

Considerações sobre a Influência da Liderança no Clima Organizacional: Estudo de Caso Múltiplo

Juliana Saboia
juliana@unors.com.br
FISUL

Solange Chies
solchies@yahoo.com.br
FISUL

Resumo: O presente trabalho teve como objetivo identificar o estilo de liderança e a influência que esta exerce sobre o clima organizacional de duas empresas localizadas na região serrana do estado do Rio Grande do Sul. A abordagem do tema clima organizacional e sua influência na cultura das empresas e na vida das pessoas vem alcançando lugar de destaque na gestão administrativa e para a administração. Na era da informação, as mudanças ocorrem de maneira mais rápida, imprevista e inesperada. A cultura organizacional modificou-se trazendo um contexto ambiental de turbulências, imprevisibilidade e transformações. A competitividade intensificou-se e os recursos humanos foram potencializados, valorizando as pessoas, seu conhecimento e suas habilidades mentais. A metodologia utilizada foi um estudo de caso múltiplo, com uma pesquisa de caráter exploratório, utilizando-se de questionários para a coleta de dados para avaliar a percepção dos colaboradores sob dimensões do clima organizacional. Por fim, entende-se que a liderança pode exercer influência sobre o clima, mas não é o único fator impactante.

Palavras Chave: Liderana - clima organizacional - gestão - -

1. INTRODUÇÃO

A abordagem do tema liderança e sua influência na motivação e clima das empresas vêm alcançando lugar de destaque na gestão administrativa e, especialmente, para a administração. Para Carvalho e Melo (2008), o processo histórico de evolução das organizações inclui a industrialização clássica, a industrialização neoclássica e era da informação. Na industrialização clássica a cultura organizacional estima o passado e valores tradicionais e os colaboradores são vistos como recursos de produção. O período neoclássico foi caracterizado por grandes alterações, cultura organizacional pautada no presente e as pessoas deixaram de ser vistas como fatores inertes de produção. Já na era da informação, as mudanças ocorrem de maneira mais rápida, imprevista e inesperada. A cultura organizacional modificou-se trazendo um contexto ambiental de turbulências, imprevisibilidade e transformações. A competitividade intensificou-se e os recursos humanos foram potencializados, valorizando as pessoas, seu conhecimento e suas habilidades mentais (CARVALHO; MELO, 2008).

O contexto atual apresenta uma realidade na qual as organizações, além da preocupação com o cliente externo também desenvolvem políticas organizacionais voltadas à valorização dos seus colaboradores, apostando no talento humano como diferencial competitivo. Para Chiavenato (2000), ao investir em tecnologias, as organizações priorizavam a qualidade dos produtos e a satisfação dos clientes externos. Este modelo de gestão depreciava a qualidade de vida no ambiente de trabalho, onde os funcionários encontravam-se insatisfeitos e desmotivados pela baixa remuneração, condições precárias e excesso de trabalho, insegurança, liderança negativa, dificuldades de comunicação, falta de valorização profissional e de perspectiva de crescimento e desenvolvimento.

Cabe a liderança, conforme Carvalho e Melo (2008), o importante papel de estabelecer uma visão clara de onde se quer chegar e promover o entendimento da realidade para que as pessoas possam dar o melhor de si, potencializando resultados. O líder é o protagonista motivacional, responsável por boas relações na organização e o entusiasta para que a equipe desenvolva trabalhos com maior eficiência. Todavia, quando as relações encontram-se prejudicadas, haverá influências negativas e os resultados serão insatisfatórios.

Conforme afirma Luz (2003) com o mapeamento da situação do ambiente interno da empresa, é possível verificar e tomar medidas necessárias para eliminar os focos negativos, melhorando o clima do trabalho e motivação dos trabalhadores. O foco de trabalho do presente estudo foi verificar qual o impacto que o estilo de liderança provoca no clima organizacional e na motivação dos funcionários. Para tanto, procedeu-se com estudos de caso múltiplos, em duas empresas distintas.

A preocupação com ambiente de trabalho, bem como com a motivação, permeia a pauta não somente do setor de recursos humanos, mas também do líderes de grandes empresas, buscando a competitividade através da qualidade e retenção da mão de obra (LEONARDO, 2002). Considerando tal apontamento, este estudo se justifica no fato de que as empresas que procuram competitividade devem lançar mão de todos os aspectos possíveis, e o cuidado relativo à qualidade de vida do trabalhador traz retornos positivos a qualquer organização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A competitividade e a busca por resultados de curto prazo, exigem aprimoramento constante na qualificação dos colaboradores, procurando desenvolver novos métodos que aumentam a produtividade com a redução de custos. Trabalhadores sobrecarregados, cobranças e pressão



por mais trabalho trazem retornos negativos às instituições, na medida em que provocam adoecimento e colaboradores insatisfeitos e desmotivados, que conseqüentemente apresentam menor produtividade (LUZ, 2003).

Para Chiavenato (2003), historicamente as pessoas vinham sendo tratadas como objetos e recursos produtivos, o que gerou ressentimentos e conflitos trabalhistas, além do distanciamento e desconhecimento dos colaboradores em relação às tarefas da organização. Rompendo com este paradigma, a moderna gestão de pessoas procura tratar cada colaborador na sua individualidade. Sinclayr (2001) informa que a tendência é fazer com que todos os integrantes do grupo empresarial sejam administradores de suas tarefas, e não simples executores, representando o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua do seu trabalho dentro da organização.

Retomando as teorias a respeito da evolução do homem dentro da organização, percebe-se que originalmente a idéia era construir um modelo de homem, isolando individualidades, pressupondo o tratamento das pessoas dentro das organizações. Chiavenato (2003) e Maximiniano (2002) apresentam os modelos de homo econômicos, homo social, homem organizacional, homem administrativo e homem complexo. O homo econômicos foi dominante nas quatro primeiras décadas do século XX. Apresenta pessoas motivadas por recompensas salariais e materiais, o que significa motivação por meio de prêmios ou incentivos salariais e punição pela redução do ganho. Destaca-se o salário por produção e por peça. O homo social teve evidência no final da década de 30. Neste modelo as pessoas são motivadas exclusivamente por recompensas sociais e simbólicas e não por incentivos salariais e materiais. As pessoas agem como participantes de grupos sociais, respeitando as regras definidas por estes. A partir da década de 40 foi proposto o homem organizacional. O homem vive dentro das organizações, exercendo em cada uma um papel específico e diferente. É motivado por recompensas e incentivos materiais, salariais, sociais e simbólicos. O homem administrativo surgiu na década de 50. Este modelo aceita decisões pessoais satisfatórias, sem tentar obter o máximo de cada situação específica. A otimização é substituída pela satisfação no comportamento pessoal e o critério da máxima eficiência é substituído pela eficiência satisfatória.

Chiavenato (2003), cita que na atualidade é utilizado o homem complexo devido à dificuldade de generalizar conceitos sobre os seres humanos, considerando a natureza variável das tarefas individuais e a infinidade de variações possíveis dos fatores formais da organização de que o indivíduo participa e das motivações que o movem.

2.1 Motivação dos colaboradores

Marras (2002) defende a premissa teórica de que motivação é um processo endógeno dos indivíduos e que cada um desenvolve forças motivacionais distintas em momentos distintos, afetando diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas. Na administração estratégica de recursos humanos há três ações básicas no campo motivacional: estimular os trabalhadores a atingir seus objetivos pessoais e profissionais; não desmotivá-los com ambientes, condições ou políticas inadequadas; e propiciar condições financeiras, físicas e psicológicas procurando atingir um nível médio de qualidade de vida próximo ao desejado.

Raj *et al.* (2006) referem que todo o comportamento humano é motivado e diferenciam estímulo de motivação. No incentivo, o indivíduo age levado por pressões externas: ganhar comissões, obter vantagens ou evitar punições. Na motivação, a pessoa opera impulsionada por uma força interior, porque gosta e quer. Conforme Drucker (1991, p.37), para atuar na



motivação do trabalhador é necessário entendê-lo como um ser humano “dotado de propriedade fisiológicas e psicológicas, de habilidades e limitações que lhe são peculiares e dono de um modo de agir distinto”. E vai além, afirmando que:

“Significa considerar os recursos humanos não como objetos, mas como seres, que, ao contrário dos outros recursos, têm personalidade, cidadania, controle sobre se trabalham, quanto e quão bem; e que exigem responsabilidade, motivação, participação, satisfação, incentivos, recompensas, liderança, posição social e função” (Drucker, 1991, p.37) .

Há várias teorias que procuram explicar a motivação, e Chiavenato (2003) cita as principais teorias sobre motivação, que serviram de base para as demais, são: Hierarquia das necessidades segundo Maslow, Teoria dos dois fatores de Herzberg, Modelo contingencial de motivação de Vroom e Teoria de expectativa.

A Hierarquia das Necessidades, descrita por Maslow é uma teoria concebida pelo fato de que o homem expande suas necessidades ao longo de sua vida, e na medida em que satisfaz suas necessidades básicas, surgem outras mais elevadas (SILVA, RODRIGUES, 2007). Conforme Maslow (1970), as pessoas só evoluem de um patamar ao outro na escala de necessidades se o anterior estiver satisfeito. Desta forma, as necessidades primárias são constituídas pelas necessidades fisiológicas e de segurança. As necessidades sociais, de estima e auto realização se constituem como necessidades secundárias. As necessidades refletem o padrão social de inserção do indivíduo, pois as pessoas com elevado padrão de vida têm suas necessidades primárias satisfeitas sem esforço e efeito motivacional. Contudo, os indivíduos pertencentes aos níveis socioeconômicos mais baixos, por não terem as necessidades primárias satisfeitas, predominam o comportamento direcionados a objetivos básicos, que orientam as suas ações (CHIAVENATO, 2003; SILVA, RODRIGUES, 2007).

A Teoria dos dois Fatores de Herzberg, apontada por Maximiano (2002), considera fatores motivacionais e não motivacionais alicerçados no ambiente externo e no trabalho do indivíduo. Acredita que sobressaem as condições que rodeiam o funcionário e aquilo que ele recebe externamente, em troca do trabalho propriamente dito. Assim, Herzberg considera os dois fatores: higiênicos (condições físicas e ambientais do trabalho) e motivadores (conteúdo do cargo, tarefas e deveres). A Teoria de Herzberg está alicerçada no ambiente externo e no trabalho do indivíduo, considerando que a motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, cujos dois fatores são assim definidos:

Fatores higiênicos: referem-se às condições que rodeiam o empregado enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebida, o clima de relação entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc. Correspondem à perspectiva ambiental. Constituem os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter motivação dos empregados [...].

Fatores motivadores: referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e os deveres relacionados ao cargo em si. São os fatores motivacionais que produz um efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais [...]” (CHIAVENATO, 2003, p. 96-97).

Completando, Chiavenato (2003), afirma que os fatores higiênicos apresentam caráter preventivo para evitar fontes de insatisfação ou potenciais ameaças ao seu equilíbrio. Quando esses fatores são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação; quando são precários, provocam insatisfação. Os fatores motivacionais envolvem sentimentos de realização, de crescimento e reconhecimento profissional, relacionados aos desafios e significados pessoais. Quando os



fatores motivacionais são considerados ótimos, aumentam substancialmente a satisfação; quando deficientes, provocam ausência de satisfação.

O Modelo Contingencial de Vroom define a teoria na qual o nível de produtividade individual depende de três forças básicas que atuam dentro do indivíduo: objetivos pessoais do indivíduo; relação percebida entre satisfação dos objetivos e alta produtividade; e percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade (MAXIMIANO, 2002). Os objetivos pessoais podem incluir: dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, importância do trabalho, entre outros. A relação entre a satisfação dos objetivos e a produtividade está representada pelo entendimento do trabalhador, exemplificando, se o objetivo do trabalhador é o de ter um salário maior, e este trabalhar num sistema de remuneração por produção, vai estar motivado a produzir mais para aumentar seus ganhos. Já o trabalhador que percebe a sua capacidade de influenciar na sua produtividade, acredita que um grande esforço despendido tem efeito sobre a produtividade e tende a se esforçar mais; o contrário também pode acontecer, como nos casos nos quais o trabalhador é colocado em um cargo sem o treinamento adequado ou do operário colocado em uma linha de montagem com velocidade fixa. Desta forma, a motivação para o trabalho envolve uma complexa relação entre as expectativas e recompensas.

Maximiano (2002) apresenta ainda a Teoria da Expectação, desenvolvendo um modelo sistêmico de motivação e comportamento, no qual o dinheiro passa a ser um excelente motivador, desde que as pessoas acreditem haver ligação entre desempenho e remuneração. As pessoas trabalham pelo dinheiro, podendo comprar muitas coisas e satisfazer necessidades. Ao perceber que o desempenho é condição para conquistar mais dinheiro, as pessoas produzirão mais e da melhor forma possível.

Raj *et al.* (2006) fazem menção às teorias citadas e adicionam a Teoria Cognitiva do Reforço de Skinner baseada no conceito de como as pessoas aprendem. A teoria sugere que os fatores positivos e negativos vivenciados pelo indivíduo resultam na determinação do seu comportamento. Acrescenta ainda, que os resultados positivos devam ser repetidos e gratificados, enquanto, os resultados negativos devem ser reprimidos e penalizados para que não haja repetições.

Estas teorias procuram determinar os fatores motivacionais, porém, segundo informa Chiavenato (2003) o homem complexo não se enquadra tão somente em uma delas. Existem influências de todas as teorias, mas a predominância de uma ou outra dependerá do contexto no qual a organização esta inserida, do ambiente interno e externo e do cenário econômico do momento, além das características individuais dos colaboradores. Da mesma forma, Schein (1992) problematiza a motivação humana, discutindo a complexidade e a dificuldade da mesma ser compreendida pelos indivíduos, dirigentes das organizações e membros de instituições sociais.

2.2 Liderança

Ao abordar a questão da liderança é importante destacar os aspectos fundamentais da Escola das Relações Humanas. De acordo com Ribeiro (2004), o pensamento da escola clássica, embasada na visão mecanicista do trabalho de Taylor e pela abordagem normativa da organização de Fayol, passou por uma fase de mudanças que buscava humanizar princípios e formas de administrar a empresa. A partir dessas transformações, há o surgimento da Escola de Relações Humanas:



A Escola das Relações Humanas surgiu em decorrência de estudos e experiências realizadas em uma fábrica de equipamentos telefônicos localizada em Hawthorne, perto de Chicago, Estados Unidos. Foi uma reação, uma tentativa de humanizar o trabalho, conforme seus autores admitiram. Autores famosos, baseados nas conclusões das experiências de Hawthorne, realizadas de 1927/1932, contribuíram para o desenvolvimento destas escolas, auxiliadas também pelo desenvolvimento das ciências ditas humanas – a psicologia e a sociologia (RIBEIRO, 2004, p. 59).

Cabe destacar que esta nova concepção humanista passou a valorizar o fator social como um diferencial dentro das organizações, considerando fatores sociais e expectativas individuais como importantes aspectos de sucesso na busca de seus objetivos, incentivando ações do indivíduo em prol da empresa como um todo (TEJON, 2006). Diante do contexto de mudança advindo da Escola de Relações Humanas, Ribeiro (2004, p. 62) explica a importância do papel do líder, ao enfatizar que liderança é “a característica que se espera do gerente” e que deverá ser demonstrada “na condução do processo produtivo, por meio do envolvimento e do aproveitamento pleno da criatividade do grupo e ele subordinado, de modo a alcançar a satisfação de todos”.

Nas organizações, a liderança é um fator de “poder” e possui forte influência sobre os colaboradores. Para Katz e Kahn (1974), liderar é entendido como um ato de influência nas atividades desenvolvidas por pessoas ou na formação de um grupo para atingir os objetivos propostos. Kotter (2002) define o líder autêntico como criador de estratégias, determinando a direção na qual a empresa deve avançar e consegue fazer com que seus subordinados o sigam por estarem convencidos de que suas idéias são válidas.

Para Benis (2002), a liderança passou a ser o ato de desenvolver relacionamentos com diversas pessoas para criar uma comunidade que produza riqueza. No mundo dos negócios, a liderança é aprendida basicamente pelo exemplo; para formar bons líderes é preciso ser um bom líder. A liderança nas organizações deve ser desenvolvida por várias pessoas, pois a complexidade empresarial sofre rápidas transformações o que dificulta a liderança por uma única pessoa. Já para Cohen (1999), a liderança não significa apenas uma ação simpática para criar nos subordinados o desejo de cooperar, e sim, despertar o interesse e o envolvimento de todos, usufruindo do talento de cada um no trabalho em conjunto para a consecução das metas da empresa.

Conforme Maximiano (2002, p. 407), “à medida que o estudo da liderança evoluiu, ampliaram-se e criaram-se outras formas de se referir aos dois estilos básicos de liderança: a orientada para tarefa e a orientada para pessoas”. Nesse mesmo viés, Cavalcanti et al (2007, p. 41) enumeram o comportamento do líder orientado para pessoas:

- Focaliza o próprio funcionário ou grupo e enfatiza as realizações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe;
- Ouve e presta atenção;
- Apoia os funcionários.

A liderança será mais bem-sucedida se o nível de seus seguidores for de maturidade, tanto com relação ao trabalho quanto ao fator psicológico, conforme defendem Cavalcanti et al (2007, p. 51): “Um subordinado com alta maturidade tanto tem aquela para a realização do trabalho quanto à psicológica, sentindo-se confiante para realizar a tarefa e com uma tendência a assumir mais responsabilidades para atingir as metas”.



O nível de maturidade dos colaboradores pode direcionar o estilo de liderança que o líder deverá adotar perante a equipe. Os principais estilos de liderança encontrados nas organizações são o autocrático, democrático e liberal (MAXIMIANO, 2002; CHIAVENATO, 1999). Segundo Machado e Goulart (2005, p. 267) os estilos de liderança “são circunstanciais, uma vez que não há padrão a ser seguido, variando de acordo com a personalidade do indivíduo ou com a circunstância”.

A liderança autocrática, conforme cita Maximiano (2002) caracteriza-se por centralização da autoridade e decisões, onde os subordinados não possuem liberdade de escolha. O líder autocrático é dominador e espera obediência de seus subordinados. O grupo liderado sob tal aspecto apresenta maior volume de trabalho, contudo, apresenta sinais de tensão, frustração e agressividade. A liderança liberal, conforme Chiavenato (2000) apresentasse em contraponto com a autocrática, onde o líder liberal permite total liberdade para o grupo tomar decisões, participando pouco ou quase nada do processo. O líder é considerado evasivo e pouco firme. Grupos submetidos a este tipo de liderança mostram baixa atividade produtiva e trabalho em grupo limitado, apresentando individualismo, desagregação do grupo, insatisfação e pouco respeito ao líder. Já com relação à liderança democrática, Chiavenato (1999) afirma que o líder é “extremamente comunicativo, encoraja a participação das pessoas e se preocupa igualmente com o trabalho e com o grupo”. O líder é visto como um facilitador para o grupo, auxiliando na resolução de problemas e tarefas a serem desempenhadas. Subordinados expostos a este tipo de liderança apresentaram alta qualidade produtiva e clima de satisfação, integração grupal e comprometimento.

Além dos estilos de liderança explicitados anteriormente, convém mencionar a Teoria da Liderança Situacional. Para Hersey e Blanchard (1986), um líder conseguirá ser eficaz se souber adequar seu estilo de liderança às demandas do ambiente. Embora todas as variáveis situacionais sejam consideradas como relevantes, na liderança situacional o foco principal é o comportamento do líder em relação ao liderado. Esta teoria amplia o conceito de liderança, são mais atrativas ao administrador, pois aumentam as opções e possibilidades de mudar a situação para adequá-las a um modelo de liderança ou mudar o modelo de liderança para adequá-lo à situação.

De acordo com Chiavenato (2000) na escolha do padrão de liderança a adotar em relação aos subordinados, deve o administrador considerar e avaliar três forças que agem simultaneamente:

- Quando as tarefas são rotineiras e repetitivas, a liderança é limitada e sujeita a controles pelo chefe, que passa a adotar um padrão de liderança próximo ao extremo esquerdo do gráfico;
- Um líder pode assumir diferentes padrões de liderança para cada subordinado;
- Para um mesmo subordinado o líder pode assumir diversos padrões de liderança, conforme a situação apresentada. Assim, o líder assume a posição de dar maior liberdade aos funcionários eficientes e impor maior autoridade para o funcionário que apresenta erros graves e/ou repetitivos.

Desta forma, os padrões de comportamento de liderança estão relacionados ao grau de autoridade utilizado pelo líder e o grau de liberdade disponível para os subordinados na tomada de decisões, num contínuo de padrões de liderança.

2.3 Clima Organizacional

O clima organizacional é utilizado como indicador da qualidade de vida do trabalhador no ambiente de trabalho. O conhecimento da satisfação do funcionário com o clima organizacional é descrito por Machado e Goulart (2005) como um “termômetro para a proposição e condução de ações de mudanças, pois possuir tais informações permite à organização reavaliar, planejar e desenvolver relações de trabalho produtivas e pró-ativas de seus colaboradores”.

Segundo Luz (2003) o clima organizacional é uma ferramenta que permite medir, no ambiente de trabalho, o grau de satisfação dos colaboradores. Chiavenato (2000) conceitua clima organizacional como representante da amplitude da influência ambiental sobre a motivação: “O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da organização e que influencia o seu comportamento” (CHIAVENATO, 2000, p. 413).

Portanto, para Machado e Goulart (2005) o clima organizacional nasce da cultura organizacional e da necessidade de satisfação dos seus colaboradores. É o resultado do comportamento das pessoas perante as decisões tomadas pelos administradores, refletindo diretamente nas atitudes de julgamento e nas tarefas executadas pelos trabalhadores. Os colaboradores da organização podem ter os seus comportamentos estimulados positiva ou negativamente de acordo com a sua percepção.

Para Luz (2003) o clima pode ser bom, prejudicado e ruim. Quando predominam atitudes positivas o clima é bom, traduzindo-se em alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação e comprometimento pela maioria parte dos funcionários. Outro indicador de clima organizacional bom se configura quando os funcionários indicam conhecidos e parentes como candidatos a vagas na empresa, quando sentem orgulho em participar dela. Além disso, a baixa rotatividade dos funcionários e o alto tempo de permanência na empresa são bons indicadores deste tipo de clima.

O clima prejudicado ou ruim afeta negativamente e de maneira duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, gerando tensões, discórdia, desunião, rivalidade, animosidades, conflitos, desinteresse pelo cumprimento das tarefas, resistência às ordens, ruído nas comunicações, competições exacerbadas, etc. A intensidade destas manifestações caracteriza o clima prejudicado ou ruim e agem de forma desfavorável aos objetivos das organizações e das pessoas que nelas trabalham. O clima predominantemente ruim cria sentimentos de vergonha e desaprovação ao ponto dos funcionários omitirem nos currículos sua passagem profissional por estas empresas, que geralmente apresentam grande rotatividade de pessoal (LUZ, 2003).

Para Chiavenato (2003) pesquisar e analisar o clima interno são fatores críticos e importantes para as organizações contemporâneas. A análise propicia momentos de reflexão em relação à motivação para o trabalho, estimula a compreensão dos conflitos e melhora a comunicação interpessoal. Além disso, apresenta noções importantes na tomada de decisão e tem ligação com o ambiente de trabalho e qualidade de vida. Para Luz (2003), o gerenciamento do clima organizacional pressupõe duas preocupações, uma de natureza econômica e outra social. A preocupação social remete aos cuidados com a qualidade de vida. A natureza econômica está orientada pela melhoria da produtividade nas organizações, com aumento do engajamento, do comprometimento e da motivação dos seus colaboradores.

Ainda, para Luz (2003), trabalhar com fatos e dados é necessário, pois o que não se mede não se gerencia. Conforme Teixeira (2006) avaliar o clima organizacional permite identificar a

percepção dos colaboradores sobre aspectos que influenciam o seu bem estar no trabalho, permitindo o aprimoramento constante da qualidade do ambiente de trabalho. Permite também identificar oportunidades de melhorias da qualidade dos produtos e serviços, da produtividade, do comprometimento dos empregados com os resultados da empresa, significando aumento da rentabilidade das organizações.

2.4 Influencia a Liderança no Clima Organizacional

Para Carvalho e Melo (2008), o clima organizacional é percebido por todos os membros da organização influenciando o comportamento dos mesmos. Está relacionado com o grau de motivação e satisfação refletindo uma tendência ou inclinação relacionada à percepção das pessoas, sendo desta forma um indicador de eficácia da liderança.

Machado e Goulart (2005) abordam os estilos de liderança e o impacto produzido nos subordinados, afetando o seu comportamento e sua motivação para o trabalho. Diferentes estilos de liderança produzem reações diferentes e complexas, conduzindo a diferentes climas organizacionais. Também destacam a personalidade do chefe, que representa papel decisivo na maneira de conduzir a equipe de trabalho.

Para criar um ambiente saudável, Carvalho e Melo (2008), indicam que é necessário saber ouvir as pessoas, identificando os problemas que possam estar impedindo o crescimento das relações pessoais e organizacionais e abrir canais de diálogo. Neste clima, o colaborador sente-se a vontade pra dialogar com a liderança, pois sabe que o líder vai buscar soluções, corrigindo erros e realizando adequações quando for necessário. Carvalho e Melo (2008) referem ainda que quem cria o ambiente é o líder e sua forma de liderança. O relacionamento de ambas as partes, líder e colaborador, deve ser excelente, pois o líder é o principal responsável por motivar, criar boas relações na organização e influenciar a equipe a desenvolver o trabalho com maior eficiência. Caso contrário, nas relações pessoais prejudicadas, haverá influência negativa diretamente no processo organizacional.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho utilizou-se de pesquisa exploratória, que conforme Gil (2007) caracteriza-se por proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou constituir hipóteses, levando ao aprimoramento de idéias e a descoberta de intuições. A metodologia empregada foi o estudo de caso múltiplo, na qual a coleta de dados foi composta por duas etapas distintas: primeiramente foi realizado um levantamento geral com os funcionários da empresa utilizando um questionário para avaliação do clima organizacional; num segundo momento foi aplicado outro questionário apenas aos líderes da organização, buscando traçar o perfil de liderança, apoiado no teste de estilo de liderança proposto por Marras (2000). Para fins didáticos os líderes considerados foram: supervisores, gerentes e líderes dos setores. Posteriormente foi realizada análise conjunta dos dados e suas relações.

Para avaliação do clima interno, foi aplicada a Escala de Clima Organizacional (ECO). “A ECO é uma escala multidimensional construída e validada com o objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre várias dimensões do clima organizacional.” (SIQUEIRA, 2008, p. 32). A ECO é composta de 127 itens que representam as 12 dimensões mais frequentes apontadas em estudos nacionais e internacionais, sobre os quais os trabalhadores devem manifestar sua opinião. Após aplicação prática da ECO, esta foi simplificada e a escala

final validada ficou composta por 63 itens agrupados em 5 fatores, conforme ilustrado na figura 1:

Denominações	Definições	Itens	Índices de precisão
Apoio da chefia e da organização	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.	1 ao 21	0,92
Recompensa	Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.	22 ao 34	0,88
Conforto físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.	35 ao 47	0,86
Controle/pressão	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.	48 ao 56	0,78
Coesão entre colegas	União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.	57 ao 63	0,78

Figura 1 - Denominações, definições, itens integrantes e índice de precisão dos fatores da ECO.

Fonte: Siqueira, 2008, p. 33.

Assim, de acordo com Siqueira (2008) a Escala ECO ficou composta por 5 fatores, a citar: apoio da chefia e da organização (Fator 1, com 21 itens); recompensa (Fator 2, com 13 itens); conforto físico (Fator 3, com 13 itens); controle/pressão (Fator 4, com 9 itens); e coesão entre colegas (Fator 5, com 7 itens).

Com base nos procedimentos técnicos realizados, a primeira etapa da pesquisa foi definida, segundo Gil (2007), como levantamento, caracterizado como interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Nos levantamentos, os sujeitos pesquisados são selecionados, mediante procedimentos estatísticos, formando uma amostra significativa do universo a ser estudado. Portanto, foram aplicados métodos estatísticos para definição do quantitativo de colaboradores que responderam o questionário, partindo de um universo de 245 colaboradores. Dos questionários entregues, houve devolução de 168, sendo que após a tabulação e verificação dos dados, foram validados 157 questionários.

Após a coleta, os dados foram analisados envolvendo os seguintes procedimentos: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Na sequência foi realizada a interpretação dos dados, que consiste em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos na primeira e na segunda fase da pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O trabalho foi desenvolvido em duas empresas da serra gaúcha e com o objetivo de manter em sigilo o nome das empresas, será apresentado as características e setor de atuação de cada organização envolvida no estudo. Optou-se por utilizar empresas com produtos e tamanhos distintos por entenderem-se as diferenças cruciais nos formatos de trabalho de cada uma.

Caso 1: A primeira organização pesquisada é uma fábrica de móveis (Empresa A), situada na cidade de Bento Gonçalves, fundada em 2003. Caracteriza-se por ser uma empresa familiar e de porte médio. É responsável para fabricação de cadeiras, baquetas, poltronas e estofados, com uma produção mensal média de 10 mil itens, sendo distribuídos em todo o Brasil. Possui em seu quadro 110 funcionários, atuando em 11 setores: Administração, Almoxarifado/Compras/PCP, Costura, Estofaria, Expedição, Marcenaria Acabamento, Marcenaria Bruta, Marcenaria Acabamento, Metalúrgica/Manutenção/Solda, Pintura e Polimento. As decisões são centralizadas, o tipo de trabalho é considerado rotineiro, com

células de trabalho e informalidade nas relações. Na pesquisa realizada, do total de 110 questionários entregues, 86 retornaram, podendo ser utilizados em sua totalidade, o que representa uma amostra de 78% do total da população.

O primeiro resultado obtido com a pesquisa focou-se no **estilo de liderança** dos 11 supervisores/gerentes presentes na organização. O estilo de liderança com maior percentual foi o democrático, presente no perfil de 45% dos líderes, sendo seguido pelo estilo autocrático, com 28% e, por fim, o liberal, com 27% de representatividade. Observado por setor, o estilo democrático foi predominante em todos os setores. Os estilos autocrático e liberal tiveram a mesma representatividade nos setores de almoxarifado, expedição, marcenaria bruta e polimento. O segundo estilo predominante, o autocrático, foi maior nos setores de estofaria, marcenaria acabamento, marcenaria chapas e metalurgia. Por fim, o estilo liberal apresentou maior incidência nos setores administrativos, costura e pintura.

Após a identificação dos estilos de liderança, verificou-se como estava a satisfação dos funcionários com o **clima organizacional**, considerando os requisitos: recompensa, apoio e supervisão da chefia, controle e pressão, conforto físico e coesão entre colegas. A escala utilizada para esta pesquisa é a apresentada por Siqueira (2008, p. 34), onde “considera-se até 2,99 como clima ruim; de 3,00 à 3,99 clima bom; e 4,00 até 5,00 clima ótimo”. A figura 2 apresenta os índices de satisfação por cada fator, em cada setor e o estilo secundário predominante de liderança, já que o estilo predominante em todos os setores foi o democrático:

Setor / Fator	Coesão entre colegas	Conforto físico	Recompensa	Apoio da supervisão	Controle e pressão	Média	2º estilo predominante
Expedição	3,14	2,65	1,96	2,57	2,44	2,55	Liberal/ Autocrático
Almoxarifado	3,24	3,36	2,49	2,65	2,63	2,87	Liberal/ Autocrático
Costura	2,89	3,12	2,54	2,87	2,97	2,88	Liberal
Pintura	2,67	2,97	2,46	3,16	3,52	2,96	Liberal
Estofaria	3,2	2,99	2,55	2,86	3,24	2,97	Autocrático
Marcenaria acabamento	3,44	2,82	3,11	3,34	3,11	3,16	Autocrático
Metalurgia	3,94	3,46	2,48	2,97	3,09	3,19	Autocrático
Administração	3,65	3,56	2,68	3,09	3,08	3,21	Liberal
Polimento	3,66	3,23	3,17	3,12	3,24	3,28	Liberal/ Autocrático
Marcenaria bruta	4,05	2,95	3,15	3,69	3,61	3,49	Liberal/ Autocrático
Marcenaria chapas	4,43	3,58	3,5	3,98	3,33	3,76	Autocrático
Média geral	3,48	3,15	2,74	3,12	3,11	3,12	

Figura 2: Índice de satisfação, por setor da empresa e estilo de liderança secundário predominante.

Fonte: dados coletados de pesquisa.

Através da análise da tabela, percebe-se que o melhor fator foi a coesão entre colegas, seguindo pelo conforto físico, apoio da supervisão, controle e pressão e por fim, o item “recompensa” ficou com classificação “ruim”, por obter média abaixo de 3,00. Ainda, o setor que teve menor índice da satisfação foi o setor de expedição, onde os três estilos de liderança estão presente, sendo predominante o democrático, seguido em paridade pelo liberal e autocrático. Já o setor com maior índice de satisfação foi o marcenaria chapas, que além de

possuir o estilo democrático como estilo principal, possui o autocrático como segundo relevante.

Caso 2: A segunda organização estudada foi uma indústria de calçados (Empresa B), fundada na década de setenta, com quatro instalações no Ceará, uma na Bahia e duas no Rio Grande do Sul, sendo a matriz sediada na cidade de Farroupilha. Possui em seu quadro funcional 24.300 funcionários aproximadamente. Para fins do estudo, foi utilizada duas unidades distintas, mas que atuam no mesmo nível de produção: a matrizaria em Farroupilha e a matrizaria em Carlos Barbosa. A empresa é considerada de grande porte, com capital nacional e não há familiares alocados em cargos de comando. As informações são descentralizadas, sendo que atua com layout de células de produção. Em Farroupilha a empresa conta com 75 funcionários, sendo que dos questionários entregues, 40 foram validados para o estudo, representando 54% de retorno. Em Carlos Barbosa o retorno foi maior, de 70%, onde foram entregues 60 questionários e retornaram 42, sendo apenas 31 válidos.

O **estilo de liderança** foi o primeiro objeto de pesquisa. Na unidade de Farroupilha foram três entrevistados, sendo: coordenador administrativo, supervisor de solado e supervisor de expandido e na unidade de Carlos Barbosa apenas o supervisor da área de expandido retornou o questionário, A predominância pelo estilo democrático novamente ficou evidente, sendo representado em 37% dos perfis, seguido por 33% de tendência a ser autocrático e 30% liberal.

Para complementar os resultados, foi verificado qual o nível da satisfação dos funcionários em relação ao **clima organizacional**, utilizando a mesma escala apresentada anteriormente. A seguir apresentam-se os resultados obtidos com satisfação em cada fator, à média geral e o estilo secundário predominante em cada setor estudado.

Setor / Fator	Coesão em tre colegas	Conforto físico	Recompensa	Apoio da supervisão	Controle e pressão	Média	2º estilo predominante
Administrativo	2,98	3,05	3,08	2,97	3,09	3,03	Autocrático
Solado	3,05	3,37	3,70	3,15	3,10	3,27	Liberal
Expandido (Farroupilha)	2,35	2,57	2,98	2,65	3,05	2,72	Autocrático
Expandido (C. Barbosa)	2,87	3,15	3,10	3,03	3,20	3,07	Autocrático
Média Geral	2,81	3,04	3,22	2,95	3,11	3,02	

Figura 3: Índice de satisfação, por setor da empresa e estilo de liderança secundário predominante.

Fonte: dados coletados de pesquisa.

As informações contidas na tabela revelam que o setor que teve maior índice de satisfação foi o setor de solado, onde o segundo estilo de liderança predominante é o liberal. A satisfação foi baixa no setor de expandido, na unidade de Farroupilha, onde o segundo estilo de liderança predominante foi o autocrático.

A análise dos dois casos mostra paridade do estilo de liderança, onde as empresas apresentaram uma maior tendência ao estilo democrático. Analisando apenas por este ponto, pode-se dizer que o estilo de liderança não é impactante para a satisfação do clima organizacional, visto que todos apresentam tendência a ser democrático, sendo que o índice foi satisfatório em seis setores da empresa A, de um total de onze, e em três da empresa B, de um total de quatro.

Contudo é interessante observar que o segundo estilo que teve maior predominância foi o autocrático, seguido pela combinação do autocrático/liberal. A primeira empresa estudada



apresenta um clima bom em parte dos setores, sendo que onde o segundo estilo predominante foi o liberal, o índice de satisfação foi menor, em contrapartida, o clima teve índice superior nos setores onde o segundo estilo predominante foi o autocrático. A segunda empresa pesquisada apresentou maior predominância do estilo autocrático como segunda tendência de estilo de liderança. Ao contrário da primeira empresa estudada, a empresa B apresentou maior índice de satisfação na equipe liderada pelo estilo liberal, apesar do autocrático prevalecer na maioria dos setores.

A partir desta análise, verifica-se que o segundo estilo predominante de liderança impactou na satisfação com relação ao clima organizacional dos colaboradores. Considerando tais situações, o resultado final da pesquisa demonstra que o estilo principal adotado pelo líder não é o impactante nos fatores estudados, pois a tendência a ser democrático apareceu em todas as pesquisas, independente do índice da satisfação obtido. Contudo, o segundo estilo de liderança predominante apontou diferenças, sendo na Empresa A considerado o autocrático com maior índice de satisfação e na Empresa B o estilo liberal teve mais índice de satisfação por parte dos colaboradores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças tecnológicas causaram um impacto profundo na vida das pessoas e das empresas e, em razão disto, as questões que envolvem o ambiente dos negócios ficaram mais complexas para todos. A motivação das pessoas no trabalho não depende tão somente da relação com o trabalho, mas também de fatores externos, que exercem influência considerável no indivíduo que não conseguem separar a vida particular da vida profissional. Não existe uma fórmula exata que, quando aplicada, deixa as pessoas motivadas, mesmo porque, as pessoas possuem estímulos diferentes, o que é bom para uns pode não ser para outros. Assim, a boa liderança, um ambiente de trabalho agradável, bons salários e benefícios, oportunidade de crescimento e liberdade para inovar, são algumas maneiras de tornar o trabalho mais prazeroso.

Diante disso, o presente trabalho teve como objetivo apresentar como o estilo de liderança pode influenciar no clima organizacional, utilizando para estudo de caso múltiplo, duas empresas de portes diferentes sediadas na região serrana do Rio Grande do Sul. Conclui-se que em ambas as organizações existe um estilo predominante nos setores pesquisados: o democrático. Contudo o clima organizacional não possui a mesma predominância, variando entre os setores, de bom a ruim, demonstrando que não é somente o estilo de liderança que impacta no clima organizacional.

Considerando o apresentado, esta pesquisa atingiu o objetivo proposto e serve para direcionamento das ações futuras em ambas as empresas. Através do entendimento que não é somente o perfil do líder, mas outros fatores que impactam no índice de satisfação perante o clima organizacional das empresas, há possibilidade de desenvolver ações de gestão de pessoas, como treinamento, plano de benefícios, programa de qualidade de vida, entre outros, que elevarão o índice da satisfação referente ao clima organizacional.

Por fim, entende-se que a pesquisa, por ter caráter quantitativo não responde a todas as perguntas que podem surgir sobre o impacto da liderança no clima organizacional, e que para pesquisa futura, recomenda-se a utilização de pesquisa qualitativa para aprofundamento dos resultados encontrados.



6 REFERENCIAL

BENIS, Warren. **A nova liderança**. In: Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002.

CARVALHO, Ivânia Nascimento Ferreira; MELO, Naiza Pereira. **Cultura e Clima organizacional**: ingredientes para o sucesso das organizações públicas e privadas. Artigo apresentado ao Instituto de Desenvolvimento Econômico, Rural e Tecnológico Dados da Amazônia. Manaus: Faculdade Gama Filho, 2008.

CAVALCANTI, Vera Lucia et al. **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: como transformar gerentes em gestores de pessoas. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COHEN, Allan R. **MBA**: curso prático de administração. 6. ed. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

DRUCKER, Peter. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1991. 451 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. Tradução e revisão técnica: equipe do CPB. São Paulo: EPU, 1986.

KATZ, D. KAHN, R. L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1974.

KOTTER, John P. **Os líderes necessários**. In: Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002.

LEONARDO, Jefferson Marco Antonio. **A Guerra do sucesso pelos talentos humanos**. Revista Produção, v.12 n.2, 2002.

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

MACHADO, Alyne Maria; GOULART, Antônio Marcos A. **Análise de Clima Organizacional**: estudo de caso em uma agência bancária. Rio de Janeiro: VIII SEGeT (Simpósio em Excelência em Gestão e Tecnologia), 2005.

MARRAS, Jean Piere. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MASLOW, A H. Motivation and personality. 2.ed.New York:Harper & Row Publishers,1970.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru.**Teoria Geral da Administração**: da Revolução urbana à revolução digital. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.



IX SEGTeT 2012

**SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM
GESTÃO E TECNOLOGIA**
Tema: Gestão, Inovação e Tecnologia para a Sustentabilidade

OLIVEIRA, Marco A. **Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados.** São Paulo: Nobel, 1995.

RAJ, P. et al. **Gerenciamento de pessoas em projetos.** Rio de Janeiro: FGV, 2006.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Teorias da Administração.** São Paulo: Saraiva, 2004.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SILVA, Walmir Rufino da; RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2007.

SINCLAYR, Luiz. **Organização e Técnica Comercial.** Porto Alegre: Saraiva, 2001.

SIQUEIRA, Mirlene M. S. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2008.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão. et al. **Gestão estratégica de pessoas.** 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TEJON, José Luiz. **Liderança para fazer acontecer: faltam líderes no mercado. Você se candidata?** 4. ed. S