

OS DIFERENTES TIPOS DE LIDERANÇA E SUAS INFLUÊNCIAS NO CLIMA ORGANIZACIONAL

THE DIFFERENT TYPES OF LEADERSHIP AND THE POSSIBLE INFLUENCES IN THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF A COMPANY.

Thábata D. A. S. Rugai¹; Daniele R. Garcia Kumanaya²; Luciene Silva de Oliveira Lopes³; Luiza Ferrer Castilho⁴

RESUMO

Estudam-se os diferentes tipos de liderança e suas possíveis influências no clima organizacional de uma empresa. O conceito de clima organizacional está ligado aos aspectos internos de cada organização os quais provocam diferentes fenômenos que motivam ou desmotivam os funcionários. Os principais estilos de liderança são: democrático, autocrático e o estilo liberal, entre as definições clássicas às quais se acrescentou a liderança circular. Os resultados demonstraram que os indicadores do clima organizacional demonstrados neste percurso podem ser ferramentas para que cada líder, dentro de sua desenvoltura, escolha o que está em sintonia com a cultura organizacional e com as competências e habilidades de sua equipe. O clima organizacional favorável exige que o líder tenha atitudes condizentes com o seu papel, influenciando de modo positivo a sua equipe, por meio da motivação de seus colaboradores, de modo que se alcancem as metas desejadas.

Palavras-chave: Liderança. Clima organizacional. Impactos. Colaboradores.

ABSTRACT

The different types of leadership and their possible influences in the organizational climate of a company are studied in this paper. The concept of organizational climate is linked to the internal aspects of each organization, which provoke different phenomena that motivate or demotivate employees. The main styles of leadership are: democratic, autocratic and liberal style, among the classic definitions to which the circular leadership was added. The results demonstrated that the organizational climate indicators demonstrated in this course can be tools for each leader, within his resourcefulness, to choose what is in tune with the organizational culture and with the skills of all people involved. The favorable organizational climate requires the leader to have attitudes consistent with his role, influencing his team in a positive way, through the motivation of his collaborators, so that they reach the desired goals.

Keywords: Leadership. Organizational climate. Impacts; Contributors.

INTRODUÇÃO

Ouve-se em diferentes situações o termo “liderança nas organizações”, cujos sentidos são os mais diversificados e que podem influenciar os processos numa empresa, principalmente o clima organizacional.

As organizações são constituídas por sujeitos e cada um tem suas próprias características, isto é, diversas formas de interagir com o ambiente em que se trabalha, de acordo com suas experiências de vida e toda essa diversidade precisa ser gerenciada em benefício dos objetivos da organização.

1 Professora da Universidade de Mogi das Cruzes (UMC) e da FATEC-Mogi das Cruzes, SP. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1306-8827>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2028251286023508>. E-mail: thabatarugai@yahoo.com.br.

2 Professora da Universidade de Mogi das Cruzes e da FATEC-Mogi das Cruzes, SP. Orcid: <https://orcid.org/0000000212338784>. <http://lattes.cnpq.br/460954164707874>. E-mail: danirgarcia@yahoo.com.br.

3 Tecnóloga em Gestão de Recursos Humanos. Universidade de Mogi das Cruzes, Mogi das Cruzes, SP. E-mail: lulubrb85ll@gmail.com.

4 Tecnóloga em Gestão de Recursos Humanos. Universidade de Mogi das Cruzes, Mogi das Cruzes, SP. E-mail: luizahey@gmail.com.

Para um gestor o clima organizacional é um conceito de extrema importância, é através do clima que o líder pode estabelecer metas e condições motivadoras para seus subordinados, tendo como resultado final o aumento da eficácia, elaborando um clima organizacional que alcance a necessidades dos colaboradores da organização (MOREIRA, 2012). Diante deste contexto, faz-se necessário responder, como a liderança pode influenciar o clima organizacional de uma empresa?

Um clima favorável é quando acontecem várias atitudes positivas em relação à organização, quanto à confiança, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação e responsabilidade da maioria dos colaboradores (LUZ, 2003).

Já para Sobral (2013), as organizações são compostas por pessoas que tomam as decisões relativas aos objetivos da organização e que realizam um conjunto de atividades para alcançá-las. Já para Maximiano (2012, p. 4), “As organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos”.

Os objetivos de cada organização estão nas mãos daqueles que estão na liderança e esta tem um papel fundamental no “mundo corporativo”, pois a ela deve-se parte do sucesso da organização.

A liderança dá o direcionamento para o alcance das metas o que leva à produtividade, ganhos financeiros e, conseqüentemente, favorece o clima. Quando a liderança não condiz com seu papel, acarreta em inúmeros prejuízos, como a desmotivação dos colaboradores e conseqüentemente um clima organizacional prejudicado.

Diante dessa perspectiva, o propósito do artigo é compreender os diferentes tipos de liderança e suas possíveis influências no clima organizacional de uma empresa.

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica exploratória, de viés qualitativo de acordo com Gil (2010, p.29). “A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado, com o propósito de fornecer fundamentação teórica ao trabalho, bem como a identificação do estágio atual do conhecimento referente ao tema”. As principais fontes de pesquisa utilizadas tem como base livros, teses, dissertações, artigos científicos tanto em bases digitais como impressas. A pesquisa é exploratória, pois em princípio, deve-se buscar maiores informações sobre o assunto (GIL, 2010), para um melhor embasamento teórico sobre os principais conceitos sobre liderança e clima organizacional. A abordagem e discussão do problema se caracteriza pelo viés qualitativo, pela existência de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito que não pode ser apenas traduzido em números, a

pesquisa qualitativa objetiva obter uma compreensão particular do objeto que investiga. (MARCONI; LAKATOS, 2017).

CLIMA ORGANIZACIONAL

Entende-se por clima organizacional o domínio ou a característica que segundo Tachizawa et al (2009), pode ser experimentada ou percebida pelos membros da empresa ou pela influência do comportamento dos colaboradores.

O termo clima organizacional está ligado aos aspectos internos de cada organização e isto provoca diferentes fatores que motivam seus funcionários. Logo, o clima organizacional é vantajoso quando proporciona satisfação das necessidades de seus colaboradores. O clima organizacional varia desde um clima favorável e saudável até um clima desfavorável e negativo e entre esses dois extremos existe um ponto intermediário que é o clima neutro (CHIAVENATO, 2012).

O gestor de pessoas tem que ser habilidoso e ágil para identificar e analisar os problemas existentes no convívio interpessoal dentro da organização, sempre visando à resolução das adversidades em questões, planejando sempre alcançar um clima agradável para que seus funcionários realizem suas atividades com qualidade e sucesso (ARAÚJO; GARCIA, 2009).

De acordo com Luz (2003), é possível mensurar os indicadores do clima organizacional, através dos sinais que influenciam na qualidade dos serviços/produtos da organização e possibilitam saber se algo está fugindo do controle.

Quadro 1. Indicadores do 3 tipos de clima organizacional

Desfavorável	Mais ou Menos	Favorável
frustração, desmotivação, falta de integração empresa/funcionários	indiferença, apatia, baixa integração empresa/funcionários	satisfação, motivação, alta integração empresa/funcionários
falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	alta credibilidade mútua empresa/funcionários,
falta de retenção de talentos,	baixa retenção de talentos,	alta retenção de talentos,
improdutividade,	baixa produtividade,	alta produtividade,
pouca adaptação às mudanças,	média adaptação às mudanças,	maior adaptação às mudanças,
alta rotatividade, alta abstenção.	média rotatividade, média abstenção	baixa rotatividade, baixa abstenção
pouca dedicação e comprometimento	média dedicação e comprometimento	alta dedicação e comprometimento
clientes insatisfeitos,	clientes indiferentes,	clientes satisfeitos,
insucesso nos negócios	estagnação nos negócios	sucesso nos negócios

Fonte: Bispo (2006) adaptado

Estes indicadores precisam ser claros para as lideranças, de modo que as decisões a serem tomadas mantenham sempre o que é melhor para a organização

LIDERANÇA

A liderança é um sistema social em que são estabelecidas influências de relações entre pessoas, sua finalidade é conduzir, ou seja, líder é o que dirige, conduz, e administra um grupo. Destaca-se, que uma organização não pode desconsiderar a importância de uma boa liderança, pois sem um líder a empresa tem mínimas chances de sobrevivência, pois é ele que deve guiar sua equipe aos objetivos e metas da organização (LACOMBE, 2009).

Para Chiavenato (2011), a liderança é encontrada nas necessidades de uma determinada situação, portanto, é a união de personalidades e características do líder, da situação e de seus liderados. Então o estilo de liderança deve ser ajustado de acordo com as situações.

O comportamento ao liderar um grupo deve ser de orientar, satisfazer as necessidades e atingir os objetivos, o líder é o mentor da equipe, podendo buscar e escolher melhor soluções ou orientar os membros a escolher e desenvolver melhores resultados. A eficácia de um líder depende de sua equipe, não basta apenas ser eficiente (CHIAVENATO, 2012).

A liderança é muito mais que um nome, muito mais que um cargo, muito mais que uma posição, muito mais que um bom salário. Liderar é inspirar, é cativar, é agir, é vivificar, é fascinar, é dar exemplo, gerar confiança e é principalmente despertar nos liderados o melhor que eles têm dentro de si (MAXIMIANO, 2000).

Portanto, o líder influencia seus liderados de acordo com as suas ações, tomadas de decisões e com suas habilidades e estratégias de melhoria. Os funcionários passam a acompanhá-lo, caso suas atitudes sejam positivas e harmoniosas.

TIPOS DE LIDERANÇA

Os principais estilos de liderança são: Democrático, Autocrático e “*Laissez-faire*” conhecido como estilo liberal (ARAUJO; GARCIA, 2009).

De acordo com Fachada (2003), o líder democrático estimula e analisa um debate entre todos os membros da equipe, com a participação de todos os colaboradores, a equipe busca tomar decisões através de técnicas e soluções para atingir os objetivos. Este estilo de liderança promove a união, amizade, e um bom relacionamento entre a equipe, tendo como

resultado um ritmo de trabalho com qualidade, calmo e seguro, mesmo quando o líder se encontrar ausente.

O líder autocrático determina as decisões sem a participação da equipe, além de determinar os métodos para a realização das tarefas. As características deste líder são dominador e inflexível, causando um clima organizacional pesado, tem postura principalmente diretiva e de instruções sólidas (FACHADA, 2003).

Para Chiavenato (2003), na liderança autocrática o líder impõe ordens e centraliza as decisões ao grupo, o mesmo fixa as decisões, sem qualquer participação dos membros da equipe, o líder é dominador e pessoal tanto em críticas, quanto nos elogios no trabalhado.

De acordo com Fachada (2003), o líder liberal, também é conhecido como *Laissez-Faire*: do francês, deixe fazer. O líder não se impõe, os liderados têm total liberdade para tomar decisões, sem quase consultar ao seu gestor, não há um grande investimento na função, tendo participações limitadas e mínimas por parte do líder. Segundo Chiavenato (2003), o líder liberal delega totalmente as decisões para a equipe e deixa-a completamente à vontade e sem controle algum, as divisões das tarefas ficam totalmente a critério do grupo.

Um outro tipo de liderança que vem surgindo na literatura atual é a liderança circular: “Na liderança circular, o superior coloca-se lado a lado com seus colaboradores, assumindo as responsabilidades e problemas do time junto com eles.” (DIAS, s/d, online). Ainda, este tipo de liderança, para Paulillo (s/d, online) é: “... inclusive, que não limita nossas ações, talentos e paixões no trabalho com as definições e limites de cargos e posições hierárquicas.” O poder circula dentro do grupo e os conflitos são encarados como fenômenos que devem ir ao encontro das soluções (PEROZZO, 2016).

Quadro 2. Síntese de estilos de liderança

Democrática	Autocrática	Liberal	Circular
Diretrizes debatidas e decididas pelo grupo com a assistência e estímulo do líder. O grupo esboça as técnicas e decisões para a execução das tarefas, solicitando ao líder o aconselhamento quando necessário.	Diretrizes fixadas pelo líder, sem participação do grupo. O líder determina as decisões e as técnicas para a realização das tarefas, uma de cada vez, conforme a necessidade, sendo assim imprevisíveis para a equipe	O grupo tem toda a liberdade para decidir, o líder participa minimamente. O líder tem uma participação limitada nos debates, apresentando materiais variados aos membros da equipe, e fornecendo alguma informação no caso de ser solicitado.	O líder permite que o poder circule no grupo. Nos momentos de conflitos usa-se o “bastão da fala” que dá ao que o detém o poder de expor seus problemas e desafios e ser ouvido para a tomada de decisões.
A divisão de tarefas fica a critério de membro do grupo e cada um escolhe seus companheiros de trabalho.	O líder determina a tarefa a ser realizada e qual o companheiro de trabalho de cada um.	O líder não participa. Tanto a divisão das tarefas quando as escolhas de companheiros ficam a critério do grupo.	A divisão de tarefas fica a critério do líder, que também circula entre seus colaboradores a fim de compreender as demais necessidades de cada um.
O líder é um membro normal do grupo, porém sem se sobrecarregar de muitas tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos de suas críticas e elogios.	O líder é dominador e pessoal, tanto nos elogios quanto das críticas ao trabalho de cada colaborador	O líder não avalia nem regula os acontecimentos. Quanto questionado, faz comentários distintos sobre a atividade de cada membro.	O líder convoca os círculos de diálogos cada vez que o clima organizacional desvia-se do desejado. todos podem falar na sua vez e as decisões são tomadas de modo equilibrado

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003); Paulillo (s/d); Perozzo, (2016).

Para Lacombe (2009), o líder tem que ser capaz de alcançar as metas e os objetivos por meio de seus liderados, e para isso, é necessário analisar o momento e o tipo de liderado, o gestor deve: motivar, ordenar, persuadir, compartilhar, cobrar os resultados, dar exemplos, realizar mudanças sobre a forma de agir de acordo com as necessidades de cada momento de seus colaboradores, buscando alcançar os resultados necessários para o clima organizacional.

O líder deve ter em mente qual o tipo de liderança é o mais adequado para suas competências e habilidades e buscar desempenhar-se de acordo com a situação, do colaborador e da tarefa a ser realizada (CHIAVENATO, 2014).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo era compreender os diferentes tipos de liderança e suas possíveis influências no clima organizacional de uma empresa. A partir do que foi apresentado, entendeu-se que existem vários os estilos de liderança e, demonstrou-se como cada um deles atua na organização com seus colaboradores.

Tendo em vista os indicadores do clima organizacional expostos no quadro 1 e os tipos de líderes descritos no quadro 2, entendeu-se que é possível que cada gestor, cada líder, dentro de sua desenvoltura, escolher o que está em sintonia com a cultura organizacional e com as competências e habilidades de sua equipe.

Assim sendo, as pessoas numa organização realizam suas tarefas e lidam entre si a partir do modo como são conduzidas. Um gestor usando o estilo apropriado faz com que uma empresa execute suas tarefas em um clima favorável e tenha uma maior produtividade.

Pode-se concluir que, dependendo do tipo de líder que um departamento ou equipe tenha, sua forma de gerir pode interferir no clima organizacional de uma empresa, seja favorável ou desfavoravelmente.

O clima organizacional favorável exige que o líder tenha atitudes condizentes com o seu papel, influenciando de modo positivo a sua equipe, por meio da motivação de seus colaboradores, de modo que se alcancem as metas desejadas.

O estilo democrático visa a uma liderança onde a decisão é tomada em conjunto com participação do líder e seus liderados, onde não se sobrecarrega, podendo ter maior resultado, pois o líder está lado a lado com a equipe, os colaboradores vão se sentir motivados no ambiente de trabalho. Embora recente, no Brasil, o exercício da democracia, é este o padrão que se espera para que uma organização caminhe para a transparência, para a ética e para a produção responsável.

A democracia pode ser exercitada na governança/liderança circular. Dentro dessa prática, muitos conflitos vêm sendo resolvidos, mantendo-se a motivação e a equidade no grupo.

O clima organizacional é favorável quando o ambiente é motivador e o funcionário não se sente oprimido. A liderança positiva e aberta envolve e motiva as pessoas e mantém o equilíbrio no grupo.

Deve-se ter em mente os quatro tipos de liderança e desempenhar de acordo com o resultado esperado, é recomendado o líder intervir e analisar os problemas existentes e sempre visar à resolução das questões, contribuindo para um clima organizacional positivo.

Os resultados mostram que o clima é percebido através de seus colaboradores, fazendo com que os mesmos sintam-se mais motivados no ambiente de trabalho e que existem diferentes tipos de liderança acarretando impactos nesse clima.

Portanto, é necessário que o líder busque conhecer cada estilo de liderança para saber qual melhor se adapta e influencia seus colaboradores. É essencial que haja uma sincronia entre o líder e sua equipe, aumentando o envolvimento e engajamento de seus liderados.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luis Cesar Gonçalves de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. rev. atual. São Paulo: Atlas, 2009.
- BISPO, CARLOS A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06>. Acesso em: jun/2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- _____. **Gerenciamento com as pessoas**. 1. ed. 9. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- _____. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. – Barueri, SP: Manole, 2014.
- FACHADA, Maria O. **Psicologia das Relações Interpessoais**. 6. Ed. Lisboa: Rumo. 2003.
- FERREIRA, Patricia I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Organização Andrea Ramal. Rio de Janeiro : LTC, 2017.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 5.ed. São Paulo:Atlas, 2010.
- LACOMBE, Francisco Jose Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 1. ed. 6. reimp. São Paulo: Saraiva, 2009.
- LUZ, Ricardo S. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7ª ed. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar A. **Liderança: Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOREIRA, G. Elen. **Clima Organizacional**. Curitiba: IESDE, 2012.
- PAULILLO, Gustavo. 7 sinais que você está em um ambiente de trabalho invejável. Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/melhor-ambiente-trabalho-ruim/>. Acesso em: jun/2018
- PEROZZO, Graziela. S. Liderança Circular. **Anamcara**. Postado em: 28/02/2016. Disponível em: <http://anamcara.com.br/lideranca-circular/>. Acesso em jun/2018.
- SOBRAL, Felipe; PECI, Alketa, **Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2013.
- TACHIZAWA, Takeshy; FERRERIA, Victor; FORTUNA, Antônio M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 1. ed. 4. reimpr. Rio de Janeiro: FGV, 2009.