



CAMILA DE OLIVEIRA DA SILVA SOUZA

**OS ESTILOS DE LIDERANÇA E SEUS IMPACTOS NO
CLIMA ORGANIZACIONAL**

Niterói
2017

CAMILA DE OLIVEIRA DA SILVA SOUZA

**OS ESTILOS DE LIDERANÇA E SEUS IMPACTOS NO CLIMA
ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Centro Universitário Anhanguera de Niterói,
como requisito parcial para a obtenção do título
de graduado em Administração.

Orientador: Evelyn Domingues

Niterói

2017

OS ESTILOS DE LIDERANÇA E SEUS IMPACTOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Centro Universitário Anhanguera de Niterói, como requisito parcial para a obtenção do título de graduado em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Prof. (a). Cheyenne Duarte

Prof. (a). Sanny Passos

Prof. (a). Edmundo de Lima Lopes Junior

Niterói, 04 de dezembro de 2017

Dedico este trabalho a Deus que com sua infinita bondade me permitiu cursar esta graduação, a ele toda honra e glória.

AGRADECIMENTOS

A Deus que me sustentou do começo ao fim desta graduação e em todos os momentos da minha vida.

Aos meus pais Alice e Aldelir e minha irmã Renata que estiveram ao meu lado em todos os momentos, me apoiando e incentivando durante toda a minha vida e em especial durante este curso.

Ao meu noivo Marcos Vinícius que sempre me incentivou e se alegrou com minhas vitórias, assim como esteve ao meu lado nos momentos difíceis.

Aos meus familiares, em especial as minhas tias Ângela e Adriana e minha prima Thaís que sempre me incentivaram durante a vida.

Aos meus avós Zaíra, Orlando, Hermes (in memorian), Carlene (in memorian) e Lauro (in memorian) que estarão sempre em meu coração.

As minhas amigas de classe Gisele, Jeniffer, Andressa e Thays, que dividiram comigo esta jornada acadêmica, agradeço a Deus por tê-las conhecido.

Aos meus amigos da Metha por cinco anos de amizade e companheirismo e que muito engrandeceram minha vida profissional, em especial a Inês, Ana Paula, Aline, Pâmela, Miranda, Sandra, Danielle, Miriam, Bruna, Sr. Claudio e Sr. Márcio.

Por fim, a esta Instituição e seus professores que contribuíram para minha jornada acadêmica e na construção deste trabalho.

SOUZA, Camila de Oliveira da Silva. **Os Estilos de Liderança e seus Impactos no Clima Organizacional**. 2017. 37 folhas. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Universitário Anhanguera de Niterói, Niterói, 2017.

RESUMO

Atualmente com um mundo corporativo extremamente competitivo, aprofundar-se nos conhecimentos sobre a arte de liderar, sem dúvida é uma vantagem frente à concorrência. A figura do líder faz-se essencial para a equipe e o estilo de liderança que se utiliza tem impactado diretamente na relação com seus colaboradores. O objetivo deste trabalho é a análise dos efeitos dos diferentes estilos de liderança no clima organizacional. Utiliza-se como metodologia a revisão bibliográfica em livros e artigos de periódicos relacionados ao tema. O presente trabalho conceitua os diferentes estilos de liderança, os impactos de cada estilo no clima da organização e o comportamento ideal do líder, apresentando as características e a importância da motivação neste contexto. Conhecendo-se os estilos autocrático, democrático e liberal, fica claro que o mix desses estilos pode funcionar de maneira mais adequada no atual cenário empresarial.

Palavras-chave: Liderança; Líder; Impactos; Estilos; Clima.

SOUZA, Camila de Oliveira da Silva. **The Styles of Leadership and its Impacts on Organizational Climate**. 2017. 37 folhas. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Universitário Anhanguera de Niterói, Niterói, 2017.

ABSTRACT

Nowadays with an extremely competitive corporate world, delving deeper into the knowledge about the art of leading, it is undoubtedly an advantage over the competition. The figure of the leader becomes essential for the team and the style of leadership that is used has directly impacted the relationship with its collaborators. The objective of this work is the analysis of the effects of the different styles of leadership in the organizational climate. The bibliographical revision is used as methodology in books and periodical articles related to the subject. The present work conceptualizes the different styles of leadership, the impacts of each style on the organization climate and the ideal behavior of the leader, presenting the characteristics and importance of the motivation in this context. Knowing the autocratic, democratic and liberal styles, it is clear that the mix of these styles can work more adequately in the current business scenario.

Key-words: Leadership; Leader; Impacts; Styles; Climate.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Três estilos de liderança.....	19
Figura 2 – Estilo de Liderança Situacional.....	29
Figura 3 – Estágios de Maturidade.....	30

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 OS ESTILOS DE LIDERANÇA E SUAS CARACTERÍSTICAS	15
1.1 ESTILO DE LIDERANÇA AUTOCRÁTICO.....	15
1.1.1 Estilo de Liderança Democrático.....	16
1.1.1.1 Estilo de Liderança Liberal.....	18
2 OS IMPACTOS DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL	21
2.1 IMPACTOS DO ESTILO DE LIDERANÇA AUTOCRÁTICO.....	21
2.1.1 Impactos do Estilo de Liderança Democrático.....	22
2.1.1.1 Impactos do Estilo de Liderança Liberal.....	23
3 O COMPORTAMENTO ADEQUADO DO LÍDER	26
3.1 AS CARACTERÍSTICAS DO BOM LÍDER.....	26
3.1.1 A Importância do Líder na Motivação da Equipe.....	27
3.1.1.1 Liderança Situacional.....	28
CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
REFERÊNCIAS	33
APÊNDICES	34
APÊNDICE A – Nome do apêndice.....	35
ANEXOS	36
ANEXO A – Nome do anexo.....	37

INTRODUÇÃO

No atual cenário corporativo onde cada vez mais há uma busca desenfreada por qualidade e eficiência devido à alta competitividade do mercado, o líder é o responsável pela união e produtividade das equipes que lidera, sendo dessa forma cobrado e observado pela alta administração e tornando-se muitas vezes o responsável pelo sucesso ou fracasso de seus liderados. O tema deste trabalho é demonstrar o impacto dos diferentes estilos de liderança no clima organizacional a fim de elevar a qualidade do relacionamento e do trabalho dos membros da equipe.

Referente à justificativa desta pesquisa, a relevância para a comunidade científica e acadêmica é orientar pesquisas na área de liderança e contribuir para a disciplina de Gestão de Pessoas. A relevância para a sociedade é auxiliar profissionais em cargos de gestão que buscam desenvolver habilidades de liderança e impactar de forma positiva o clima da organização, assim contribuindo para um ambiente saudável nas empresas.

O problema de pesquisa consiste em: Qual a influência dos diferentes estilos de liderança no clima organizacional? O objetivo geral desta pesquisa é estudar os estilos de liderança existentes e compreender seus efeitos benéficos e/ ou nocivos no clima organizacional. Além do objetivo geral a pesquisa possui como objetivos secundários: Definir os conceitos dos estilos de liderança existentes e suas características; compreender os efeitos de cada estilo de liderança no clima organizacional; apresentar e conceituar o comportamento ideal de um líder.

Referente à metodologia, este trabalho caracterizou-se como bibliográfico e descritivo com o objetivo de revisão de literatura acerca do tema estilos de liderança e seus efeitos no clima organizacional. A abordagem foi qualitativa e objetivou-se compreender o conceito de liderança e sua relevância para o meio acadêmico e organizacional. O procedimento de coleta foi em livros próprios e consultas aos livros da biblioteca da faculdade com autores renomados e com obras publicadas sobre este tema, e também se utilizou artigos de revistas conceituadas na área de administração.

O trabalho terá três capítulos, o primeiro conceituará os estilos de liderança, já o segundo apresentará os impactos desses estilos no clima organizacional, já o

terceiro abordará o comportamento ideal do líder, além das considerações finais após o desenvolvimento dos capítulos.

Liderança é um tema amplamente estudado e debatido por sua importância dentro da organização. Uma gestão de recursos humanos eficiente pode elevar a motivação, a produtividade e até mesmo a confiança dos funcionários. Ainda pode-se encontrar no meio corporativo, funcionários ocupando cargos de liderança sem ter qualquer tipo de habilidade ou empatia em lidar com seus colaboradores, ocasionando consequências negativas na equipe, e este trabalho tem o dever de elevar a qualidade da relação entre o líder e sua equipe.

1 OS ESTILOS DE LIDERANÇA E SUAS CARACTERÍSTICAS

1.1 Estilo de liderança autocrático

O líder autocrático define como, quando e por quem será executada a tarefa, sem estabelecer a participação da equipe. De acordo com Maximiano (2012, p. 210), o autocrático é um líder que não costuma ouvir os colaboradores, muitas vezes este comportamento pode prejudicar o resultado final do trabalho, pois dar atenção às sugestões dos colaboradores pode ajudar na execução das tarefas ou em determinados problemas que possam surgir.

Os colaboradores não são estimulados a contribuir com suas opiniões e quando tentam provavelmente não serão levados em consideração. Este líder é controlador, tem a necessidade de se afirmar no poder de forma autoritária, podendo despertar certa antipatia na equipe e prejudicar o clima organizacional.

O autocrático controla todo o processo, ele determina a tarefa a executar, o caminho a ser seguir, a distribuição do trabalho e a divisão da equipe, sem deixar o colaborador à vontade para propor melhorias, opinar, ou dar espaço a criatividade dos indivíduos.

Quanto mais concentrado o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento ou estilo. Muitas formas do comportamento autocrático abrangem prerrogativas da gerência, como as decisões que independem de participação ou aceitação. (MAXIMIANO, 2012, p. 210).

Este líder tem o aspecto negativo muito visível, pois se o funcionário não tem voz, passa a se sentir reprimido, além de que este tipo de liderança é pessoal em seus feedbacks, alimentando a competitividade exacerbada entre os membros da equipe, assim prejudicando o clima organizacional.

Este líder preza a disciplina e excelência e tem nessa característica um ponto positivo, pois o colaborador terá de se esforçar para cativar este líder. Mesmo não sendo espontâneo ou por mérito, seja por medo ou repressão, este líder tem o respeito dos seus colaboradores.

O autocrático é pessoal nos elogios e nas críticas ocasionando insatisfação no funcionário e um desequilíbrio no clima da equipe. A falta de espaço para criatividade ocasiona em ideias perdidas que poderiam ser bem aproveitadas, mas se quer são ouvidas pelo líder, desmotivando os colaboradores.

A maioria dos colaboradores quer sentir-se parte da organização, e a melhor forma de participar é com sugestões, que enriquecem não somente a empresa, mas o próprio funcionário, que é motivado a produzir mais quando vê um processo da empresa sendo otimizado através da sugestão dada, porém essa experiência não existe na liderança autocrática, pois o foco é o líder e sua autoridade, deixando a equipe de lado.

Demonstra-se neste tópico o estilo de liderança autocrático e os pontos positivos e negativos deste estilo. No próximo tópico será abordado o estilo de liderança democrático, os aspectos positivos e negativos, as características e um paralelo entre o estilo autocrático e democrático, destacando as diferenças.

1.1.1 Estilo de liderança democrático

No estilo de liderança democrático, incentiva-se a participação dos colaboradores na escolha dos métodos de execução e procedimentos utilizados. Neste ambiente os liderados são motivados a dar sua contribuição com opiniões relevantes. Esta forma de liderar estimula um ambiente de trabalho sadio, pois garante aos membros da equipe que suas reivindicações serão ouvidas.

Os debates dentro da equipe são estimulados a acontecer com o objetivo de levantar melhorias que podem ser feitas na execução do trabalho. O clima organizacional neste cenário é agradável, pois os colaboradores sentem-se acolhidos e percebidos pelo líder e conseqüentemente pela empresa.

Quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso da autoridade por parte do dirigente. (MAXIMIANO, 2012, p. 210).

O líder democrático é aquele que enxerga na opinião do colaborador, um agente de mudança e oportunidade, ele sabe fazer o feedback e as contribuições se transformarem em melhoria nos procedimentos, no relacionamento da equipe e em seu próprio relacionamento com os liderados. O democrático valoriza opiniões e debates, permite que os colaboradores escolham a melhor forma de executar a tarefa e com qual membro da equipe gostaria de trabalhar.

Os aspectos positivos desse estilo são vários, pode-se destacar a valorização da participação do colaborador nas decisões conforme destacado por Maximiano (2012, p. 210) e a interação entre os membros da equipe, o que ocasiona uma melhora no clima organizacional, e o estímulo a criatividade e inovação na execução da tarefa. O colaborador tem sente-se valorizado por participar das decisões importantes e percebe seu trabalho sendo reconhecido pelo líder e pela empresa, conseqüentemente há um aumento na motivação e no desempenho da equipe, pois eles sabem que o sucesso da empresa depende do empenho na produção.

O aspecto negativo pode ser o gerenciamento de toda essa participação dos colaboradores, o líder pode ter dificuldades em agrupar as ideias e selecionar qual deve ser utilizada, esta seleção pode refletir no ego dos membros da equipe e desestabilizar o clima organizacional, mas é característica do líder democrático apoiar e valorizar as ideias sendo boas ou não, todas são contribuições e ajudam nas decisões.

Este líder não procura um culpado para o fracasso de uma tarefa e não se vangloria quando uma tarefa é executada com sucesso, o líder sabe que o resultado foi alcançado pela equipe e ele é só mais um membro dela, deixando toda a glória das conquistas para com os colaboradores.

O democrático vê no feedback uma arma poderosa no relacionamento com a equipe, ele elogia o bom desempenho e também critica de forma construtiva um determinado equívoco que possa ser cometido, deste modo ajuda-se o colaborador a corrigir o melhorar o seu desempenho, evita-se prejudicar a equipe como um todo.

Em paralelo com o estilo autocrático, pode-se observar que são exatamente opostos. Enquanto no estilo democrático o colaborador é incentivado a opinar e debater ideias com os companheiros de equipe, no estilo autocrático o líder quem direciona todos os passos e não admitti interferência dos colaboradores, deixando-os sem espaço para expressar-se e comprometendo o clima organizacional.

Neste tópico demonstram-se as principais características do estilo de liderança democrático, os aspectos positivos e negativos. Já no próximo tópico será abordado o estilo de liderança liberal, as características, os aspectos positivos e negativos, destacando-se as diferenças entre os três estilos de liderança apresentados.

1.1.1.1 Estilo de liderança liberal

No estilo de liderança liberal, o líder tem mínima participação nas decisões da equipe, portanto é de responsabilidade dos funcionários escolherem a metodologia do trabalho e a execução da tarefa, neste ambiente o líder só contribui se for solicitado e não se posiciona em relação ao desempenho da equipe.

Neste modelo de liderança os colaboradores podem sentir-se “perdidos” e inseguros em como cumprir as tarefas, sem a presença do líder, como uma figura de autoridade a quem eles possam recorrer caso for necessário. O clima organizacional pode ficar comprometido sem a presença ativa do líder para apaziguar conflitos que possam surgir na equipe e até mesmo tomar a responsabilidade para si caso ocorra algum equívoco na execução do trabalho.

Este estilo de liderança é completamente oposto aos estilos democrático e liberal, pois ao contrário dos demais, que tinham como grande diferença permitir ou não a participação do colaborador nas decisões, neste estilo o colaborador é o responsável pelas tomadas de decisões, o líder transfere toda a responsabilidade para os funcionários, desde a divisão de tarefas, até em como devem ser feitas e também escolhem com qual membro da equipe querem trabalhar, o líder só emite alguma opinião ou dá alguma sugestão quando a equipe solicita.

A omissão do líder liberal ocasiona em muito tempo perdido com discussões desnecessárias entre a equipe, pois quando não o líder não direciona os debates e decisões, os funcionários se perdem em assuntos e discussões desnecessárias, prejudicando o clima organizacional. Este comportamento colabora com a competitividade feroz entre os colaboradores, portanto eles tomam decisões sem consultar a maioria, ocasionando mal-estar na equipe.

Como pode ser observado neste estilo o líder é mero figurante, não participa das decisões, não emite feedbacks de desempenho, só opina quando solicitado, as decisões ficam praticamente por conta da equipe. Em comparação aos outros estilos apresentados é visível que neste estilo específico há uma ausência de responsabilidade por parte do líder, enquanto nos outros estilos ou o líder comanda todo o processo ou comanda parte do processo, dando liberdade aos colaboradores de contribuir com opiniões.

Existem muitas divergências entre os três estilos de liderança apresentados em vários aspectos observam-se essas características opostas na figura abaixo que resume os três estilos quanto à tomada de decisões, programação dos trabalhos, divisão do trabalho e grau de participação.

Evidencia-se como cada líder gerencia as tarefas e o relacionamento com a equipe, cabe ao líder decidir qual estilo está sendo utilizado com a equipe, e se os resultados obtidos são satisfatórios e caso não sejam, tentar modificar suas características para o estilo mais adequado, com treinamentos e esforço em prol de favorecer o clima organizacional.

Figura 1 – Três estilos de liderança

	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL
TOMADA DE DECISÕES	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder	Total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder
PROGRAMAÇÃO O DOS TRABALHOS	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo	O próprio grupo esboça providências e técnicas para garantir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas
DIVISÃO DO TRABALHO	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta do líder
PARTICIPAÇÃO	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado

Fonte: Chiavenato (2014, p. 340)

Demonstram-se na figura as características dos três principais estilos de liderança, em síntese no estilo autocrático há a falta de liberdade dos colaboradores, o foco é totalmente no líder. No estilo democrático há liberdade moderada, o líder

direciona as ações, porém permite a participação da equipe, o foco é voltado para os colaboradores. Em contrapartida a liderança liberal é definida como o excesso de liberdade, o líder liberal é permissivo e dá total liberdade à equipe, observa-se que neste estilo não há altos investimentos no cargo de gestão, o líder é um figurante.

Conhecendo-se os estilos de liderança profundamente neste capítulo, pode-se observar que cada estilo tem peculiaridades e cabe ao líder ajustar-se ao estilo adequado, é um desafio a ser alcançado visto que os membros da equipe não pensam iguais, mas a liderança é a capacidade de unir os esforços das pessoas em prol do sucesso da organização. No próximo capítulo serão expostos os impactos ocasionados por cada estilo de liderança no clima organizacional.

2 OS IMPACTOS DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1 Impactos do estilo de liderança autocrático

As organizações a cada dia investem mais em pessoas com habilidades de liderança para dirigir equipes, em consequência disto este profissional é valorizado no mercado, mas a pergunta que sempre interessa a todos é: Qual o estilo de liderança adequado para dirigir equipes? A resposta é difícil e isto ficará claro ao longo deste capítulo.

Observa-se anteriormente, a liderança autocrática é aquela em que o líder está no comando e não dá espaço para que os membros da equipe opinem sobre as decisões ou sobre as tarefas delegadas, o foco está na tarefa, e o subordinado não tem oportunidade de desenvolver a criatividade.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 337-338) foi feita uma pesquisa por dois autores envolvendo alguns meninos que foram submetidos aos três diferentes estilos de liderança por um determinado período para verificar os impactos dos estilos de liderança na equipe.

Conforme a pesquisa citada por Chiavenato (2014, p. 337-338) a equipe demonstra certa antipatia e tensão perante o líder autocrático devido à repressão a criatividade e opiniões contrárias ao do líder características do estilo autocrático, conseqüentemente os membros sentem-se desmotivados, mesmo identificando-se com a tarefa designada, sentem-se pressionados e tendem a ser agressivos com os colegas de equipe.

O líder autocrático de certa maneira tende a pressionar e reprimir o colaborador, importando-se mais com a tarefa a ser feita do que por quem irá executá-la. As ações deste líder ocasionam o desequilíbrio do clima organizacional e um clima desagradável de desunião da equipe. Este comportamento é prejudicial e o líder tem de atentar-se, pois pode ocorrer uma queda de rendimento da equipe, justamente por sentirem-se impossibilitados de contribuir nas tarefas executadas.

Observaram-se neste item os efeitos do estilo autocrático no clima organizacional e como algumas características podem ser nocivas à equipe. No próximo item serão expostos os efeitos do estilo de liderança democrático no clima organizacional em consequência das características deste estilo.

2.1.1 Impactos do estilo de liderança democrático

O estilo de liderança democrático é aquele em que o líder dá espaço ao colaborador para fazer sugestões e reclamações sobre a tarefa designada e nas decisões tomadas. Nesse estilo de liderança o foco é na equipe e no líder, que participa das decisões e da divisão das tarefas. Este líder direciona as ações, porém os membros da equipe têm liberdade de participar e promover debates com a finalidade de realizar melhoria nos processos do trabalho.

De acordo com a pesquisa citada por Chiavenato (2014, p. 338) pode-se perceber que a equipe desenvolve entrosamento quando liderada pelo democrático, justamente pelos debates construtivos e diálogo aberto incentivado pelo líder. O líder democrático favorece o clima organizacional, incentivando um bom relacionamento entre os membros da equipe e construindo uma relação de confiança com os colaboradores, tanto que na falta do líder, o grupo tende a dar continuidade na tarefa com o mesmo empenho, demonstrando-se a união e motivação da equipe em fazer um bom trabalho.

Este estilo de liderança é o mais próximo do adequado quando se trata de clima organizacional, pois com o incentivo, a participação e a criatividade proporcionada pelo líder democrático a motivação e dedicação dos funcionários aumenta e conseqüentemente faz crescer a admiração ao líder.

O democrático valoriza os colaboradores, tratando-os com prioridade em detrimento da tarefa, conseqüentemente o funcionário sente-se importante para o líder e para a organização, e mais uma vez esta atitude tem consequência positiva no colaborador, que inicia uma relação de confiança com o líder.

Neste item observam-se os efeitos do estilo de liderança autocrático no clima organizacional que são bastantes benéficos devido às características de valorização do colaborador que este estilo propõe. No próximo item serão observados os efeitos do estilo liberal no clima organizacional e comparados os efeitos de cada estilo apresentado no clima da organização.

2.1.1.1 Impactos do estilo de liderança liberal

O estilo de liderança liberal é aquele em que o líder tem participação quase nula nas decisões, deixando nas mãos da equipe as discussões, debates e a divisão das tarefas, e só opina quando é solicitado. Neste estilo o líder é meramente figurativo e não há investimento no cargo por parte da empresa.

Os colaboradores têm autonomia e liberdade para decidirem suas tarefas, como executá-las e com quem desejam trabalhar, sem interferência ou apoio do líder. Neste estilo de liderança o foco é no colaborador em si, o líder é deixado de lado por não se envolver nas questões da equipe e no andamento das tarefas.

Novamente de acordo com a pesquisa citada por Chiavenato (2014, p. 338), observa-se que o líder liberal não tem a admiração e o respeito dos colaboradores, pois neste caso praticamente não existe liderança, os membros da equipe tendem a desperdiçar esforços em discussões desnecessárias e fora do contexto devido à falta de uma figura de autoridade para conduzi-los.

Observa-se que a liderança liberal é prejudicial ao clima organizacional, pois há um excesso de liberdade aos membros da equipe, ocasionando na desunião dos membros, pois não existe um elo entre eles, alguém capaz de apaziguar os ânimos das discussões e direcionar a decisão a ser tomada, alguém que faça o papel do líder, pois este é ausente e permissivo.

Dos três estilos de liderança o que tende a elevar o clima organizacional é o estilo democrático, pois os colaboradores sentem-se percebidos e agraciados pelo líder, visto que o líder dá importância maior às pessoas do que a tarefa por elas executadas, além de ouvir o que o funcionário tem a dizer.

Conforme destacado por Chiavenato (2014, p. 338) “[...] extremamente comunicativa, que encoraja a participação do empregado, que é justa e não arbitrária e se preocupa não somente com os problemas do trabalho, mas também com os problemas das pessoas”.

Os estilos democrático e liberal de acordo com o que foi exposto não têm um efeito tão favorável no clima organizacional, pois o primeiro tem um estilo repressivo e dá maior ênfase a tarefa, já o segundo dá excesso de liberdade e pouco direcionamento, deixando as decisões nas mãos dos membros da equipe, que por sua vez podem não conseguir ter um debate saudável entre si sobre as tarefas e sugestões, percebendo-se a falta do líder para conduzi-los.

No estilo autocrático os colaboradores tendem a respeitar o líder mesmo sendo impositivo, já no liberal o líder tende a não ser respeitado, pois não participa dos debates junto com a equipe, conseqüentemente contribui-se para a desorganização e desunião. Sabe-se que os três estilos têm pontos positivos e negativos e pode-se construir um só estilo, que consiste em usar cada estilo quando for apropriado.

Na prática, o líder utiliza os três estilos de liderança de acordo com a situação, as pessoas e a tarefa a ser executada. O líder tanto manda cumprir ordens, como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão e sugere a algum subordinado realizar determinadas tarefas: ele utiliza a liderança autocrática, a democrática e a liberal. A principal problemática da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e dentro de que circunstâncias e atividades a serem desenvolvidas. (CHIAVENATO, 2014, p. 338).

Percebe-se que o estilo ideal de liderança pode ser um mix dos três estilos apresentados, contando com a exigência do líder autocrático, a participação dos colaboradores como defende o estilo democrático e a liberdade de criação do estilo liberal. O líder é figura importante para a empresa, pois ele quem conduz os esforços da equipe em busca de produtividade e excelência, portanto suas ações devem ser extremamente estudadas para não afetar o rendimento e entrosamento da equipe, bem como o clima organizacional.

O estilo pode ser autocrático ou democrático, dependendo de o líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados. Esses estilos são reconhecidos desde a Antiguidade clássica, assim como suas disfunções: o excesso de democracia (a demagogia, que consiste em buscar a popularidade com os governados) e a tirania (o abuso da autoridade). (MAXIMIANO, 2012, p. 210).

O segredo talvez seja extrair as características positivas de cada estilo e trabalhá-las com a equipe, também é importante perceber como a equipe reage a cada atitude do líder, pois esse feedback ajuda a construir uma relação de confiança e admiração que o líder deve ter com o colaborador.

Neste capítulo podem ser demonstrados os efeitos benéficos e nocivos dos três estilos de liderança no clima organizacional, já no próximo capítulo será destacado o comportamento ideal do líder e as características que se encontra em bons líderes, a importância do líder para a motivação dos colaboradores e a liderança situacional, que como foi destacado neste capítulo é mix dos estilos de

liderança autocrático, democrático e liberal, utilizando as características de acordo com o que pede situação.

3 O COMPORTAMENTO ADEQUADO DO LÍDER

3.1 As características do bom líder

Atualmente muito discute-se sobre liderança e sua relevância para as organizações, o líder é parte essencial da equipe, é o elo entre seus liderados. São encontrados em muitas obras diferentes conceitos de liderança, mas o que melhor se aplica na questão abordada é ligado à autoridade que o líder exerce sobre na equipe. Segundo Chiavenato (2014, p. 337) “A liderança é a capacidade de influenciar as pessoas a fazer aquilo que devem. O líder exerce influência sobre as pessoas conduzindo suas percepções de objetivos em direção a seus objetivos”.

A liderança é uma habilidade almejada por muitos profissionais de diversas áreas, simplesmente pela capacidade de autoridade sobre seus liderados. O líder é respeitado e admirado por seus subordinados, ele não manda, ele direciona as pessoas a cumprir a tarefa. Segundo Maximiano (2012, p. 205) “A capacidade de liderar é importante para todos os que dirigem equipes. Cada figura de liderança tem objetivos, cuja realização depende de sua equipe”.

O líder é uma figura vista com curiosidade no meio organizacional, todos querem ter o poder de influência e autoridade sobre seus liderados como faz o líder. Esta habilidade pode ser alcançada com esforço e dedicação. Em Caravantes e Kloechner (2008, p. 141-142), citam-se cinco traços inerentes ao líder como inteligência, maturidade, amplitude de interesse, alta motivação e necessidade de realização e honestidade.

Pode-se citar um artigo da revista Você S/A que utiliza a opinião de gestores famosos no meio organizacional para apresentar algumas competências essenciais para tornar-se um bom líder. Segundo Nór (2016, p. 22-23) refere-se a competências comportamentais: equilíbrio emocional, flexibilidade, comprometimento e execução, etiqueta pessoal e profissional, relacionamento e network. Já as competências famosas são: gestão de erros, empreendedorismo, gestão de pessoas, empatia, confiabilidade, liderança, autenticidade, negociação, ética e moral, autonomia, proatividade, cultura geral e respeito à diversidade, visão sustentável, trabalho em equipe e visão inovadora. As competências de gestão são: empreendedorismo, tomada de decisão, pensamentos estratégicos, gestão de pessoas e negociação.

Não é necessário que o líder nasça com todas as características apresentadas, a maioria delas são adquiridas com experiências vividas no cargo de gestão. A medida em que a liderança é desenvolvida e exercitada, os subordinados ganham confiança no líder e conseqüentemente nas tarefas delegadas por ele, e o líder passa a sentir-se seguro de suas ações quando a equipe apoia suas decisões.

O líder tem de saber inspirar e motivar sua equipe, também tem necessidade de tomar a frente das situações e assumir a responsabilidade pelos erros da equipe. Quando o líder coloca a responsabilidade de alguma situação negativa para si, demonstra-se para o colaborador que tem alguém responsável por ele, mas nada o impede de dar feedbacks tanto positivos quanto negativos seja para motivação ou para que mais erros não aconteçam. Quando o líder sabe dosar entre o feedback positivo e negativo, ele tende a garantir o respeito da equipe.

Observaram-se neste item algumas competências essenciais ao líder, desde a posição de autoridade em relação aos liderados, até características de personalidade que os líderes costumam apresentar, seguindo nesta linha o próximo tópico abordará sobre a importância do líder na motivação do colaborador e como essa relação pode ser benéfica para ambos.

3.1.1 A importância do líder na motivação da equipe

O líder exerce grande influência na motivação de seus liderados, se o líder for respeitado e admirado, os colaboradores sentem-se motivados a colaborar com o andamento do trabalho e para o clima da equipe seja o melhor possível. Segundo Maximiano (2012, p. 206) “Os processos sociais e comportamentais da motivação e da liderança estão interligados. Os liderados seguem o líder por alguma razão. [...] O líder precisa dos liderados para realizar metas e vice-versa”.

Conforme Chiavenato (2014, p. 335), a motivação é uma característica que o líder deve trabalhar em sua equipe, esta colabora para a melhoria do clima organizacional, exercendo impacto no comportamento dos colaboradores. É trabalho do líder manter a equipe entrosada e unida para a fluidez das tarefas.

Além da liderança, o clima organizacional é de extrema importância na motivação dos subordinados e na produtividade da equipe. O clima saudável entre a

equipe melhora o desempenho individual e coletivo, desenvolvendo a imagem favorável da organização no mercado.

Em termos práticos, o clima organizacional depende do estilo de liderança utilizado, das políticas e valores existentes, da cultura corporativa, da estrutura organizacional, características das pessoas que participam da empresa, natureza do negócio (ramo de atividade da empresa) e do estágio de vida da empresa. Tudo isso ajuda a criar o clima dentro de cada empresa. (CHIAVENATO, 2014, p. 336)

O líder tem de estar atento, pois o subordinado nem sempre está em busca do reconhecimento financeiro, em muitos casos o reconhecimento profissional é a recompensa almejada, através de feedbacks, confiança, aumento das responsabilidades dentro do setor. Existem recompensas valiosíssimas ao alcance do líder e não são utilizadas para motivar os colaboradores, portanto o líder deve estar atento a artifícios simples que aumentam a motivação do colaborador.

Verifica-se que o líder tem relação direta na motivação dos funcionários, valorizando-se a união e a qualidade do trabalho da equipe. Apresenta-se no item a seguir o estilo de liderança considerado adequado na opinião da maioria dos autores sobre o tema, pois mistura as características de cada estilo de liderança e as utiliza na situação adequada.

3.1.1.1 Liderança Situacional

A liderança situacional promove o mix dos estilos de liderança citados anteriormente, porém cada estilo será utilizado dependendo do que a situação exigir ou do nível de maturidade dos funcionários. Segundo Cavalcanti, et al. (2009, p. 50) “[...] a liderança bem-sucedida só será alcançada por meio de seleção de um estilo de liderança adequado que depende do nível de preparo ou de maturidade dos seguidores”.

Vários fatores podem influenciar no estilo de liderança adequado para cada situação, algumas variáveis são: a equipe, o clima organizacional, cobranças, a tarefa e o comprometimento do colaborador. O comportamento do líder deve ser flexível e mudar de acordo com essas variáveis.

Conforme Cavalcanti, et al. (2009, p. 50), a teoria de liderança situacional apresenta quatro fases na relação do líder com os liderados e devem ser observadas para medir o grau de maturidade dos funcionários para ajudá-los a

desempenhar as tarefas da melhor forma possível conforme observa-se na figura abaixo.

Figura 2 – Estilo de Liderança Situacional

DETERMINAR	Diz "o que fazer" Fornece instruções claras e específicas
TREINAR	Diz "o que e por que fazer" Ouve opiniões Solicita sugestões
APOIAR	Dá autonomia para execução das tarefas Apóia, quando necessário
DELEGAR	Transfere poder decisório Dá autoridade para desenvolver tarefas de responsabilidade da liderança

Fonte: Novo, Chernicharo e Barradas (2008, p. 60)

Na figura acima se pode observar que o estilo situacional apresenta fases e em cada uma delas o comportamento do líder está relacionado ao nível de confiança que ele tem no colaborador, à medida que o colaborador demonstrar estar apto, o líder delega mais funções e responsabilidades a ele.

Segundo Cavalcanti, et al. (2009, p. 51) destacam-se algumas características sobre essas quatro fases do estilo situacional: Em determinar, o líder dá as instruções ao subordinado e observa se a tarefa está sendo executada. No treinar e persuadir, o líder direciona o colaborador, porém está aberto a ouvir opiniões. Já em apoiar ou compartilhar, o líder deixa a execução da tarefa a cargo do colaborador, fornecendo certa autonomia mas continua estabelecendo as diretrizes. Por fim, em delegar, o líder fornece total autonomia ao colaborador, nesta fase o líder conhece o desempenho do liderado e sabe que ele será capaz de cumprir a tarefa delegada.

De acordo com Cavalcanti, et al. (2009, p. 51) pode-se combinar as quatro fases do estilo situacional com o estágio de maturidade do funcionário. Na figura abaixo destacam-se quatro estágios de maturidade: No estágio M1, não se sentem preparados para assumir maiores responsabilidades. O estágio M2 é quando os funcionários querem assumir responsabilidades, porém ainda não tem as competências necessárias. Já no estágio M3, o funcionário está preparado para a responsabilidade, porém não querem assumi-la. O estágio M4 é o que todo líder

deseja do funcionário, nesse estágio o colaborador está preparado e quer assumir responsabilidades.

Figura 3 – Estágios de Maturidade



Fonte: Cavalcanti, et al. (2009, p. 51)

Pode-se observar que na liderança situacional, o estilo de liderança utilizado está diretamente ligado ao nível de maturidade dos subordinados, quanto mais perto do nível M4 o funcionário estiver, mais será utilizado o estilo de delegar pelo líder, portanto quanto mais o funcionário estiver preparado para a tarefa e demonstrar interesse pela mesma, o líder terá a confiança de delegar responsabilidades a ele.

Referente aos estilos de liderança autocrático, democrático e liberal, na prática a combinação dos três estilos é o mais indicado, pois pode-se combinar os benefícios de cada estilo, tanto focar na execução das tarefas como no estilo autocrático, e envolver a equipe nas decisões como no estilo democrático, também incentivar o funcionário a ter autonomia como no estilo liberal.

Pode-se averiguar neste capítulo que cada estilo de liderança tem benefícios e malefícios, e o estilo de liderança situacional propõe que seja aproveitado o melhor de cada um deles para promover melhora do clima organizacional e na relação do líder com a equipe.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se compreender ao longo desta pesquisa a importância do estilo adequado de liderança no clima organizacional, bem como na motivação e desempenho dos colaboradores. Inicia-se a abordagem com a apresentação do conceito e características dos estilos autocrático, democrático e liberal.

A partir dos conceitos apresentados possibilitou-se compreender os efeitos positivos e negativos de cada estilo de liderança no clima organizacional, e como os impactos poderiam ser minimizados na equipe se o líder considerar os aspectos positivos de cada estilo de liderança para construir o estilo adequado.

Depois de observados os efeitos dos estilos de liderança, pode-se apresentar e conceituar o comportamento adequado do líder, evidenciando-se a necessidade de utilizar o estilo de liderança situacional, pois se demonstrou durante a pesquisa ser o estilo que melhor se adapta as adversidades no ambiente de trabalho e colabora de forma positiva no clima organizacional.

Devido à relevância da pesquisa apresentada, propõe-se que sejam feitas mais pesquisas na área da liderança e gestão de pessoas, principalmente no relacionamento entre gestor e colaborador para que cada vez mais seja propiciado um ambiente de trabalho agradável a todos.

REFERÊNCIAS

CARAVANTES, Geraldo R; CARAVANTES, Cláudia B; KLOECKNER, Mônica C. **Comunicação e Comportamento Organizacional**. 3ª edição. Porto Alegre: ICDEP, 2008.

CAVALCANTI, Vera Lucia et al. **Liderança e Motivação**. 3ª edição. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 5ª edição. São Paulo: Manole, 2014.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2012.

NÓR, Bárbara. **20 competências essenciais para você ser um bom líder**. *Você S/A*, São Paulo: Editora Abril, edição 212, p. 22-33, mar. 2016.

NOVO, Damáris Vieira; CHERNICHARO, Edna de Assunção Melo; BARRADAS, Mary Suely Souza. **Liderança de Equipes**. 2ª edição. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Nome do Apêndice

ANEXOS

ANEXO A

Título do Anexo