

FACULDADE PATOS DE MINAS
DEPARTAMENTO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

LORRANE CRISTINA SOUSA NUNES

**OS TIPOS DE LIDERANÇA E SUA INFLUÊNCIA NO
CLIMA ORGANIZACIONAL**

PATOS DE MINAS
2017

FACULDADE PATOS DE MINAS
DEPARTAMENTO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

LORRANE CRISTINA SOUSA NUNES

**OS TIPOS DE LIDERANÇA E SUA INFLUÊNCIA NO
CLIMA ORGANIZACIONAL**

Artigo apresentado à Faculdade Patos de Minas como requisito para conclusão do Curso de Graduação em Administração e obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Esp. Cíntia Cristina de Moura

FACULDADE PATOS DE MINAS
DEPARTAMENTO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
Curso Bacharelado em Administração

LORRANE CRISTINA SOUSA NUNES

**OS TIPOS DE LIDERANÇA E SUA INFLUÊNCIA NO
CLIMA ORGANIZACIONAL**

Banca Examinadora do Curso de Bacharelado em Administração, composta em 16
de Maio de 2017.

Orientadora: Esp. Cíntia Cristina de Moura
Faculdade Patos de Minas – FPM

Examinador 1: Dr. Alex Garcia da Cunha
Faculdade Patos de Minas – FPM

Examinador 2: Esp. Luís Vicente Caixeta
Ministério Público de Minas Gerais

Dedico este trabalho aos meus pais, João e Aparecida de Lourdes, pelo apoio, dedicação e amor incondicionais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida e por guiar-me nos momentos certos, e por me dar coragem para lidar com todos os obstáculos que encontrei.

Aos meus dedicados pais, João Nunes Rosa e Aparecida de Lourdes Sousa Nunes, aos meus irmãos Frank Sousa Nunes e Anna Bianca Sousa Nunes, por me apoiarem em todos os momentos em que precisei, e ao meu namorado Bruno Ribeiro de Lima, que sempre me incentivou a caminhar e nunca desistir. Vocês concretizaram tudo o que vive nestes quatro anos para que fosse possível a realização deste momento.

À Cíntia Cristina de Moura, pelas orientações e conselhos que fizeram toda diferença durante a execução do trabalho, e por acreditar que tudo é possível quando se tem força e determinação. Agradeço pelos momentos de conhecimento que tivemos e pela simplicidade nos diferentes momentos.

Ao Dr. Alex Garcia, pelas orientações e estímulo que obtive durante a execução do trabalho. Pela atenção e disponibilidade que recebi quando precisei. Todo meu respeito e admiração.

A todos os meus colegas que tiveram uma breve passagem e aos que continuam pela convivência e companheirismo durante todo o curso.

A todos os professores da Faculdade Patos de Minas do Curso de Administração, que contribuíram para a minha formação profissional e pessoal. Todo o conhecimento agregado durante estes quatro anos conduzirá a uma jornada que só está começando, agradeço pela paciência e atenção e dizer que sem vocês, nada disto estaria acontecendo.

*Pequenos passos podem não fazer muita
diferença numa jornada curta, mas na longa
jornada da vida são capazes de colocar você
num lugar completamente diferente.*

James C. Hunter

OS TIPOS DE LIDERANÇA E SUA INFLUÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL

THE TYPES OF LEADERSHIP AND THEIR INFLUENCE ON THE ORGANIZATIONAL CLIMATE

Autor: Lorrane Cristina Sousa Nunes *

Orientador: Cíntia Cristina de Moura **

RESUMO

Este artigo tem como objetivo principal conhecer e analisar os estilos de liderança e suas influências no comportamento e clima organizacional. Além disso, o trabalho busca sugerir quais estilos de lideranças devem predominar nas organizações atualmente e descrever a visão de cada estilo de liderança dentro do clima organizacional. Para isso foi realizada uma revisão bibliográfica, usando como fonte de pesquisa: revistas científicas, livros e artigos acadêmicos, disponibilizados em plataformas virtuais e bibliotecas físicas. Os resultados mostram que os líderes devem saber agir no momento certo para que saibam se colocar e resolver as situações com coerência. Conclui-se que o estilo de liderança ideal é o que dará reflexos às motivações, aos comportamentos e às relações estabelecidas entre os envolvidos da organização. A liderança que deverá predominar dentro da organização deve ser o equilíbrio de todos os estilos mencionados ao longo do trabalho. Não existe o estilo perfeito, mas sim aquele que se encaixa conforme a organização.

Palavras-chave: liderança. estilos de liderança. organizações. clima organizacional.

ABSTRACT

This article aims to understand and analyze leadership styles and their influences on behavior and organizational climate. In addition, the paper seeks to suggest the styles of leadership which should prevail in organizations and to describe the vision of each style within the organizational climate. A bibliographic review was done by means of scientific journals, books and academic articles, available on virtual platforms and libraries. The results show that leaders must know how to act at the right time so that they know how to resolve situations in a consistent way. It is concluded that the ideal leadership style is the one that reflect on motivations, behavioral behaviors and

* Aluna do Curso de Administração da Faculdade Patos de Minas (FPM), formanda no ano de 2017. E-mail: lorraneesn@hotmail.com

**Professora de Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no curso de Administração da Faculdade Patos de Minas. E-mail: cintiacm.moura@gmail.com

relationships established among those involved in the organization. The leadership that should prevail within the organization should be the balance of all styles mentioned throughout the paper. There is no perfect style, but one that fits according to the organization

Keywords: leadership. leadership styles. organizations. organizational climate.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Limongi-França et al. (2002), a liderança é um fator social, capaz de influenciar as pessoas em qualquer espaço que estiverem. Hunter (2004, p. 28) a define como “habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum. Esse autor pontua que a boa liderança é aquela que consegue construir bons relacionamentos durante qualquer tarefa, ou seja, o líder é aquele que conduz e está sempre incentivando todos a darem o melhor de si. O líder, nessa perspectiva, é um exemplo para todos que estão à sua volta.

Existem muitas situações nas quais a liderança ocorre com frequência e naturalidade, como na escola (professores, diretores), na política (presidente, deputado), no esporte (treinador), na família (os pais), no trabalho (gestores), na vida pública ou em espaços privados (LIMONGI-FRANÇA et al., 2002).

No âmbito das organizações, quando falamos de liderança, logo associamos a importância de uma boa imagem e como ela será representada e administrada. O clima organizacional poderá ser influenciado positiva ou negativamente, dependendo da conduta do líder, e com isso pode gerar consequências significativas para as empresas.

Analisando-se o cenário do mercado atual, percebemos que este necessita de líderes capacitados para as organizações. Percebemos, ainda, que cada estilo de liderança tem seus pontos positivos e negativos a serem trabalhados. O mercado está cada vez mais acirrado e busca pessoas que sabem fazer a diferença dentro da organização, que apresentem soluções e que não estejam apenas ocupando um cargo que não faz jus à posição de líder.

Lacombe e Heilborn (2008), ao focalizarem as características existentes nos líderes, destacam que a forma de liderar só tem algum sentido quando existe um objetivo ou quando se tem uma circunstância específica para o líder agir sobre determinada situação.

O presente estudo tem como tema a liderança, e o principal objeto de estudo são os estilos de liderança e suas influências no clima organizacional. O trabalho trata de como os líderes são importantes no processo de desenvolvimento de equipes e gestão de pessoas. Busca, ainda, verificar os principais tipos de liderança e sugerir o principal estilo que se deve predominar nas organizações atualmente. É uma contribuição valiosa para as organizações analisarmos cada um dos tipos de lideranças e escolhermos aquelas que melhor se encaixam em seus propósitos.

Diante do exposto, este artigo tem como objetivo principal conhecer e analisar os estilos de liderança e suas influências no comportamento e clima organizacional. Além disso, o trabalho buscou sugerir quais estilos de lideranças devem predominar nas organizações atualmente e descrever a visão de cada estilo de liderança dentro do clima organizacional.

2. MÉTODO

Foi realizada uma revisão bibliográfica, usando como fontes de pesquisa: revistas, livros e artigos acadêmicos disponibilizados em plataformas virtuais e bibliotecas físicas. De acordo com Gil (2002, p. 22),

A pesquisa bibliográfica obtém os dados a partir de trabalhos publicados por outros autores, como livros, obras de referência, periódicos, teses e dissertações e a pesquisa de levantamento: analisa comportamento dos membros de uma população por meio da interrogação direta a uma amostra de pessoas desta população.

Neste caso, focalizou-se o conceito de liderança de forma específica e aprofundada, colocando em evidência as formas de liderar e como podem influenciar direta ou indiretamente nas organizações. A importância desta metodologia utilizada é a forma ampla na qual podemos buscar o conteúdo, ou

seja, por meio de leituras de vários artigos acadêmicos, de livros com temas relacionados ao que está sendo abordado, de revistas com assuntos relevantes e sites que permitem uma visão geral sobre o que está sendo pesquisado. Com esse tipo de pesquisa, podemos colocar vários pontos diferentes em uma única ideia, formando novos conceitos a respeito do assunto.

3. CONCEITO DE LIDERANÇA

Liderança envolve autoridade, tomada de decisão e gestão de pessoas. Os líderes têm muitas habilidades nas quais desenvolvem com o passar do tempo, conseguindo visualizar o que seus seguidores necessitam para, assim, instruí-los melhor.

Jordão (2015) mostra quais são as qualidades de um bom líder. O autor destaca a determinação por fazer algo que esteja empenhado, a firmeza em suas decisões, a humildade em saber reconhecer seus erros, a criatividade para novas ideias, e a flexibilidade para tornar tudo mais simples. A mesma autora ainda afirma que além do que foi citado, o líder precisa ser ético em todas as suas ações, sabendo se colocar no lugar de outras pessoas, e ter visão ampla de tudo que está ao seu redor, ouvindo antes de se colocar em posição.

Liderar pode parecer um ato simples, mas requer entendimento e capacidade de lidar com as outras pessoas. É importante que o líder saiba e compreenda seus pontos fracos e fortes para desenvolver e ter um melhor desempenho durante sua jornada.

De acordo com Chiavenato (2006), na liderança se obtém sucesso ou fracasso por meio do fator humano: é preciso saber lidar, relacionar e comunicar com todas as pessoas. O mesmo autor ainda definiu liderança como o processo pelo qual se influencia as atividades de pessoas ou grupos. Em suas palavras: “liderança é uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação para a consecução de um ou mais objetivos” (CHIAVENATO, 2004, p.473).

Os objetivos organizacionais devem ser determinados por uma pessoa denominada líder, pois o trabalho deve-se ser em conjunto, um ajudando ao outro, para que todos estejam cientes de todo o trabalho que será executado. De acordo com Chiavenato (2004, p. 450), “o líder serve para o grupo como um instrumento para ajudar a alcançar objetivos e funciona como uma bússola onde o grupo se orienta.

Ainda segundo esse mesmo autor, para se obter excelência na liderança devem ser colocados em prática três aspectos a serem desenvolvidos pelos líderes: capacitação das pessoas através de treinamentos e orientação; habilidades e conhecimentos; e propiciamento de oportunidades e desafios para que os liderados possam aplicar suas habilidades e conhecimentos.

Podemos então afirmar que a preparação e o conhecimento da função executada são indispensáveis para quem lidera. Isso consiste nas relações interpessoais dentro da organização, considerando-se os valores humanos de todos os que estão envolvidos. Assim, a liderança está associada aos estímulos e incentivos promovidos pela motivação das pessoas para que sejam alcançados os objetivos comuns, apresentando papéis relevantes dentro dos processos de formação, transmissão e mudança de comportamento.

Drucker (1999) faz algumas observações importantes sobre a liderança. Para esse autor, liderança significa responsabilidade, e não privilégios, títulos ou dinheiro. Ele destaca que os líderes são exemplos justamente por estarem sempre expostos. Afirma ainda que ser um líder eficaz não gera popularidade e admiração, pois o que conta é o resultado. Por fim, conclui que líderes têm seguidores, alguns podendo ser pensadores e profetas.

Todas as observações que foram citadas pelo referido autor fazem com que o desempenho do líder em suas funções determine o sucesso ou o fracasso de sua liderança. Vale lembrar que, se este tiver uma impressão favorável, irá garantir também uma impressão favorável dentro da organização.

Nessa direção, Covey (2000) ressalta que para o líder servir de modelo e ter uma impressão favorável, precisa ficar atento ao seu caráter e competência, que refletirão na representação de seu potencial dentro da liderança perante todos os seus liderados.

4. ESTILOS DE LIDERANÇA

Cada estilo de liderança existente varia de acordo com as pessoas e as circunstâncias. O líder deve saber se colocar no momento certo, fazendo escolhas que possam beneficiar a todos os envolvidos, podendo, também, pedir opinião aos seus liderados.

De acordo com Covey (2000), a liderança exerce um papel fundamental dentro do processo de gestão, podendo ocorrer de maneira formalizada através de funções delegadas da estrutura organizacional, ou de maneira informal, em que não há necessidade de delegação. O autor ainda afirma que o líder deve reconhecer a competência necessária de cada membro, devendo ter plena consciência de que seu papel é mostrar todas diretrizes dentro da organização.

Segundo Chiavenato (2004), existem três estilos de lideranças que devem ser analisados. O primeiro, denominado **liderança autocrática** refere-se ao estilo em que o líder mostra totalmente sua autoridade e todas suas decisões, agindo de maneira dominadora e focado nas tarefas. O segundo, denominado **liderança liberal** é o estilo em que o líder não procura saber o que está sendo feito pela sua equipe; comporta-se de modo sutil e com insegurança, deixando passar falhas e erros sem corrigi-los. Já o terceiro, **liderança democrática** refere-se ao estilo em que o líder se mostra participativo, interage com sua equipe e estimula a participação dos membros, adaptando, ensinando e ajudando na resolução de problemas.

O estilo de liderança autocrático não é encontrado frequentemente dentro das organizações, pois é um estilo que já foi usado por muitos anos, e que trazia resultados através do autoritarismo e medo, hoje não sendo bem visto pela forma que é passada aos colaboradores.

Bonome (2008), por sua vez, afirma que a liderança autocrática é uma supervisão controlada e rígida, e não há nenhum envolvimento pessoal entre os colaboradores. Isso faz com que estes se sintam menosprezados e sem valor dentro da organização.

Sobre o estilo de liderança liberal, Bonome (2008) esclarece que o líder deixa seus colaboradores em total liberdade para fazerem o que quiserem, sem

nenhuma restrição. Não há retorno de crítica ou elogio. O líder deixa sua equipe confusa, sem saber para que lado seguir, não dando orientação, podendo estes perder total respeito pelo líder.

Chiavenato (2006) mostra que a liderança liberal ainda pode ser encontrada em pequenas organizações, porém sem nenhuma estrutura organizacional, deixando todos sem vínculo e trabalhando de forma inadequada.

Já o estilo democrático, segundo Chiavenato (2006) é o mais adequado para ser trabalhado dentro das organizações, porque é um estilo em que o líder comporta-se de modo comunicativo, estimulando a interação de todos os colaboradores. Nesse sentido, Bonome (2008) considera que o estilo democrático está presente em um líder eficaz que presta orientação para sua equipe de forma completa, colocando suas decisões juntamente com todos.

Em síntese, verificamos que o estilo autocrático é centralizado; as decisões são tomadas sem participação da equipe. O estilo liberal tem ampla ausência na participação das decisões e deixa a equipe à vontade para fazer o que quiser. O líder com o estilo democrático, por fim, tem participação ativa junto com a equipe em todas as decisões, usando constantemente o *feedback*.

Dentro destes três estilos de liderança citados, conseguimos verificar a existência de cinco tipos básicos de líderes, que reflete em todos os estilos.

Para Chiavenato (2006), o **líder-tarefa** é aquele que, na maioria das vezes, tem atitudes centralizadoras e controladoras, dando maior atenção à produção e menos aos colaboradores. É uma característica do líder que coloca em prática a autoridade para alcançar os objetivos.

O segundo estilo, denominado **líder-pessoas**, almeja sempre a harmonia de relacionamentos, mesmo que para isso tenha que sacrificar a eficiência e a eficácia do trabalho realizado. Tem maior atenção com os colaboradores e menor com a produção. Esta é a característica do líder que faz do ambiente de trabalho um clube campestre.

O terceiro refere-se ao **líder negligente**, que adota uma conduta passiva em relação ao trabalho, não se esforçando para garantir sua continuidade na organização. Em relação à produtividade, a atenção é menor diante dos colaboradores. Esta é a principal característica do líder que desempenha uma gerência empobrecida.

O quarto é o **líder “meio-termo”**, referindo-se ao equilíbrio entre os resultados alcançados e a disposição e ânimo no trabalho. A produtividade tem atenção moderada e as pessoas são enxergadas no trabalho dentro do pressuposto do homem organizacional.

Por fim, temos o **líder-equipe**. Este acredita que a única forma de alcançar resultados é com o trabalho em equipe; assim, estimula grande participação e consegue a interatividade de sua equipe na busca de objetivos comuns. A maior parte da atenção é com a produção e com os colaboradores.

Bergamini (2008) pontua algumas características de um verdadeiro líder. Uma delas é a motivação, pois é o caminho para que seus liderados tenham foco no que irão fazer; líder serve de modelo e exemplo de atitudes para seus liderados terem a quem se inspirar. Os líderes devem ser realistas nas circunstâncias em relação às metas, colocar o que realmente conseguem cumprir para assim obterem a recompensa que desejam, sendo justos com todos. Bergamini (2008) pontua que líder não caminha só. Por isso, deve celebrar pequenas vitórias, mesmo que não tenha sido conforme o planejado.

Liderança requer cuidado a todo instante, pois qualquer decisão pode levar ao fracasso ou sucesso da organização. Analisar as situações antes de tomar qualquer decisão é crucial. O *feedback* é indispensável para que o colaborador saiba se está se saindo bem ou não dentro da organização. O líder deve estar ciente de como deve agir diante de cada um de seus liderados. O *feedback* mostra-se, pois, um quesito obrigatório para que todos se situem e consigam tirar proveito de tudo que está sendo ensinado.

Por fim, será apresentada, a seguir, a **liderança situacional**.

4.1 Liderança situacional

Toda liderança tem suas adaptações. Isso ocorre em diversas circunstâncias que podem surgir dentro da organização. Segundo Paula (2013), o líder deve estar preparado para se adequar a qualquer tipo de situação, exercendo uma forte influência nos seus liderados para conseguir atingir o que deseja. A mesma autora ainda fala sobre o líder conseguir adquirir maturidade para assumir responsabilidades a fim de exercer o cargo, tendo um

nível de desenvolvimento alto com todos os liderados. Nessa perspectiva, Maximiano (2011, p. 266) pontua que “a essência das teorias da liderança situacional é a ideia de que, para ser eficaz, o estilo tem de ser apropriado à situação. Situação é uma palavra elástica, que admite muitas interpretações.

Segundo Queiroz (2011), a eficácia é fundamental para este tipo de liderança, pois o líder consegue desempenhar uma variedade de estilos de acordo com o perfil do liderado, criando novos caminhos e deixando a confiança em seus liderados para executarem os serviços que já estavam fazendo.

Sabemos que a liderança ocorre através de circunstâncias ou de condições específicas, ou seja, o líder que foi hoje não pode ser o de amanhã, pois a cada dia existe uma nova etapa a ser cumprida. O líder tem que ser flexível para se colocar diante de qualquer situação que venha acontecer. Ser previsível também é uma das características da liderança situacional.

Novo, Chernicharo e Barradas (2008) pontuam quatro características dentro da liderança situacional, as quais serão mostradas nos parágrafos seguintes.

Os autores definem a primeira característica como **Direção**. Ela faz com que o líder determine para seu liderado “o que fazer”, dando-lhe as devidas informações para que dada atividade seja executada de forma clara e objetiva, sendo sempre supervisionado. Pode ocorrer em alguns casos em que a situação esteja em crise, ou durante a admissão de uma nova função, podendo o liderado contar com o líder até o fim, no sentido de adquirir confiança.

A segunda característica é a **Orientação**. O líder cria um estímulo para seu liderado, mostrando-lhe o “o quê e o porquê” de todas as tarefas a serem executadas. O líder estará pronto para ajudar e sanar as dúvidas que o liderado tiver. Há um diálogo entre ambas as partes, fazendo com que o desenvolvimento flua com mais tranquilidade.

A terceira característica denomina-se **Apoio**. Refere-se ao líder estar à frente de seu liderado, dando-lhe autonomia para executar as tarefas e confiança para que continue buscando novas habilidades e conhecimento. Caso haja algum problema, o líder apoiará as decisões de seu liderado com o devido suporte para que este tenha segurança.

Por fim, a **Delegação**, que é a transferência do poder ao seu liderado, colocando mais segurança em suas responsabilidades para o desenvolvimento de suas tarefas. O líder deve ter ciência de que o liderado tenha maturidade e conhecimento suficiente para executar o que lhe foi delegado. Assim, o líder não terá mais que lhe orientá-lo ou supervisioná-lo.

Figura 1 - Palavras Chave das Características da Liderança Situacional

DIREÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Determina “o que fazer”; • Dá instruções claras e objetivas;
ORIENTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Determina “o que e o porquê”; • Espera retorno ou contribuição;
APOIO	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia para execução das tarefas; • Suporte necessário quando precise.
DELEGAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Transferência de poder decisório • Não tem apoio ou supervisão

A liderança situacional é exercida pelo líder a partir da maturidade dos liderados. Conforme cada situação gerada, o líder tem a responsabilidade de interagir e colocar-se à frente do que está sendo exposto. É uma habilidade que alguns obtêm mais do que outros, mas pode ser desenvolvida com o passar do tempo.

De acordo com Lacombe (2009), existem alguns mitos em relação à liderança e muitos desconhecem o sentido da forma de liderar. O autor ainda afirma que é difícil conseguir ensinar a liderar, pois isso é adquirido conforme a experiência e com o passar dos anos, que propiciam ter uma visão ampla de todas as possibilidades e das tomadas de decisões.

Diante do exposto, pode-se dizer que não são todos que conseguem o ato de liderar, mesmo com ensinamentos, pois a liderança é natural do indivíduo e ninguém consegue tirar. Ademais, nem todos têm as mesmas

habilidades. O líder não precisa ter uma imagem negativa; pelo contrário, serve de exemplo e inspiração para os seus liderados.

5. OS TIPOS DE PODERES

Muitas vezes ao ouvirmos a palavra “poder” a associamos como algo ruim, mas, na verdade, é só uma barreira que criamos para nos defender do que não sabemos o que seria de fato. O líder precisa de várias competências, mas somente algumas se sobressaem e os tipos de poderes ajudam a colocar em ordem todas as circunstâncias. Cada poder tem suas características específicas.

Segundo Verçoza (2015), os líderes têm forte influência sobre seus subordinados, tendo, assim, uma relação interpessoal satisfatória e podendo fazer com que as tarefas sejam realizadas de forma sucinta, mesmo não tendo o apoio necessário e ainda a resistência daqueles que não querem fazer parte da equipe.

Veremos quais são os poderes usados pelos líderes e cada uma de suas características. Isto será mostrado através de Coelho (2010) e Verçoza (2015), que elucidam uma grande abrangência nos cinco tipos de poderes, apresentados nos parágrafos seguintes.

O **poder legítimo** está associado a uma posição hierárquica dentro da organização, tendo o direito absoluto de governar ou influenciar os outros que estão à sua volta. É uma autoridade legal e tradicionalmente aceita, pois se acredita que seja memorável para a organização, por ter um poder aquisitivo que também influenciará a sociedade.

Podemos ver que está relacionado somente a um título (poder posicional), e suas responsabilidades com o trabalho. Desde quando éramos crianças, aprendemos a acatar ordens. Considerávamos como figuras de poder - nossos pais, os professores, os chefes (líderes) – e isso ajudou a colocar em ordem a posição hierárquica em nossas vidas. Incluem-se dois poderes que se complementam: o de recompensa e o coercivo.

O **poder de recompensa** está vinculado à motivação das pessoas e de sua eficiência a alguma coisa que lhes dê retorno, podendo ser significativo ou apenas simbólico. Está associado a receber algo por ter cumprido corretamente ao que foi destinado, tendo influência de seus líderes para que isso ocorra. A natureza humana é ser individualista, a não ser que haja algo em troca para que isso se torne mais interessante, fazendo assim as pessoas serem ambiciosas, tendo um único objetivo e sendo recompensado pelo ato que cumpriu.

O **poder coercivo** está ligado ao ato de punição, referindo-se àquilo que não foi cumprido na conformidade. As pessoas que não fazem o que foi pedido temem as consequências que podem vir. Entre essas consequências podem estar as repreensões públicas, a designação de tarefas indesejáveis e até mesmo descontos no pagamento. Em outra visão, este poder pode servir para corrigir comportamentos que não agregam a organização. Em algumas situações pode-se trazer o sentimento de medo para os seus liderados.

O **poder de referência** é conhecido pela sua característica de personalidade. Isto traz como fundamento básico o exemplo, que o líder traz em virtude de sua afeição, ou seja, de suas qualidades, como: caráter, coragem, carisma e entre outros. Adota-se um estilo positivo, passando para seus liderados confiança e respeito. O líder é referência para aqueles que o admiram, fazendo com que seja seguido de maneira espontânea, tendo como base para aqueles que obtêm o desejo de ser semelhante ao seu líder. Existem alguns líderes famosos que são exemplos para seus seguidores. O líder não deve exigir nada do que não esteja disposto a fazer e, além disso, deve-se assegurar o sucesso de seus seguidores.

O **poder do saber** baseia-se na experiência, no conhecimento técnico e da informação que foi adquirida. O líder pode ser visto como um especialista em uma determinada área que atua, tendo as informações necessárias adquiridas em situações complexas. Pode ser partilhado para agregar valores aos seus liderados, como também pode não ser partilhado, devido a informações valiosas e sigilosas do seu trabalho.

O poder de um líder traz muitas ligações e faz com que seja influenciado diretamente em todas as decisões que possam ser tomadas. Cada situação que é imposta gera algumas consequências. Isso se dá devido à,

[...] falta de *feedback* construtivo, comportamento inconsistente por parte daqueles que afetam diretamente o sucesso no trabalho. É igualmente prejudicial a falta de sensibilidade às necessidades do indivíduo, falta de informação, falta de apoio comportamental e psicológico, intromissão no espaço psicológico real previamente definido. (BERGAMINI, 2009 p.77)

Mesmo que o indivíduo receba a posição de liderar, não há garantia alguma de que este será um bom líder, nem mesmo usando corretamente os poderes; é um instinto natural que o indivíduo tem em sua personalidade e ninguém consegue destruir ou modificar.

6. CHEFES x LÍDERES

Analisando algumas características entre chefes e líderes, conseguimos ver algumas diferenças entre eles e isto faz com que possamos verificar qual papel cada um tem a desempenhar dentro do processo de gestão da organização. A liderança está voltada para fazer as coisas certas, enquanto a gerência (chefe) está preocupada em fazer certas as coisas.

De acordo com Chiavenato (2004), a liderança não tem por significado administrar. Na verdade é o administrador ou gerente que fica sendo responsável por todas as atividades como: planejar, organizar, dirigir e também controlar as ações organizacionais.

O líder precisa ter a capacidade de inovar, não ficando na monotonia; deve ser capaz de fazer algo diferente para conseguir seguir adiante. Liderança é circunstancial, ou seja, está relacionada à ocasião ou situação que foi imposta. Geralmente tanto os líderes quanto os chefes se revelam a partir destas circunstâncias e, com isso, podemos diferenciar suas características.

De acordo com Bergamini (2008), identificamos que na grande maioria dos casos as pessoas posicionadas em cargos de chefia ou gerência deveriam utilizar suas competências de maneira correta e mais adequada possível. A autora ainda cita que isto se deve à forma equivocada de conduzir as pessoas, o que pode trazer transtornos.

Ninguém é capaz de liderar em qualquer situação ou em todas as situações o tempo todo; por outro lado, todos são capazes de liderar alguns

processos e algumas pessoas. Ficar constantemente atento a todas as mudanças e estar disposto a buscar o conhecimento deve ser algo que se aplica aos líderes e chefes, para que fiquem sempre informados de tudo e para que a organização seja conduzida de forma sólida. Isto significa que estar aberto a mudanças demanda humildade.

7. LÍDERES x LIDERADOS

Uma relação entre o líder e seu liderado, a qual gera uma expectativa significativa, faz com que seja criada uma motivação para que se alcance os objetivos em equipe. A motivação das pessoas é a palavra chave para que as organizações tenham um motivo para seguir em frente, formando cada vez mais novos líderes, que nem sempre estão preparados.

Segundo Oliveira (2016), os líderes atualmente não estão preparados para assumir as responsabilidades. Isso ocorre devido à falta de treinamento e conhecimento sobre o que está sendo executado. Podemos ver que a falta de conhecimento gera confusão nos liderados, que não conseguem entender o que foi passado e tem a sensação de estarem perdidos. Simples delegações se tornam grandes complicações para quem não consegue passar a informação de forma correta.

Zacher (2007) pontua que pode haver três tipos de confiança entre os líderes e liderados. A primeira é a confiança por intimidação, que são as consequências por não fazer o que foi pedido, gerando a impossibilidade de receber delegações de um líder. A segunda é a confiança por conhecimento, que se baseia na ligação que existe com a outra pessoa, sabendo que não haverá nenhuma punição. A terceira é a confiança por identificação, em que há um envolvimento maior, tendo afinidades e interesses em comum, existindo uma admiração entre as partes.

Diante disso, o líder deve demonstrar o que realmente é capaz de fazer, pois há liderados que os observa e quer seguir os mesmos passos. Oliveira (2016) pontua que o liderado é o reflexo de seu líder e deixa bem claro que suas ações comprometem diretamente os resultados. Mostra ainda que

existem alguns líderes preocupados em apenas se auto promoverem, deixando o que realmente importa de lado.

Zacher (2007) mostra a importância do *feedback*, destacando que quando usado de forma consciente e objetiva gera melhorias satisfatórias. O *feedback* é usado tanto para dar retorno positivo quanto para o retorno negativo. Deve ser construtivo, visando a um acordo entre as partes. Todas as pessoas são diferentes, tendo opiniões bem opostas, e claro que isso pode gerar conflitos. A relação entre os líderes e liderados é justamente trabalhar em conjunto para que se entendam e que consigam entrar em um acordo. Apesar das dificuldades existentes, o bom relacionamento é essencial para a convivência dentro da organização.

8. CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional interfere diretamente na organização, podendo trazer satisfação e motivação a todos os envolvidos. Por isso, deve-se existir uma preocupação em relação às pessoas, pois são elas que colocam em prática tudo aquilo que foi planejado durante algum período. Além disso, os resultados também influenciam e faz parte de todo o processo.

O nome clima organizacional é dado ao ambiente interno existente entre os membros da organização. O clima está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. (CHIAVENATO, 2004 p.106)

Precisamos observar os aspectos importantes que podem levar à satisfação e gerar motivação, tais como expectativa em relação ao cargo ou função executada, o conhecimento adquirido dentro ou fora da organização, o comportamento e relacionamento interno e externo.

De acordo com Lacombe (2009), o clima organizacional é refletido dentro da qualidade do ambiente em que todos trabalham; as pessoas dependendo do clima organizacional à sua volta, tendem a serem positivos ou negativos. Assim, se o clima for favorável, todos estarão sendo proativos, compartilhando conhecimento e opiniões, sempre querendo ter iniciativas e agindo corretamente. Contudo, se o clima for desfavorável, já teremos o contrário de

tudo que foi dito acima, gerando revolta e desprezo com tudo e todos, aumentando o absenteísmo e gerando a rotatividade. O nível de satisfação dos colaboradores se aproxima quando o clima organizacional for agradável. Isso reflete no comportamento no sentido de que consigam estar em sintonia para atingir objetivos, tendo a eficácia como aliada.

Segundo Chiavenato (2004), as pessoas devem se envolver no ambiente de trabalho, para trazer resultados positivos dentro de um clima organizacional participativo. O mesmo autor ainda retrata que isto está relacionado com o grau de motivação, isto é, a interação entre a equipe deve estar elevada. Quando há frustração ou barreiras, a equipe fica insatisfeita, podendo ocasionar depressões e falta de interesse nos objetivos de todos.

De acordo com Mussak (2010), existem alguns fatores externos e internos que interferem no clima organizacional. O autor ressalta os externos como: ações do governo que geram leis e afins, economia instável, sindicatos que podem aderir à greve entre outros. O mesmo autor ressalta os internos como: ambiente agradável ou desagradável, comunicação entre os colaboradores, culturas diferentes dentro da organização, relações interpessoais entre outros.

Se todos colaboradores estiverem motivados e o clima desejável, conseqüentemente haverá satisfação e bem-estar pessoal. Podemos ressaltar a importância que o tempo nos traz, ou seja, o clima organizacional é instável e está ligado conforme a influência que nos exerce. Assim sendo, o mesmo deve trazer uma boa relação entre os colaboradores e a organização para que tenham o mútuo interesse em proporcionar o que tanto querem que seja a satisfação e motivação do clima organizacional.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo principal conhecer e analisar cada estilo de liderança e suas influências no comportamento e clima organizacional. Além disso, o trabalho buscou sugerir qual estilo deve predominar dentro das organizações atualmente e descrever a visão de cada estilo de liderança dentro do clima organizacional.

Com tudo que foi apresentado durante a pesquisa, não se encontrou consenso entre os autores a respeito da liderança eficaz. Podemos apenas verificar as variedades que a liderança intervém. Com isso, coloca-se um ponto central: o grande impacto do líder se dá por meio de suas ações e a importância significativa do clima organizacional.

O gestor que adota um estilo de liderança significativo estará colaborando para um clima organizacional produtivo. Somente começa a fazer algum sentido quando analisamos o contexto e o nível de envolvimento das pessoas e os desafios que serão enfrentados pela empresa ao longo do tempo.

Quando a organização começa a ter uma melhoria contínua do clima organizacional, é estabelecida uma meta, e se tem como objetivo o foco da liderança ideal, colocando como base a melhoria dos resultados que as organizações tanto procuram. Os líderes têm que se adaptar ao ambiente de trabalho, compartilhando conhecimento e ajudando a equipe na resolução de problemas, ou seja, o líder deve buscar ser um membro normal da equipe, para que haja consenso entre as partes.

Conclui-se que, o estilo de liderança ideal é o que dará reflexos às motivações, comportamentos e relações estabelecidas entre os envolvidos da organização, gerando impactos positivos e colocando à frente sua equipe para que possa ser formados novos líderes. A liderança que se deve predominar dentro da organização deverá ser o equilíbrio de todos os estilos mencionados ao longo do trabalho. Não existe o estilo perfeito, mas sim aquele que se encaixa conforme a organização.

Conforme Coelho (2010) e Verçoza (2015) disseram a respeito dos cinco tipos de poderes, é essencial que o líder as exerça para que seja mais eficaz e sua liderança seja bem vista aos olhos de toda a organização. O líder deve saber agir no momento certo para que saiba se colocar e resolver a situação com coerência.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Liderança: Administração do Sentido*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 162 p.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BONOME, J. B. V. *Introdução à Administração*. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COELHO, Tom. *Liderança e poder*. 2010. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/6738/lideranca-e-poder.html>>. Acesso em: 29 jan. 2017.
- COVEY, S.R. Mentalidade e habilidades de um líder. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; SOMERVILLE, I. *Liderança para o século XXI*. São Paulo: Futura, 2000.
- DRUCKER, P.F. *O líder do futuro: visões, estratégicas e práticas para uma nova era*. São Paulo: Futura, 1999.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HUNTER, James C. *O Monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- JORDÃO, Sônia. *Liderando nas empresas num mundo em mudanças constantes: As organizações que querem vencer devem assumir riscos, querer romper com o passado e enfrentar mudanças árduas*. 2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/negocios/liderando-nas-empresas-nummundo-em-mudancas-constantes/88639/>>. Acesso em: 02 abr. 2017.
- LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz Jose. *Liderança e Cultura Organizacional*. In: LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz Jose. *Administração: Princípios e tendências*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. Cap. 18. p. 347-366.
- LACOMBE, Francisco. *Teoria geral da administração*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. 347 p.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. O comportamento das pessoas na organização: Liderança, poder e comportamento organizacional. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina et al. *As pessoas na organização*. 12. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 259-269.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Liderança*. In: MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Introdução a Administração*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011. Cap. 13, p. 266. (Revista e Ampliada). Livro Digital.

MUSSAK, Eugênio. *Gestão humanista de pessoas: o fator humano como diferencial competitivo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

NOVO, Damáris Vieira; CHERNICHARO, Edna de Assunção Melo; BARRADAS, Mary Suely Souza. *Liderança de equipes*. Rio de Janeiro: Fgv, 2008. 152 p. (Série CADEMP).

OLIVEIRA, Priscila de. *Liderança: O liderado é o reflexo do seu líder: O liderado é o reflexo do seu líder*. 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/lideranca-o-liderado-e-o-reflexo-do-seu-lider/94175/>>. Acesso em: 12 mar. 2017.

PAULA, Silvana de. *O papel do líder situacional*. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/o-papel-do-lider-situacional/69555/>>. Acesso em: 11 fev. 2017.

QUEIROZ, Levy de. *Liderança Situacional*. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/lideranca-situacional/51048/>>. Acesso em: 11 fev. 2017.

VERÇOZA, Ricardo. *Comportamento Liderança: Os cinco tipos de poder*. 2015. Disponível em: <<http://www.ideiademarketing.com.br/2015/05/15/os-cinco-tipos-de-poder/>>. Acesso em: 27 jan. 2017.

ZACHER, Clarissa. *Relação entre líderes e liderados*. 2007. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/relacao-entre-lideres-e-liderados/14118/>>. Acesso em: 11 mar. 2017.

ENDEREÇO DE CORRESPONDÊNCIA

Autora Orientanda:

Lorrane Cristina Sousa Nunes

Rua: Joaquim Alexandre de Oliveira – nº 60 – Cidade Nova

(34) 3814-4677

lorranecsn@hotmail.com

Autora Orientadora:

Cíntia Cristina de Moura

Rua Major Gote, 1901.

(34) 3818 - 2300

cintiacm.moura@gmail.com

DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO

Autorizamos a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Patos de Minas, ____ de _____ de 2017

.

Lorrane Cristina Sousa Nunes – autora orientanda

Cíntia Cristina de Moura – autora orientadora