deus, que me deu direção e sabedoria e a minha família que sempre esteve ao meu lado apoiando cada escolha.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha orientadora Maria Beatriz Alonso do Nascimento que não mediu esforços para me ajudar ao longo deste caminho, me passando os conhecimentos necessários para a realização deste trabalho.

“No meio da dificuldade encontra-se a oportunidade”  
Albert Einstein

## RESUMO

Este estudo apresenta o uso do poder nas organizações e como este influencia nas tomadas de decisões, tendo como foco o relacionamento entre os líderes e colaboradores.

Entendemos o poder como uma característica que atrai o ser humano, e na maioria das vezes consegue transformá-lo. O poder pode gerar conflitos, afetar a produtividade nas organizações, assim como delegar e direcionar uma equipe, por isso o poder é almejado, pois quem o detém é visto como alguém que está em uma posição superior.

O poder, em regra, é conquistado, e muito desejado, havendo estratégias, manipulações das forças produtivas em favor de determinados interesses. É necessário para a manutenção do equilíbrio hierárquico, sendo de grande importância nesse aspecto, conduzindo a ação das pessoas e o dinamismo na organização.

**Palavras-chave:** 1.Poder 2.Organização.

## **ABSTRACT**

This study presents the use of power in organizations and how it influences decision making, focusing on the relationship between leaders and employees.

We understand power as a trait that attracts the human being, and most of the time manages to transform it. Power can generate conflicts, affect productivity in organizations, as well as delegate and direct a team, so power is sought, for whoever holds it is seen as someone who is in a superior position.

Power, as a rule, is conquered, and much desired, with strategies, manipulations of the productive forces in favor of certain interests. It is necessary for the maintenance of the hierarchical balance, being of great importance in this aspect, leading the action of the people and the dynamism in the organization.

**Keywords:** 1.Power 2.Organization.

## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2. O PODER E SUA CONCEITUAÇÃO.....</b>	<b>12</b>
2.1 O PODER NAS ORGANIZAÇÕES.....	12
2.2 AS BASES DE PODER.....	14
2.3 AS TÁTICAS DO PODER .....	15
2.4 RESULTADOS DAS RELAÇÕES DE PODER.....	16
2.5 O PODER E AS RELAÇÕES HUMANAS .....	17
2.6 O PODER NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL .....	17
<b>3. A POLARIDADE NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: DA AUTOCRACIA COERCITIVA À DEMOCRACIA PARTICIPATIVA .....</b>	<b>19</b>
<b>4. ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>21</b>
4.1 ORGANIZAÇÕES FORMAIS E INFORMAIS .....	21
4.2 PRINCÍPIOS BÁSICOS DA ORGANIZAÇÃO .....	22
4.3 TIPOS DE RELAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES .....	24
4.4 RELAÇÕES PESSOAIS NAS ORGANIZAÇÕES.....	24
4.5 RELAÇÕES INTERPESSOAIS NAS ORGANIZAÇÕES .....	25
<b>5. LIDERANÇA.....</b>	<b>26</b>
5.1 COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA.....	26
5.2 DESEMPENHOS DE TAREFAS.....	27
5.3 MANUTENÇÃO DO GRUPO .....	27
5.4 LÍDERES POSITIVOS .....	27
5.5 LÍDERES NEGATIVOS.....	28
5.6 LÍDERES AUTOCRÁTICOS .....	28
5.6.1 Vantagens do estilo autocrático .....	28
5.6.2 Desvantagens do estilo autocrático .....	29
5.7 LÍDERES DEMOCRÁTICOS .....	29
5.8 LÍDERES LIBERAIS .....	30
5.9 COMO UM LÍDER DEVE AGIR .....	30
5.10 COMPORTAMENTOS DO LÍDER .....	31
<b>6. PODER E AUTORIDADE .....</b>	<b>32</b>
6.1 CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA POR PODER .....	32
6.2 CONSEQUÊNCIAS DE LIDERANÇA POR PODER .....	33
6.3 CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA POR AUTORIDADE .....	33
6.4 CONSEQUÊNCIAS DA LIDERANÇA POR AUTORIDADE.....	33
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>35</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>36</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Esse trabalho de conclusão de curso tem a finalidade de entender a necessidade das organizações e abordar de forma eficaz através de métodos e processos o uso do poder como facilitador nas tomadas de decisões com a participação de todos os níveis hierárquicos.

É uma técnica para contribuição direta sendo uma forma evidente para aumentar a produtividade e a motivação dos colaboradores, mostrando que é um método de gestão necessário e útil para resolver problemas, como o processo de planejamento, desenvolvimento e atuação do indivíduo dentro da organização, criando uma relação plausível entre os líderes e colaboradores.

Analisando a evolução de mercado, verifica-se que o poder está envolvido em tudo, havendo a necessidade de adequar características de trabalho e os interesses das pessoas que o executam, possibilitando maior autonomia para tomada de decisões na organização.

Portanto a escolha desse tema foi para criar um “norte” que aumenta a relação entre os níveis hierárquicos da organização, possuindo como ponto em comum o desenvolvimento profissional e pessoal, onde toda organização precisa estabelecer as regras para se organizar e progredir, onde a mesma precisa estar em constante estudo para evoluir.

## 2. O PODER E SUA CONCEITUAÇÃO

O poder é um tema de estudo e debate de inúmeras áreas do conhecimento, que abordam diferentes perspectivas. Um dos processos sociais mais importantes é a capacidade do indivíduo de interagir e modificar o comportamento do outro e é de fundamental importância para a convivência humana, pois através disso faz com que as ações sejam decretadas e feitas com objetivos traçados.

Desta maneira vários autores deixaram seu ponto de vista sobre a questão, mostrando as várias vertentes do poder e como podem influenciar de modo negativo ou positivo.

Segundo Robbins (2010, p.302) “o poder diz respeito à capacidade que A tem de influenciar o comportamento de B, de maneira que B aja de acordo com a vontade de A”, considerando que “(...) o aspecto mais importante do poder é o de ser uma função de dependência”, sendo baseadas em um conjunto de alternativas percebidas por B, dando importância às essas alternativas controladas por A.

MAX WEBER (2009, p.33) considera que o poder “significa a probabilidade de impor a própria vontade dentro de uma relação social, mesmo contra a resistência e qualquer que seja o fundamento dessa probabilidade.”, sendo assim, a imposição da vontade de alguém pode ocorrer em inúmeras situações.

Ao tratar dos conceitos de poder, percebe-se que os autores apresentam suas definições através das ações que levam a outras ações, tendo a habilidade em potencial de influenciar alguém a atuar de determinada maneira.

### 2.1 O PODER NAS ORGANIZAÇÕES

O poder é um tema que desperta a atenção de muitos profissionais. É uma “ferramenta” utilizada para elevar a eficácia das organizações. Com isso o ambiente organizacional vem sofrendo alterações, necessitando de adaptação constante, pois atualmente as organizações estão tendo dificuldades em conduzir o mercado e

sofrendo com a pressão dos prazos para resolver tais situações, desta forma, o uso correto do poder facilita nas tomadas de decisões envolvendo todos os níveis hierárquicos para tornar mais veloz e eficaz a busca de resultados satisfatórios para a empresa trazendo consigo o desenvolvimento organizacional e o próprio crescimento pessoal.

Há a importância de esclarecer as bases do poder e suas relações para a compreensão do que deve ser desenvolvido, para identificar as dependências que existem no ambiente organizacional através de fatores pertinentes, tais como categorias específicas, seja a posição que o indivíduo ocupa ou sua capacidade de coagir ou incentivar outra pessoa.

A organização adota o poder a fim de ajudar a todos da organização, aonde os mesmos vão se sentir motivados, confiantes e parte do sucesso, havendo amadurecimento organizacional e conseqüentemente trazendo mais lucros significativos a organização. O profissional quando possui essas características se torna mais qualificado, pois consegue exercer poder e influenciar as pessoas, e com a atenção adequada mantém a relação entre todos os indivíduos, com isso, todos se tornam motivados a exercer a sua função da melhor forma, pois se sentem positivos para progredir.

As relações de poder vão ser apresentadas para identificar os tipos de poder como forma de liderança através da relação entre os envolvidos, apresentando várias vertentes, o indivíduo que detém o poder apresenta a capacidade ou potencial que pode ser desenvolvido, sendo ou não utilizado de forma favorável.

Em um ambiente competitivo, o poder é parte da gestão de uma organização, sendo apto para propor mais velocidade, flexibilidade e capacidade tornando mais ágil as decisões e execução das atividades, usado como técnica para aumentar a produtividade e a motivação dos colaboradores, mostrando que é um método de gestão necessária e útil para resolver problemas, como o processo de planejamento, desenvolvimento e atuação do indivíduo na organização, criando uma relação de harmonia entre líder e colaborador.

## 2.2 AS BASES DE PODER

As bases do poder estão descritas para mostrar as suas formas e como são vistas como sustentação para serem usadas nas organizações. Através do pensamento de LIKERT & LIKERT (1979, p.362), KRAUSZ (1991, p.21) e ROBBINS (2010, p.303) a sustentação do poder é dada em cinco pontos distintos. Há certa proximidade das afirmações dos autores, sobre as bases, tais como:

**Poder de recompensa:** Obtém recompensas vistas como valiosas, por meio da submissão. Esse poder é feito com as recompensas que o líder oferece ao seu colaborador, como meio de motivação para garantir que as funções sejam realizadas com sucesso. **Exemplo:** Os gerentes influenciam o comportamento por meio de recompensas (uma variedade dela) para estimular o funcionário quando não é utilizado como forma de manipulação, é bem-vindo como forma de reconhecimento.

**Poder coercitivo:** Está associado ao poder de punir do superior e do medo das punições quanto aos colaboradores. Isso significa que os colaboradores em posição inferior, temem possíveis consequências da negativa em realizar tarefas ordenadas pelos superiores. **Exemplo:** Para influenciar o comportamento dos subordinados, os superiores recorrem a punições, tais como “repreensões públicas”, designação para tarefas indesejáveis, descontos nos pagamentos, entre outros.

**Poder legítimo:** O poder que é dado a uma pessoa pela sua posição na organização. Este é realizado devido à ordem hierárquica, por meio do qual o superior impõe aos colaboradores que realizem o que lhes competem na organização. **Exemplo:** Desde a infância, as pessoas aprendem a aceitar ordens de pessoas como poder, primeiros os pais, depois os professores, e por fim os chefes (líderes), envolvendo sempre a compreensão de hierarquia.

**Poder de referência:** Influência baseada em interações pessoais ou recursos desejados. É uma forma de influenciar alguém com a força do carisma, tem como base a identificação com outro, visto com admiração e usado como referência. **Exemplo:** Famosos líderes religiosos e personalidades políticas geralmente

desenvolvem e usam o poder de referência também chamado de poder carismático, ou seja, é usado para conquistar o público.

**Poder de especialista:** O poder baseado em habilidades específicas e conhecimentos. Baseia-se em experiências para realizar uma função determinada.

**Exemplo:** O médico dá conselho que o paciente provavelmente seguirá, entendendo que ele tem o conhecimento e experiência para buscar a cura.

Essas bases de poder mostram como o líder pode compreender cada colaborador e em qual intensidade vai empregá-lo a fim de melhorar a relação das pessoas envolvidas a partir da aproximação ou distanciamento conforme a atitude de cada um.

## 2.3 AS TÁTICAS DO PODER

Cada base de poder representa uma forma de ação, ROBBINS (2010, p.307) as apresenta logo após a definição. São estas as táticas do poder:

**Legitimidade:** Basear-se na autoridade da posição ou no fato de que a demanda está de acordo com as políticas ou regras da organização.

**Persuasão racional:** Apresentar argumentos lógicos e evidências factuais com o objetivo de demonstrar que a demanda é razoável.

**Apelo inspirativo:** Desenvolver um comprometimento emocional por meio do apelo a valores, necessidades, esperanças e aspirações do alvo de influência.

**Consulta:** Aumentar a motivação e apoio do alvo, envolvendo-o na decisão de como o plano ou mudança será implementado.

**Troca:** Recompensar o alvo com benefícios ou favores em troca de atendimento da demanda.

**Apelos pessoais:** Pedir apoio com base em amizades ou lealdade

**Insinuação:** Usar bajulação, elogios e comportamento amigável antes de fazer o pedido.

**Pressão:** Usar avisos, repetição das solicitações ou ameaças.

**Coalizão:** Conseguir a ajuda de outros para persuadir o alvo, ou obter apoio de outras pessoas na organização para isto.

O autor apresenta suas táticas e como elas definem de forma estratégica a maneira como as pessoas devem ser uma com as outras, dando ênfase nos pequenos detalhes do dia a dia, sendo um diferencial de resultados.

## 2.4 RESULTADOS DAS RELAÇÕES DE PODER

A relação entre o líder e o colaborador contribui nas decisões que refletem na cultura da organização, pois essa relação de poder influencia totalmente no comportamento dos envolvidos, para a obtenção de resultados.

ROBBINS (2010, p.425-426) apresenta o comportamento defensivo, que é o comportamento reativo ou protecionista que busca evitar ações, culpabilidade ou mudanças, sendo a pessoa que é resistente a mudanças, o autor mostra formas de como lidar e superar modelos de resistência, tais como:

**Educação e comunicação:** a resistência pode ser minimizada por meio da comunicação, ajudando a compreender a lógica da mudança.

**Participação:** É difícil que uma pessoa resista a uma mudança se tiver participado de sua decisão.

**Facilitação e apoio:** Pode oferecer uma série de esforços apoiadores para reduzir a resistência.

**Negociação:** Ao lidar com a resistência em potencial é trocar algo valioso pelo afrouxamento da resistência.

**Manipulação e Cooptação:** *Manipulação* refere-se a tentativa de influência disfarçada, a distorção de fatos para induzir a aceitar a mudança. A *cooptação*, por outro lado, é uma mistura de manipulação com participação, é uma tentativa de “conquistar” os líderes dos grupos oferecendo-lhes papéis-chaves.

**Coerção:** A última das táticas é a coerção, ou seja, o uso de ameaças diretas ou de forças sobre os resistentes.

A convivência no trabalho leva as pessoas a ter posições diferentes e várias opiniões, formações, cada um com sua particularidade, levando cada indivíduo a defender seu próprio pensamento, e alguns são mais resistentes em algumas situações. Nas organizações já é esperado relacionamentos complexos, por isso através das formas citadas acima por Robbins (2010, p.425-426), cria-se uma competência maior, melhorando as relações de poder, tendo uma melhor qualidade na realização de cada atividade, na comunicação e nas formas de comportamentos. Ao superar essas formas de resistências, cria-se um entrosamento entre os colaboradores e até mesmo com o líder, havendo empatia e a satisfação de todos.

## 2.5 O PODER E AS RELAÇÕES HUMANAS

As relações humanas viabilizam o próprio comportamento humano, usando o poder como ferramenta que ajuda a enfrentar qualquer dificuldade, estimulando no afloramento das melhores características de cada indivíduo, assim é visto de forma plausível, pois é uma maneira de enxergar o próximo e tudo ao seu redor.

A partir do momento que é preciso lidar com pessoas, os conflitos vão surgindo de forma inevitável, pois cada indivíduo possui seus próprios interesses, sendo assim, quem possui o poder é aquele que tem mais recursos, possui um cargo mais elevado, entre outros, mas não podemos julgar que quem possui o poder é unicamente no sentido de subjugar e neutralizar as vontades alheias.

Por isso o poder age muito mais por meio de uma transformação, tomando forma por um conjunto de vontades para se tornar uma só, para alcançar o objetivo traçado, compreendido por todos para obter sucesso.

O que garante o poder é o próprio interesse que se constrói que ajuda a fortalecer o poder central. Se os indivíduos se recusam a servir (fazer algo) o poder central cria formas de relações sociais.

Nas relações humanas o comportamento de cada indivíduo depende da educação que recebeu e das pessoas com as quais convive, pois quando está inserido numa sociedade, o mesmo tem vários tipos de comportamentos e esses se modificam conforme as relações pessoais que vão sendo construída se a forma de pensar de cada indivíduo envolvido no contexto, ocasionando trocas de conhecimentos.

O comportamento de cada pessoa depende do ambiente em que está inserida e das pessoas que a cercam, dependendo também do nível de poder que influencia suas atitudes.

## 2.6 O PODER NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O poder no mundo organizacional representa domínio, status, uma posição favorável ou realização; e é também motivo de disputas, sabotagens, manobras estratégicas,

coalizões, comportamentos que podem ser considerados antiéticos. Apesar de ser nítida a forma que o poder cativa as pessoas, sendo motivo de disputa. Por outro lado, alguns associam o poder a uma concepção negativa e defendem que o poder “é aquele que corrompe as pessoas”. Assim representa um desafio para os autores que desenvolveram diferentes perspectivas sobre o tema.

Atualmente as pessoas vivem em um mundo complexo, cheio de conhecimento, apresentando variáveis relações afetivas, emocionais, trabalhistas, entre outras. No ambiente organizacional é inevitável não falar da interação que contribuem diretamente nas tomadas decisões, usando ferramentas que ajudam nessa interação para unir a equipe.

O indivíduo visa o controle seja entre o meio ambiente ou entre as pessoas, sendo vista como relação de poder, esse poder engloba várias características sendo psicológica, ou seja, possuir atitudes que terão reflexo direto no andamento da equipe de trabalho.

A característica sociológica enxerga a relação de poder como sobreposição de um indivíduo sobre a equipe, sendo esta interação fundamentada em regras ou normas sociais que as pessoas adquirem sobre a percepção de certo e errado, aprovado e reprovado. O poder surge como forma de manter o equilíbrio entre os indivíduos, possuindo força suficiente para se manter presente em um grupo social, mesmo com opiniões divergentes, sendo uma situação comum nas organizações, que agregam ética, influência, criando momentos de avaliação de desempenhos.

A característica organizacional mostra a perspectiva que o poder adquire na junção das características psicológicas e sociológicas, onde a organização é o palco para as relações de poder e através da estrutura hierárquica por meio das regras existentes dentro de cada equipe, visando à organização como um todo.

E assim vendo a organização como um todo, a seguir trataremos da polaridade existente no contexto, por meio da gestão fundamentada em cada ambiente.

### 3. A POLARIDADE NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: DA AUTOCRACIA COERCITIVA À DEMOCRACIA PARTICIPATIVA

A gestão tradicional autocrática coercitiva é a forma de “governo” imposta, que concentra as decisões nas mãos dos chefes, que impõe seu poder através de uma gestão do medo. É aquela gestão que tudo funciona na pressão, não há diálogo e os colaboradores sempre estão com receio ao fazer cada atividade, até mesmo quando o chefe chega para analisar seu desenvolvimento, o mesmo não consegue progredir de forma adequada e dependendo do nível dessa tensão o mesmo pode até ter problemas de saúde.

É como se as pessoas não se sentissem à vontade em um ambiente, mas permanecem devido à necessidade de ter um trabalho ou pela falta de opção na busca de novas oportunidades.

Por outro lado, a gestão fundamentada na democracia participativa é a gestão do diálogo, das sugestões, da proatividade e comprometimento dos colaboradores. Nesse tipo de gestão os colaboradores se sentem mais confiantes, sempre buscam por formas de melhorar seu desempenho e são reconhecidos pelo bom desenvolvimento, nesse tipo de ambiente todos evoluem, praticando a motivação e a boa relação.

Ao trabalhar motivados, todos buscam o mesmo objetivo, trazendo bons resultados para a organização.

Maximiano (2017, p.315) em seus trabalhos estabelece uma associação entre o sistema autocrático e o democrático de estilos básicos de liderança:

**Estilo orientado para as pessoas democrático:** Liderança orientada para as pessoas.

Liderança orientada para as relações humanas.

Liderança orientada para a consideração ou para o grupo.

**Estilo orientado para a tarefa autocrático:** Liderança orientada para as tarefas.

Liderança orientada para a produção, para a produtividade ou eficiência.

Liderança orientada para o planejamento e a organização.

Segundo Maximiano (IDEM) na gestão democrática, a forma de gestão é voltada para as pessoas, aos seus comportamentos e suas necessidades, na autocrática a organização zela pela produção, tarefa e desempenho, de acordo com os interesses e objetivos do superior e a busca do desenvolvimento da empresa.

Com a evolução do homem nas organizações, como governo, igrejas, associações, entre outros, as gestões autocráticas coercitivas sobrepõem o número de casos de gestão democrática que valoriza as pessoas como peças importantes no mundo organizacional.

Mesmo havendo um cenário organizacional voltado para a gestão autocrática coercitiva, algumas organizações visam o poder para dar valor aos colaboradores, uma ferramenta aplicada à democracia participativa é o *Empowerment*, o mesmo é usado para mudanças, é uma ferramenta de estratégia da organização, sendo uma forma de descentralizar poderes, dando maior autonomia e responsabilidade nas tomadas de decisões, onde o indivíduo se torna consciente de suas decisões, se tornando engajado para melhorias na organização. Quando o líder da empresa utiliza do Empowerment permite aos colaboradores a tomarem decisões com bases em suas informações, aumentando delegações, a informação é mais rápida, a participação e responsabilidades nas atividades vêm de todos que ali trabalham, promovendo flexibilidade e agilidade nas tomadas de decisões.

Criando um ambiente com motivação e comprometimento, a organização pode aumentar a amplitude administrativa, o número de colaboradores comandados por um gerente. Desta forma a mesma pode se posicionar estrategicamente e ser mais competitiva, buscando uma maior produtividade e a redução de custos. A flexibilidade do poder e a valorização do capital intelectual podem ser aplicadas trazendo resultados significativos, visando o sucesso.

## 4. ORGANIZAÇÃO

Organização é uma função administrativa realizada por meio de atividades exercidas para alcançar as metas e objetivos, para obter resultados almejados, ou seja, incumbe de identificar, organizar e agrupar essas atividades necessárias, para atingir o planejado. No âmbito organizacional vemos a importância da administração e como está presente em várias situações do cotidiano, exigindo habilidades imprescindíveis para administradores na medida em que a organização evolui. A organização é vista em dois parâmetros, sendo de maneira formal e informal.

Toda organização precisa lidar com pessoas e relações de poder, autoridade e responsabilidade, e tudo isso deve ser atribuído adequadamente para poder trabalhar com eficácia, tendo como base a relação entre equipes e liderados, onde o trabalho organizacional é impossível ser realizado por uma única pessoa, pois é preciso captar recursos e estruturá-los, para que as pessoas continuem trabalhando em conjunto, para almejar os resultados da melhor forma, a fim de que cada situação seja um aprendizado tanto para o líder como para o liderado.

A organização necessita de pessoas para executar as funções, de tarefas para dividir o trabalho com a especialização de cada atividade, dos órgãos que são dispostos em níveis hierárquicos, com o trabalho e as pessoas agrupadas, obtendo o relacionamento de uma pessoa com a outra de forma informal ou formal situada em diversos setores.

### 4.1 ORGANIZAÇÕES FORMAIS E INFORMAIS

A organização formal possui caráter lógico e racional, tendo um grau mais elevado de preparação e compreensão comparado ao desenvolvimento de cada setor, pois explica o que faz e porque faz e por obter uma estrutura com regras, políticas e procedimentos a mesma tem uma forte influência sobre a organização informal, e facilita e incentiva as relações informais para proporcionar um melhor ambiente de trabalho.

A organização informal possui caráter espontâneo, trazendo consigo o uso de opiniões e sentimentos, através dos costumes, tradições, ideias e normas sociais. A organização informal transcende a organização formal, por ter uma interação mais aberta em função do papel participativo sendo aplicada a favor da empresa.

## 4.2 PRINCÍPIOS BÁSICOS DA ORGANIZAÇÃO

A organização como forma administrativa baseia-se em princípios para que cada indivíduo consiga realizar sua função para o atingir o sucesso, pois quando conhece esses princípios consegue se adaptar às mudanças, interagir melhor com as pessoas que fazem parte de seu núcleo, aumentando o crescimento pessoal e contribuindo para o desenvolvimento da organização.

Segundo Chiavenato (2009) a administração não é uma ciência exata, não pode se basear em leis rígidas, sendo assim, deve se basear em princípios flexíveis.

Ainda para Chiavenato (IDEM) princípios são condições ou normas dentro das quais o processo administrativo deve ser aplicado e desenvolvido, sendo os princípios gerais da organização:

### **Princípio do trabalho e da especialização**

É fundamentado na divisão do trabalho, onde a pessoa se torna especialista em sua função e atividades.

### **Princípio de autoridade e responsabilidade**

É o poder de dar ordens e exigir obediência, responsabilidade, é o dever de prestar contas a um superior, sendo o princípio da paridade a coerência entre o volume de autoridade e responsabilidade atribuído a uma pessoa, para não ter excessos, para que toda atividade seja permitida e bem executada.

### **Princípio Escalar (Hierarquia)**

Refere-se à cadeia de relações diretas de autoridade de um superior a um subordinado, ou seja, consiste numa linha de autoridade que parte do topo da hierarquia até aos níveis mais baixos.

**Unidade de comando (Disciplina)**

Significa que cada subordinado deve receber e responder a ordens e delegações de apenas um superior hierárquico.

**Princípio da função de linha e de staff**

Linha são órgãos responsáveis pelo alcance dos objetivos básicos da empresa possuindo autoridade pela posição ocupada, já Staff são órgãos de assessoria que auxiliam com sua função para o alcance dos objetivos organizacionais não possuindo autoridade na estrutura organizacional.

**Princípio da definição funcional**

A atividade de cada órgão e todas as relações de autoridade devem ser definidas e oficializadas por escrito, deixando claro a posição de cada profissional ou departamento na estrutura organizacional.

Sendo esses Princípios de grande importância, voltados para o funcionamento da organização e seu desenvolvimento.

Segundo Fayol (apud Silva Benedicto, 1987, p.51).

A administração não é privilégio exclusivo, tampouco responsabilidade particular dos dirigentes da empresa. Ao contrário: é função ubíqua, difusa, generalizada, que se distribui, entre os chefes e os chefiados, ao longo de toda a escala hierárquica.

Assim, Henri Fayol (2015) usa os elementos fundamentados nos princípios gerais da Administração que são:

**Divisão do trabalho:** Consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência.

**Autoridade e responsabilidade:** Direito de dar ordens e poder de esperar obediência; a responsabilidade é uma consequência natural da autoridade.

**Disciplina:** Depende da obediência, aplicação, energia, comportamento diante dos acordos estabelecidos.

**Unidade de comando:** Cada empregado deve receber ordens de apenas um superior. Princípio da autoridade única.

**Unidade de direção:** Todos dentro da organização buscando o mesmo objetivo.

**Subordinação do interesse particular ao interesse geral:** Subordinação dos

interesses individuais aos interesses gerais.

**Remuneração do pessoal:** Deve haver justa e garantida satisfação para os empregados e para a organização.

**Centralização:** Concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização.

**Hierarquia (Cadeia Escalar):** É linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo. Princípio do comando.

**Ordem:** Cada coisa e cada pessoa em seu devido lugar.

**Equidade:** Amabilidade e justiça para alcançar lealdade do pessoal.

**Estabilidade do pessoal:** Quanto mais tempo uma pessoa permanecer num cargo melhor.

**Iniciativa:** Capacidade de visualizar um plano e assegurar o seu sucesso.

**A união do pessoal:** É o espírito de equipe, a harmonia e união entre as pessoas são grandes forças para a organização.

Esses princípios quando definidos deixa a organização mais clara possível, definindo a natureza de cada função, dando uma direção aos líderes e aos liderados, que leva a distinção entre cada função que está ligada diretamente aos objetivos principais da empresa.

#### 4.3 TIPOS DE RELAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES

O mundo está cada vez mais diversificado e competitivo, repleto de mudanças, onde as pessoas devem se manter em constantes adaptações, onde a informação representa o capital humano, por isso uma das características que o mesmo deve manter em uma organização é a relação pessoal e interpessoal para garantir o desenvolvimento contínuo e diminuir problemas.

#### 4.4 RELAÇÕES PESSOAIS NAS ORGANIZAÇÕES

As relações pessoais, quando saudáveis, são responsáveis por grande parte do

sucesso no local de trabalho, pois são essas relações que contribuem diretamente para a evolução no mundo empresarial moderno, tendo como prioridade saber como comunicar-se e entender os outros para que assim o trabalho seja desenvolvido da melhor maneira trazendo os resultados almejados.

#### 4.5 RELAÇÕES INTERPESSOAIS NAS ORGANIZAÇÕES

O relacionamento interpessoal é a relação entre duas ou mais pessoas no local de trabalho, sendo a maneira que um trata o outro e a qualidade desse tratamento, no núcleo profissional, refere-se aos relacionamentos com os colegas. E manter bons comportamentos é de suma importância para o sucesso profissional de qualquer administrador, para ter um *networking* que contribua para a harmonia entre a equipe, criando uma dinâmica das relações com aceitação mútua.

Esse relacionamento interpessoal pode ser conquistado através de vários fatores, sendo pela educação que um tem com o outro, a humildade, empatia e também o profissionalismo com o colega de trabalho, de forma que valorize a si mesmo e o outro. Primeiramente entender que a outra pessoa também possui outro ponto de vista, pois ninguém é igual a ninguém, cada um tem sua própria percepção e reage de forma diferente.

Em uma organização, as pessoas devem ter a formação de equipe, obtendo objetivos em comum, traçando metas, alcançando a eficácia em cada atividade.

O profissional deve agir sempre com respeito, pois o fato dos envolvidos terem personalidades e ideias diferentes pode acarretar situações embaraçosas, que dificultam as relações e negociações.

Desta forma, deve-se buscar o entendimento e agir com gentileza, gerando o bom relacionamento no ambiente trabalho.

## 5. LIDERANÇA

Um bom administrador deve ser necessariamente um bom líder e este está presente nos níveis institucionais, intermediários e operacionais da organização, sendo necessário em toda área de atuação. A mesma é um fenômeno social que ocorre em grupos sociais.

A liderança é definida como influência dada a uma situação, através da comunicação para alcançar os objetivos de determinada maneira, sendo caracterizada por influência, situação, o processo de comunicação e os objetivos a serem alcançados, envolvendo relações interpessoais.

Um dos elementos fundamentais de liderança é a comunicação, pois através dela a pessoa poderá se expressar, podendo influenciar o outro de maneira positiva a ponto de alcançar o planejado, a clareza da informação contribui diretamente pra o desempenho dos liderados. A consecução de metas tem de ser eficaz para conseguir um grau de realização para se chegar a meta.

A boa liderança apoia os liderados de forma favorável que levarão a bons resultados, sendo um instrumento qualificado para o desenvolvimento do líder e liderado.

### 5.1 COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA

Os líderes devem concentrar-se em fazer com que as tarefas sejam efetuadas com êxito e manter seus colaboradores motivados. Na abordagem comportamental, as características pessoais não são tão importantes como o comportamento de cada líder, que influenciará o comportamento de todos os colaboradores, pois esses possuem as características necessárias para exercer as atividades de sua função, acarretando no próprio desenvolvimento, o líder auxilia e motiva os mesmos, sendo assim, a liderança é considerada a característica de maior importância.

Existem três comportamentos em destaque:

- No desempenho de tarefas
- Manutenção do grupo
- Participação dos colaboradores nas tomadas de decisões

Esses comportamentos serão explicados detalhadamente a seguir, sendo determinado através deles o funcionamento de cada setor, colocando o procedimento a ser executado diante de cada tarefa através da posição do líder.

## 5.2 DESEMPENHOS DE TAREFAS

As tarefas são desempenhadas por meio da liderança, desta forma o líder direciona os seus colaboradores, para garantir o desempenho da produção, com enfoque à qualidade e precisão do trabalho, para que a organização atinja suas metas.

## 5.3 MANUTENÇÃO DO GRUPO

No comportamento de manutenção de grupo, os líderes agem para garantir a satisfação de todos os colaboradores, para manter uma boa relação e preservar a estabilidade social da equipe. Seu enfoque é voltado às pessoas, dando apoio e tendo consideração por todos, dando importância ao bem-estar dos mesmos, para haver a redução de estresse que contribui diretamente para o sucesso de toda organização.

## 5.4 LÍDERES POSITIVOS

São os líderes que estão preocupados com a motivação de seus colaboradores, enfatizam recompensas quando necessário, oferecendo independência, e fatores favoráveis ao bem-estar e harmonia.

## 5.5 LÍDERES NEGATIVOS

Quando se baseiam nas punições, podem alcançar os objetivos necessários, porém devem considerar que liderar sob pressão pode acarretar em comprometimento do empenho, rendimento e saúde dos liderados.

Esses líderes usam da dominação para orientar seus liderados, sendo conhecidos mais como chefes e não líderes, pois não incentivam a capacidade de cada indivíduo, mas o estimulam através de palavras duras a dar continuidade a sua atividade.

Em alguns casos, os dois comportamentos, positivos e negativos podem ser utilizados pela mesma pessoa, atingindo níveis de satisfação ou não.

## 5.6 LÍDERES AUTOCRÁTICOS

Esse tipo de liderança centraliza totalmente a autoridade e as decisões. O colaborador da organização não tem voz ativa e nenhuma liberdade de escolha, onde o líder é dominador dando ordens a todo o momento. Nessa liderança o volume de trabalho é bem maior, dando sinais de tensão e exaustão, frustração e agressividade. O líder é tipicamente temido pela equipe e suas ações se baseiam em ameaças e punições.

### 5.6.1 Vantagens do estilo autocrático

- Favorece decisões rápidas
- Utilizam de colaboradores menos competentes para dar segurança e base estruturais

### 5.6.2 Desvantagens do estilo autocrático

- A maioria dos colaboradores não gosta desse estilo
- Não apoia o líder por ele impor através da pressão
- Cria situação de medo e frustração

Na liderança autocrática, o líder centraliza o poder e mantém o controle de tudo e de todos em suas mãos. As equipes deste estilo tendem a ser mais tensas podendo chegar a brigas e discussões, exercem sobre o outro a agressão por palavras. Os colaboradores tendem a não progredir de forma adequada, pois não conseguem resolver problemas devido às recriminações e agressões pessoais.

## 5.7 LÍDERES DEMOCRÁTICOS

Os líderes participativos ou democráticos não centralizam a autoridade, as decisões são tomadas em conjunto, atuando como uma unidade social. Os colaboradores são informados sobre as ideias e podem se expressar conforme a própria vontade e fazer sugestões.

Com esse estilo as práticas participativas são ampliadas, como modelo de apoio junto ao comportamento organizacional. O líder é extremamente comunicativo, encoraja e motiva seus colaboradores e sabe trabalhar em equipe, tendo propostas eficazes orientando a todos, ajudando a superar obstáculos e problemas, coordenando as atividades e sugerindo mais ideias. As equipes se sentem motivadas e apresentam bom desempenho, boa comunicação.

Na liderança democrática ou participativa, o líder trabalha e toma decisões em conjunto com os subordinados, ouvindo, orientando e impulsionando os membros. Assim mantém boas relações entre os membros da equipe, facilitando a execução dos trabalhos mesmo na ausência do líder.

## 5.8 LÍDERES LIBERAIS

Nesse estilo o líder evita o poder e a responsabilidade, dependem da equipe para estabelecer os objetivos e encontrar soluções para os problemas. Os colaboradores são responsáveis por treinamentos e trocas de experiências, motivando-se.

Essa liderança pode ter consequências prejudiciais se os colaboradores não estiverem seguros nas decisões e execução de tarefas, com fortes sinais de individualismo, desagregação do grupo, insatisfação, agressividade e pouco respeito ao líder.

O líder permite total liberdade para a tomada de decisões individuais ou em equipe, participando delas apenas quando solicitado, seu comportamento é evasivo e sem autoridade.

O mesmo pode ser ignorado pelo grupo, pois somente o grupo é enfatizado. O líder tende a apresentar um comportamento omissivo e deixa a situação fluir à vontade, sem intervir ou mudar os acontecimentos.

Um líder pode usar os três estilos durante um período, mas um deles tende a ser dominante. Muitos pesquisadores notam diferenças na atmosfera de trabalho, no comportamento dos indivíduos e conseqüentemente no seu desempenho.

## 5.9 COMO UM LÍDER DEVE AGIR

A gestão situacional é a habilidade de mudar a situação, quando for necessário. E para realizar essa mudança, o líder deve ter uma variedade de comportamentos para adaptar-se a ela. Esse fato chama-se residência de estilo, que é a capacidade de manter um estilo adequado a cada situação.

Já o repertório de estilos consiste na habilidade do gerente (ou líder) em variar seu próprio estilo básico de comportamento.

## 5.10 COMPORTAMENTOS DO LÍDER

O comportamento do líder é visto através de estruturas gerais, que são dadas por tarefas ou as relações interpessoais, que são o:

**Líder orientado para a tarefa (OT):** Dentro dessa estrutura de comportamento, o líder (gerente) dirige os seus esforços e o de seus subordinados para a tarefa, visando iniciar, organizar e dirigir um trabalho.

**Líder orientado para as relações interpessoais (OR):** O gerente (líder) voltado para essa orientação tem relações pessoais mais amplas no trabalho, caracterizado por ouvir, confiar e encorajar.

Nesse ponto de vista o líder está voltado para o seu comportamento, visando à tarefa por meio da disciplina para que seja concluída com êxito, por outro lado cabe ao mesmo confiar na capacidade de seus colaboradores e encoraja-los para melhorar a cada aprendizado.

Quando se tem confiança, o indivíduo começa a acreditar na capacidade do outro, segundo Robbins (2010, p.276) “a confiança é uma expectativa positiva de que outra pessoa não irá agir de maneira oportunista - seja por palavras, ações ou decisões”, na expressão expectativa positiva é possível assumir conhecimento e a familiaridade entre as partes, mas para que isso aconteça é necessário tempo para que opiniões sejam formadas e proximidade para que um relacionamento seja construído, pois a medida que o relacionamento amadurece a capacidade de acreditar no outro aumenta.

Portanto, a boa liderança começa a partir da honestidade e confiabilidade de um para o outro, envolvida em diversas situações, sendo um atributo essencial. A liderança positiva gera um melhor desempenho na equipe, havendo a cooperação de todos, dando credibilidade às atividades praticadas. Os colaboradores vão seguir os comandos do líder por vontade própria quando através de suas ações assegurarem boa índole, e quando os interesses apresentam integridade.

## 6. PODER E AUTORIDADE

O poder é a capacidade que o indivíduo possui para fazer com que o outro a realize suas tarefas ou atividades de acordo com a sua própria vontade, mas com certa pressão, já a autoridade está relacionada a habilidade e a boa vontade que o indivíduo possui para que o outro faça algo sem se sentir obrigado, conforme o desempenho que cada um oferece, ou seja, o poder é visto como algo conquistado conforme a posição que se encontra, a autoridade, por outro lado, esta ligada a essência e ao caráter da pessoa.

Então podemos ver o poder como algo que talvez possa corroer relacionamentos, a autoridade constrói esses relacionamentos. O líder pautado pelo poder, exige ser servido, já o líder pela autoridade se coloca ao contrário, o mesmo se preocupa em servir, pois usa se da confiança que é a base para os relacionamentos, seja com colaboradores ou clientes.

Ao lidar com pessoas há dois pontos de vista, sendo vista por dinâmicas, a tarefa e o relacionamento. Pelo poder a tarefa é executada porque somos obrigados, estando sempre sob pressão, pouco confiante, o que pode gerar um ambiente desarmônico.

O poder funciona e é possível conseguir as coisas na base da imposição, mas apenas por um bom tempo. Quando usado de forma autoritária, o poder deteriora os relacionamentos. Se alguém impõe sua vontade, com o passar do tempo vai perceber o aparecimento de muitos sintomas desagradáveis. Como pessoas que usam o poder para manter-se na liderança, causando medo em seus subordinados, pois esse líder sempre usa da violência verbal para punir as pessoas, expondo os colaboradores a situações delicadas diante dos colegas ou clientes.

### 6.1 CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA POR PODER

O poder funciona e é possível conseguir as coisas na base da imposição, mas apenas por um bom tempo. Quando usado de forma autoritária, o poder deteriora os relacionamentos. Se alguém impõe sua vontade, com o passar do tempo vai perceber o aparecimento de muitos sintomas desagradáveis. Como pessoas que usam o poder

para manter-se na liderança, causando medo em seus subordinados, pois esse líder sempre usa da violência verbal para punir as pessoas, expondo os colaboradores à situações delicadas diante dos colegas ou clientes.

## 6.2 CONSEQUÊNCIAS DE LIDERANÇA POR PODER

Liderando pelo poder, a equipe é desmotivada e só trabalha pelo salário. As pessoas ficam inibidas e não dão ideias, não se sentem parte da empresa. Elas não conseguem agir de forma espontânea, em casos assim os talentos podem ser desperdiçados.

## 6.3 CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA POR AUTORIDADE

Qualquer um pode fazer a diferença na vida de outra pessoa, ainda mais se estiver em posição de liderança. É fundamental abrir mão de qualquer coisa que interfira na maneira de fazer a coisa certa.

O líder por autoridade encontra um pouco mais de tempo para ouvir as pessoas e mostrar a elas sua importância na realidade da empresa, assim desenvolve sua autoridade e influência.

## 6.4 CONSEQUÊNCIAS DA LIDERANÇA POR AUTORIDADE

Quando a equipe é motivada, busca alcançar o objetivo traçado pelo líder, assumindo o compromisso de fazer o melhor para a organização. Os colaboradores serão espontâneos e terão ideias como forma de melhoria para criar projetos e atingir objetivos da organização.

Ter poder não é o mesmo que possuir autoridade, o líder que estabelece a autoridade precisa ser uma pessoa responsável, confiável, honesta em suas decisões, respeitada e admirada, pois é um boa ouvinte, pensa nas atividades desenvolvidas, e

em como as pessoas se sentem, ou seja, considera importantes os relacionamentos que mantém com seus liderados. O líder que detém o poder não se preocupa em ser a melhor pessoa, visa somente as atividades a serem desenvolvidas e exige que suas ordens sejam cumpridas com rapidez e eficiência a todo custo, independente da situação do colaborador.

Desta forma, em uma organização é necessário buscar o equilíbrio entre a relação do bom líder e o colaborador, onde o líder precisa pensar em seus colaboradores e incentiva-los e o colaborador precisa seguir as orientações de forma que busque os bons resultados e que se sinta satisfeitos no ambiente de trabalho.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sociedade está cada vez mais competitiva, trazendo situações que testam a competência e habilidades dos líderes e seus colaboradores, que estão em busca de aprimorar seus conceitos para saber como agir nessa realidade.

Diante das divergências sociais, o poder é relacionado a necessidade de ter, de ostentar, e em muitos casos, aquele considerado o detentor do poder é visto como o que tem melhores condições de se colocar a frente em relação às situações.

Por outro ponto de vista, o poder é presente em toda organização, pois ajuda a definir a estrutura hierárquica, mas através do conhecimento e técnicas o mesmo que o possui tem a capacidade de desenvolver e criar um bom relacionamento no ambiente de trabalho, alcançando dinamismo e interação entre os envolvidos no contexto.

Portanto as organizações precisam entender como essas interações geram as relações de poder entre os membros, de forma a tomar decisões certas diante das situações que envolvem pessoas, tendo noção de como essas comportam quando possui poder, a organização toma uma perspectiva diferente, de forma favorável ao crescimento pessoal de cada envolvido e trazendo excelentes resultados para o desenvolvimento da organização.

## REFERÊNCIAS

BENEDICTO, Silva. **Taylor e Fayol**. Rio de Janeiro: FGV, 1987.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração Geral**. São Paulo: Manole, 2009.

FAYOL, Henry. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 2015.

KRAUSZ, Rosa. R. **Compartilhando o Poder nas Organizações**. São Paulo: Nobel, 1991

LIKERT, Rensis; LIKERT, Jane Gibson. **Administração de conflitos: novas abordagens**. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.

MAXIMIANO, Antônio. Cesar. Amaru. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo, Atlas, 2017.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 2010.

WEBER, Max. **Conceitos sociológicos fundamentais**. Lisboa: Edições 70, 2017.