

FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RN – FARN
MBA GESTÃO DE NEGÓCIOS 9ª TURMA
ALUNO: RONALDO MARQUES RODRIGUES FILHO
MATRÍCULA: 2009P100919
ORIENTADORA: PROFª PATRÍCIA WHEBBER

ARTIGO: A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Artigo – A Influência da Liderança no Clima Organizacional

1 - INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo mostrar a influência da liderança no clima organizacional, pois, como se percebe atualmente que o líder deixou de ser apenas um gerente, ou um simples participante das decisões e estipulações das metas, para ser o real responsável pela desenvoltura, acompanhamento e manutenção das vendas, motivação e sobretudo de como os funcionários se sentem dentro da organização. Perceberemos durante o artigo que não importa o que o líder faz, porém, o que ele é; ou seja, um líder pode não reconhecer as características individuais, que fazem com que as pessoas o sigam, mas, os seus subordinados respondem a estas características individuais do líder.

Ao abordarmos liderança falaremos sobre os tipos de líderes, quais os seus perfis e características, não esquecendo, contudo, de abordar a sua relação com o clima organizacional. Dentro da ótica do clima falaremos como este passa a ser influenciado pela liderança e como as organizações devem se colocar diante dessa intervenção evitando desta forma desgastes nas relações organizacionais. A liderança consiste em líderes que induzem seguidores a realizar certos objetivos que representem valores e as motivações – desejos, necessidades, aspirações e expectativas – tanto dos líderes quanto dos seguidores. Com base nisso a genialidade da liderança está na forma como os líderes enxergam e trabalham os valores e motivações de seus seguidores.

A noção de que estudando os líderes se chega a compreender o comportamento de grupos, organizações e até sociedades tem uma longa discussão. “Alguns líderes eram agitadores, outros eram tranquilos; alguns exigiam determinados passos de ação, enquanto outros apenas davam sugestões, mas, conseguia-se identificar um líder ao conhecê-lo”, já dizia Bennis (*apud HEIL, PARKER e TATE*, 1995, p. 60).

Este artigo tratará de como a liderança influencia no clima da organização. Mostrando que, para que, as empresas tenham sucesso no futuro, os líderes

precisam ter não apenas a cabeça no lugar, mas, o coração também. Relatando a premissa de que a liderança para a qualidade não é apenas a habilidade para responder efetivamente à situação que se apresenta e de que melhores líderes são guiados por certos Princípios Absolutos, nunca perdendo de vista o fato de que a liderança em qualidade origina-se, principalmente, de dentro e das relações com os outros na empresa, que o líder se dedica a cultivar. O desafio no desempenho da função gerencial tende, cada vez mais, a concentrar-se no desenvolvimento de diagnósticos e planos de ação, que permitam ajustar continuamente a relação indivíduo-organização. Um bom caminho pode ser pelo apontado, levantamento e estudo do clima organizacional.

Para Shrivastava (*apud CROSBY*, 1999, p. 70), “Atualmente num mundo onde a mudança parece ser a nova lei da sobrevivência, as pessoas vivem numa constante luta para não serem engolidas pelo obsoletismo. As novas tecnologias e o mundo globalizado trouxeram para nós, seres humanos, uma exigência de constante aperfeiçoamento. O que por um lado parece muito bom, pois somos obrigados a sair da acomodação, por outro mostra o ser humano como um ser, de certa forma, frágil e inseguro diante de tantas mudanças.”.

Já dizia Taylor (1912, p. 60): “Torna-se o dever daqueles que estão do lado gerencial estudar deliberadamente o caráter, a natureza e o desempenho de cada trabalhador com a visão de descobrir suas limitações, por um lado, e, por outro lado, e mais importante, suas possibilidades de desenvolvimento; e então, deliberada e sistematicamente, treinar, ajudar e ensinar esses operários, dando-lhes, sempre que possível, as oportunidades de avanço que finalmente o tornam capaz de realizar aquele tipo de trabalho que é mais interessante e lucrativo, condizente com suas habilidades naturais. ”.

Não obstante, para Schein (*apud CROSBY*, 1999, p. 30), conclui: “Talvez o ganho maior, no entanto – e o digo sem hesitação –, não é o aumento em salários recebido pelos operários, mas é o fato de que aqueles que trabalham sob a administração científica passaram a olhar para seus empregadores como seus melhores amigos, ao invés de seus inimigos. Vieram a perceber que amizade e cooperação é melhor do que a guerra.”.

Para Pettigrew (*apud* MOTTA, 1997, p. 33), contudo, “A máxima percebida pelas organizações nos últimos tempos é que o caminho para uma melhor eficiência está na satisfação e motivação de seus colaboradores que hora atendidos garantem um ambiente de trabalho mais agradável e um comportamento comprometido e motivado na direção dos objetivos organizacionais.”

Conforme Santos (1999, p. 30), as organizações que visam atingir certos níveis de eficácia e eficiência conquistam uma melhor efetividade em seu segmento. A eficácia é perfeitamente acessível através de uma adaptação da empresa ao ambiente externo, já a eficiência do sistema pode ser aumentada através da criação de um clima organizacional que satisfaça as necessidades de seus membros e conseqüentemente dirija o comprometimento motivado na direção dos objetivos organizacionais.

Diante destes aspectos relatados percebe-se que a liderança influencia diretamente no clima organizacional visto que não existe liderança se não houver clima, empatia, confiança, respeito entre líder e subordinados, formando com estes aspectos o clima organizacional o qual passará a estar presente em todos os momentos na estrutura organização.

2 – Liderança

2.1 - Conceitos

Bennis (*apud* HEIL, PARKER e TATE, 1995, p. 33) comenta: “O estudo da liderança não é nem de perto tão exato quanto, por exemplo, o estudo da química. Para começar, o mundo social é muito menos ordenado e menos suscetível a regras do que o mundo físico. Ademais, as pessoas, ao contrário dos gases, fluidos e sólidos podem ser qualquer coisa, menos uniformes e previsíveis.”.

A concepção leiga sobre liderança tem sido de há muito baseada em ações de grandes figuras históricas, a exemplo de Churchill, Gandhi ou Hitler. As primeiras discussões sofisticadas do processo de liderança talvez sejam

oferecidas por Maquiavel (1977), no século XVI, uma vez que, analisa o equilíbrio entre princípio e oportunismo que, sob seu ponto de vista, proporciona a melhor orientação para as ações de um príncipe nas cidades-estado medievais italianas.

Partindo para uma definição mais precisa a cerca de liderança, Crosby (1999, p. 20), define-a como: “é, deliberadamente, fazer com que as ações conduzidas por pessoas sejam planejadas, para permitir a realização do programa de trabalho do líder”.

Já Motta (*apud* MELO, 2002, p. 377), como “o processo no qual uma pessoa mobiliza outras a se comprometerem com a busca de objetivos compartilhados”.

Para Jago (*apud* MAXIMIANO, 2000, p. 388), “liderança é o uso da influência para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização dos seus objetivos”.

Phillips (*apud* MAXIMIANO, 2000, p. 388) defende a idéia de que “a liderança consiste em líderes que induzem seguidores a realizar certos objetivos que representam os valores e as motivações tanto dos líderes quanto dos seguidores”.

Para Kouzes e Posner (*apud* FREITAS, 1991, p. 83) apresentam conceito semelhante ao de Motta, pois, afirmam que a liderança é “a arte de influenciar os outros para que estes lutem por aspirações comuns”.

A liderança eficaz, segundo Maquiavel (1977), era uma questão de manutenção de um fluxo adequado de informações precisas sobre os assuntos a serem decididos e, ao mesmo tempo, a consideração das melhores alternativas de modo a permitir que ações decisivas fossem tomadas. Existem, talvez, duas diferenças entre o enfoque de Maquiavel e o contemporâneo. Primeiramente, este representa maneira mais sistêmica pela qual os teóricos modernos procuram analisar os vários elementos envolvidos no processo de liderança e, em segundo lugar, a ampla variedade de métodos inventados, procurando testar empiricamente a validade das análises.

No começo deste século, Weber (*apud* CROSBY, 1999, p. 67) distinguiu três bases sobre as quais devem recair a autoridade do líder, identificando-as como:

- a) Fundamentos racionais: apoiando-se na crença da legalidade dos padrões de regras normativas e no direito daqueles a quem é dada essa autoridade de expedir ordens sobre tais regras (autoridade legal);
- b) Bases tradicionais: apoiando-se em crença estabelecida na devoção às tradições imemoriais e na legitimidade do *status* daqueles que exercem a autoridade sobre eles (autoridade tradicional);
- c) Bases carismáticas: apoiando-se na devoção à específica e excepcional santidade, heroísmo ou caráter exemplar de uma única pessoa e em padrões normativos de ordem revelada ou ordenada por ele (autoridade carismática).

Fazendo um paralelo nas concepções de liderança de Weber e Maquiavel percebe-se que tanto um quanto o outro vêem claramente o líder como fonte de influência sobre outros, introduzindo uma distinção entre as bases de influência que residem principalmente dentro do líder como pessoa e aquelas derivadas dos contextos social e organizacional em que opera. As qualidades pessoais identificadas por Weber são definidas como carisma, enquanto que as qualidades do ambiente são vistas como derivadas, tanto da tradição como das estruturas racionais legais.

2.2 - Estilos de líderes

Segundo Crosby (1999, p. 95), “Os líderes classificam-se em cinco versões, com graus previsíveis de eficiência. Seus perfis são os seguintes: destruidor, procrastinador, paralisador, planejador e realizador. Para compreender estes perfis, temos de identificar as personalidades e padrões de trabalho associados a eles”. Citam-se:

a) O Destruidor

Os destruidores são tolos insensíveis. Essas pessoas são selecionadas para papéis de liderança por aqueles que não precisam trabalhar sob sua supervisão. Normalmente os destruidores são pessoas dominantes, agressivas, e às quais se fazem concessões apenas para que saiam do escritório de alguém. Os destruidores são completamente egocêntricos e vêem o mundo apenas a partir de suas próprias posições.

b) O Procrastinador

O procrastinador é um indivíduo nervoso e relutante. Os procrastinadores evitam ou tentam fazê-lo parar. É difícil fazê-los chegar a uma conclusão. Trata-se de uma pessoa que habitualmente adia as coisas ou se afasta da tarefa combinada.

c) O Paralisador

O paralisador fica congelado o tempo todo. Trabalha baseado no que fez de melhor no ano que se passou e fica tempo todo tentando revivê-lo, repetidamente. Quando você fala com os paralisadores, eles lhe dizem o quanto é necessário você entender o modo como o trabalho é realizado.

d) O Planejador

O planejador focaliza o progresso planejado. O estilo de liderança do planejador envolve lidar com o mundo real, em tempo real, interessados naquilo que podem aprender com as pessoas, para que possam expandir seus conhecimentos. São os famosos inquiridores, de fácil convivência e muito prestativos, que quando percebem que o futuro precisa de algo diferente, não têm nenhuma relutância em descartar aquilo que funcionou do passado. Possuem princípios firmes e imutáveis: esteja preparado, não fique longe do cliente, não crie dificuldades para si, decida o que fazer e, todas às vezes, faça a coisa certa na primeira vez.

e) O Realizador

O realizador é vibrante e coerente. Este líder tem tudo junto: seus relacionamentos são bem-sucedidos, seus empreendimentos chegam ao fim, suas estratégias são bem planejadas e comunicadas, as pessoas têm orgulho de

trabalhar com ele e a maioria de suas interações empresariais e individuais são bem sucedidas.

Os paralisadores, assim como os destruidores e os procrastinadores, não reconhecem o talento quando vêem. Eles tendem a selecionar as pessoas previsíveis e deixam de lado aqueles que têm real valor. Por isso o líder precisa ter confiança em suas próprias habilidades e inteligência para poder patrocinar aqueles com potencial para liderança.

Já para Maximiano (2000, p. 391) existem três tipos de líderes:

a) Os líderes que arrastam multidões

Capazes de conceber uma grande idéia, de juntar uma multidão suficientemente grande para concretizá-la e de pressionar a multidão para que, de fato, a concretize.

b) Os líderes que interpretam as multidões

Hábeis principalmente em tornar claros e explícitos os sentimentos e pensamentos que se encontram na multidão de forma obscura e confusa.

c) Líderes que representam as multidões

Limitam-se a exprimir apenas a opinião coletiva, de forma já conhecida e definida.

Para Crosby (1999, p. 49), “para preservar um bom relacionamento, o líder tem de conhecer a outra parte perfeitamente, e isso exige trabalho. Um relacionamento envolve o cortejo e um contínuo envolvimento. O líder precisa identificar e encorajar a pessoa que está mais voltada para o relacionamento na empresa”.

Ou seja, um líder precisa se preocupar com três aspectos das relações com os funcionários: a seleção, a educação e o clima (FREITAS, 1991). Deve também, o líder, ter um programa de trabalho bem claro, demonstrar constância a fim de construir a confiança entre os seguidores, e deve além de tudo ter liderança e administração sobre o que faz. (MOTTA, 1997)

3 – Clima

3.1 - Conceito

O conceito de Clima organizacional mostra um esforço de descrever e compreender o comportamento humano. Contudo, ao criar um clima de consideração em que as pessoas são motivadas para fazer o melhor que podem, devemos começar a perguntar para nós mesmos: “O que gostaríamos de ter em termos de clima de trabalho?” e “Como gostaríamos de ser tratados?”, segundo Smith, Peterson (1994, p. 55). Com base nisso define-se clima sobre várias vertentes:

Para Forehand & Gilmer (*apud* SOUZA, 1964, p. 93) definem clima organizacional: “... o conjunto de características que descrevem numa organização e que: a) distingue uma organização da outra; b) mantém-se de certa forma permanente e c) influencia o comportamento dos indivíduos na organização”.

Já Tagiuri (*apud* SOUZA, 1964, p. 95) define clima organizacional como sendo: “Uma qualidade relativamente permanente do ambiente interno da organização que: a) é percebido pelos seus membros; b) influencia seu comportamento e c) pode ser descrito em termos de valores de um conjunto de características (ou tributos) da organização”.

Conforme, CROSBY (1999, p.101), existem quatro condições para criar um clima que produz criatividade, produtividade e um lugar agradável para se trabalhar, são elas: ter acesso à direção, um sistema de apoio realista, um sistema de avaliação justo e remuneração adequada.

a) Ter acesso à direção

Ter acesso à direção não significa que a porta do gerente estará sempre aberta; significa que qualquer funcionário pode se comunicar com a gerência, oferecer sugestões e sentir que foi ouvido e considerado como sendo parte importante da empresa. O hábito de falar periodicamente com os funcionários em todos os níveis pode ajudá-lo a se manter a par do que está acontecendo na empresa. CROSBY (1999, p.101)

b) Um Sistema de Apoio Realista

Um programa de benefícios bem escolhido e administrado aumentará a produtividade porque retirará a preocupação dos funcionários em relação a outros assuntos.

c) Um Sistema de Avaliação Justo

A parte mais sinistra da gerência está na tentativa de avaliar os funcionários de forma eqüitativa. Tudo que o líder precisa fazer é ajudar os funcionários a manterem suas metas elevadas e desafiadoras, e ao mesmo tempo mensuráveis e realistas.

d) Remuneração adequada

O dinheiro não é um grande fator motivador, mas a falta de dinheiro é um grande desmotivador. É preciso saber cultivar bem as pessoas para que estas dentro de um clima de consideração tenham orgulho de trabalhar na empresa.

Como se percebe o Clima de uma organização é avaliado de maneira diversa entre os muitos autores. Assim podemos concluir que Clima Organizacional é constituído de características próprias distinguindo uma organização de outra. Influenciando o comportamento de seus colaboradores que tem percepções diferentes a respeito do mesmo ambiente.

3.2 – Clima x Liderança

Uma das primeiras autoras nacionais a publicar sobre o tema, Souza (1978, p. 118), diz que: “O tema é relevante do ponto de vista teórico, porque estuda o funcionamento da organização através de um elenco de variáveis entrelaçadas, fugindo assim à abordagem linear e unilateral. Do ponto de vista pragmático, a análise do clima dá subsídios valiosos para o administrador, tais como: o diagnóstico motivacional, a discrepância entre realidade percebida e desejada, os pontos de maior e menor satisfação, o estilo gerencial mais recomendável à situação”.

Uma melhor integração entre o sistema e o indivíduo deverá ocorrer com a criação de climas organizacionais que atendam às necessidades pessoais e às de caráter institucionais. Isto trará efeitos significativos na motivação e satisfação individual que, por si, geram uma melhor realização das tarefas e alcance dos objetivos organizacionais. O desafio no desempenho da função gerencial tende, cada vez mais, a concentrar-se no desenvolvimento de diagnósticos e planos de ação, que permitam ajustar continuamente a relação indivíduo - organização. Um bom caminho para isto pode ser apontado pelo levantamento e estudo do clima organizacional.

Santos (1999, p. 89), afirma que, “as razões de algumas empresas negligenciarem o estudo do clima se dá pôr, em primeiro lugar, o fato de o assunto não ser de pesquisa fácil, tanto por ser complexo quanto porque as organizações nem sempre estão dispostas a pôr a descoberto seus procedimentos internos”. Em segundo, afirma Santos (1999, p. 95), “porque na área comportamental o próprio hábito da pesquisa ainda é incipiente no Brasil”. Em geral, é um processo que demanda tempo e recursos, os quais, por sua vez, nem sempre se acham conciliados para quem investiga. Por último, faz-se lembrança de que os próprios objetos de indagação, não raros, mostram-se resistentes a responder os questionários. Este conjunto de fatores ajuda a evidenciar as dificuldades e os desafios inerentes às pesquisas sobre clima organizacional.

As instituições enquanto sistemas organizacionais visam a atingir certos níveis de eficiência e eficácia. A primeira pode ser alcançada satisfatoriamente através da adaptação da organização à dinâmica do seu ambiente externo. A outra, ou seja, a eficiência de sistema, pode ser aumentada, segundo Kolb (*apud* SANTOS, 1999, p. 105), “através da criação de um clima organizacional que satisfaça as necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais”.

SBRAGIA (*apud* MAXIMIANO, 2000, p. 407) destaca: “O ambiente de P&D é extremamente rico para que futuros estudos sobre clima organizacional, de natureza mais acadêmica, possam ser levados a efeito. O alto grau de desafio inerente ao trabalho de P&D é um fator dificilmente encontrado em tal magnitude

em outros contextos organizacionais. Se uma organização de P&D não tirar proveito dessa vantagem para canalizar as necessidades motivacionais das pessoas, ela estará revertendo esse ponto forte numa grave deficiência que, certamente, minará a capacidade criativa do corpo técnico, bem como o afastará dos compromissos organizacionais de mais alto nível”.

Por isso, diante destes fatos é imprescindível que o líder esteja sempre em contato com sua equipe levantando diariamente os fatores que afetam o clima da organização e posteriormente a motivação dos funcionários. Como diz Crosby (1999, p. 77), “ para que nossas empresas tenham sucesso no futuro, os líderes precisam ter não apenas a cabeça no lugar, como o coração também”. A liderança é deliberadamente, fazer com as ações conduzidas por pessoas sejam planejadas, para permitir a realização do programa de trabalho do líder.

O que mais se ouve em praticamente todas as organizações é que percebem está bem próximo à hora de iniciarem profundas mudanças na forma de gerir seus recursos (Crosby 1999). Se, de um lado, sabe-se que há uma imperiosa necessidade de mudar, por outro, não se tem claro ainda como fazê-lo. A sofisticação tecnológica aponta claramente para o abandono dos sistemas de controle herdados das suposições propostas pela Administração Científica. Essa forma de gerir empresas se foi bem sucedida na era industrial, agora ameaça a possibilidade de adaptação e flexibilização.

Mudança parece ser a palavra que mais se ouve no ambiente organizacional. Leider (*apud* FREITAS, 1991, p. 195) propõe que “a verdadeira mudança depende da motivação da autoliderança tanto no que diz respeito aos líderes quanto aos seguidores”. Com isso, propõe-se que o elemento mais crítico no momento em que mudanças se tornam imperiosas consiste em deixar predominar a motivação e os talentos de todos, oferecendo, em especial, alguma forma de apoio para que sejam eles utilizados de maneira eficaz na organização, se cogitando a importância da automotivação e autoliderança.

4 - Conclusão

Conclui-se com o artigo que o líder desempenha um papel de facilitador do percurso que cada liderado empreende rumo aos seus objetivos motivacionais, contudo modifica as suas ações no sentido de diminuir a discrepância entre os objetivos organizacionais e os fatores motivacionais das pessoas da organização.

É justamente o fato de se atribuir ao líder o papel de interpretar e administrar o sentido que as pessoas dão ao seu trabalho em particular e à organização de maneira geral, que permite entendê-lo como principal agente capaz de mudar o *status quo* do clima organizacional, neste contexto, o liderado não se comporta de maneira passiva, mas como alguém que interage com o líder sendo capaz de influenciá-lo na direção dessa mudança. Sem dúvida, a eficácia do líder enquanto agente de mudança tem suas raízes no profundo conhecimento que possui do clima organizacional, bem como daqueles significados simbólicos que a permeiam.

Portanto, ser eficaz em todas as oportunidades de interagir é condição indispensável para consagrar a eficácia da liderança, não sendo, assim, um bom sentido afirmar que sem líderes as organizações conseguirão crescimento ou mudanças. Ou seja, líderes, administradores e liderados, convivem dentro das organizações e seus comportamentos são complementares, mas nunca conflitivos nas empresas que conseguem defrontar-se positivamente com a necessidade de mudança pela qual passam as organizações na atualidade, para manterem sua competitividade junto ao mercado ao qual está inserido a empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CROSBY, Philip. **Princípios Absolutos da Liderança**. São Paulo: Makron Books, 1999.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional**: formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

HEIL, Gary, PARKER, Tom, TATE, Rick. **A liderança e a Revolução do Cliente**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1995.

LUZ, Ricardo. **Comportamento do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Cultura Organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. **Clima Organizacional: pesquisa e diagnóstico**. 1 ed. Lorena/SP: Steliano, 1999.

SOUZA, E. L. Pereira de. **Clima e Cultura Organizacionais**: Como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgar Bleicher, 1978.

SMITH, Peter B; PETERSON, Mark F. **Liderança, Organização e Cultura**: modelo da administração do evento. São Paulo: Pioneira, 1994.