

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Andressa Costa Rodrigues

**INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA
REVENDEDORA DE AUTOMÓVEIS**

Porto Alegre

2018

Andressa Costa Rodrigues

**INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA
REVENDEDORA DE AUTOMÓVEIS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado à Escola de Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
como requisito parcial para a obtenção do título
de Bacharel(a) em Administração.

Orientadora: Profa. Cláudia Simone Antonello

Porto Alegre

2018

Andressa Costa Rodrigues

**INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA
REVENDEDORA DE AUTOMÓVEIS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado à Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração.

Orientador(a): Cláudia Simone Antonello.

CONCEITO:

APROVADO EM: 11 de dezembro de 2018.

BANCA EXAMINADORA:

Gean Tomazzoni - Doutorando PPGA/UFRGS

Cláudia Simone Antonello - UFRGS (orientadora)

AGRADECIMENTOS

À esta universidade, seu corpo docente, direção e administração, que oportunizaram todos esses anos de conhecimento e crescimento em minha formação profissional.

Agradeço à todos os professores, por me proporcionarem o conhecimento. A palavra mestre nunca fará justiça aos professores dedicados, aos quais, sem nominar, terão os meus eternos agradecimentos, principalmente à minha orientadora Claudia Antonello, pelo suporte que lhe coube, pelas suas rápidas e incentivadoras correções e respostas.

Aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional. Agradeço à minha mãe, Lúbia Costa, mãe zebrinha que me deu todo apoio e incentivo nas horas difíceis, de desânimo e cansaço. Ao meu pai, Gilberto Rodrigues, que apesar de todas as dificuldades, me fortaleceu e que para mim foi muito importante. Ao meu namorado, Eduardo Ambrosi, pessoa com quem amo partilhar a vida, obrigada pelo carinho, a paciência e por sua capacidade de me trazer paz na correria de cada semestre.

Aos meus amigos, pelas alegrias e tristezas compartilhadas. Com vocês, as pausas entre um parágrafo e outro de produção melhora tudo o que tenho produzido na vida. E à todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

RESUMO

Em um mundo cada vez mais diversificado e competitivo, as pessoas têm exigido serviços e produtos de melhor qualidade. Com as exigências do mercado e o fácil acesso dos consumidores à informações, no setor automotivo, as concessionárias que não acompanharem as mudanças correm o risco de deixarem de fazer parte desse mesmo mercado. Dessa forma, a área de vendas de veículos é extremamente cobrada pela qualidade no atendimento e pelo atingimento de metas, e para que se tenha esse atributo é necessário motivação, empenho e dedicação. Características essas que se relacionam com o ambiente de trabalho e com a satisfação de seus usuários. O presente trabalho visa caracterizar e analisar o impacto da liderança do gestor no clima organizacional de equipes da área comercial de revendedoras de automóveis localizadas no estado do Rio Grande do Sul, verificando a percepção que os funcionários têm em relação às variáveis que envolvem o clima organizacional, através da Escala de Clima Organizacional, proposta por Siqueira (2008), além de um instrumento adaptado do desenvolvido por Melo (2004), para traçar o estilo de liderança de cada gestor. Para o alcance dos objetivos geral e específicos, desenvolveu-se um estudo de caso quantitativo, aplicado a um total de 31 funcionários, das equipes comerciais selecionadas. Como resultado, constatou-se que é possível que os tipos de liderança exerçam influência na percepção do clima organizacional, ainda que não tenha sido possível apontar um único estilo de gestão que mais favorecesse a percepção do clima, dentro das equipes estudadas.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Estilo de Liderança. Influência.

ABSTRACT

In an increasingly diverse and competitive world, people have demanded better quality products and services. With the demands of the market and the easy access of consumers to information, in the automotive sector, the concessionaires that do not keep up with the changes run the risk of not being part of the same market. In this way, the sales area of vehicles is extremely charged for the quality of the service and the achievement of goals, and to have this attribute requires motivation, commitment and dedication. These characteristics relate to the work environment and the satisfaction of its users. This paper aims to characterize and analyze the impact of managerial leadership on the organizational climate of teams from the commercial area of automobile dealers located in the state of Rio Grande do Sul, verifying the perception that employees have regarding the variables that involve the organizational climate, through the Organizational Climate Scale, proposed by Siqueira (2008), besides an instrument adapted from the one developed by Melo (2004), to define the leadership style of each manager. To achieve the general and specific objectives, a quantitative case study was developed, applied to a total of 31 employees, of the selected commercial teams. As a result, it was verified that it is possible that the types of leadership influence the perception of the organizational climate, although it was not possible to point out a single style of management that most favored the perception of the climate within the teams studied.

Keywords: *Organizational Climate. Leadership Style. Influence.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Diferenças no comportamento de gerentes e líderes	15
Quadro 2 – Fatores e itens integrantes da parte referente à avaliação de estilos gerenciais ...	26
Tabela 1 – Participantes	27
Tabela 2 – Dados demográficos dos participantes	28
Gráfico 1 – Resultados Equipe Azenha.....	29
Gráfico 2 – Resultados Equipe Erechim.....	30
Gráfico 3 – Resultados Equipe Ipiranga.....	30
Gráfico 4 – Resultados Equipe Osório	31
Gráfico 5 – Resultados Equipe Passo Fundo.....	32
Gráfico 6 – Resultados Equipe Sertório	32
Gráfico 7 – Resultados Equipe Souza Reis	33
Gráfico 8 – Resultados Equipe Viamão	34
Tabela 3 – Síntese comparativa	34
Gráfico 9 – Resultados Geral	37
Gráfico 10 – Tarefas	38
Gráfico 11 – Relacionamento	39
Gráfico 12 – Situação	40
Quadro 3 – Estilos de Liderança dos Gestores	41
Quadro 4 – Estilos de Liderança X Clima Organizacional	43

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
1.1. OBJETIVOS	11
1.2. JUSTIFICATIVA	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1. Liderança	13
2.2. Clima organizacional	17
2.2.1. Tipos de clima.....	19
2.2.3. Modelos de pesquisa de clima organizacional.....	21
2.3. Liderança e clima organizacional	23
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	25
3.1. Caracterização da Revendedora e Sujeitos Pesquisados	25
3.2. Técnica para Coleta de Dados e Análise dos Dados	26
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	28
4.1. Perfil dos Pesquisados.....	28
4.2. Escala de Clima Organizacional	29
4.2.1. Equipe Azenha.....	30
4.2.2. Equipe Erechim.....	30
4.2.4. Equipe Osório	32
4.2.5. Equipe Passo Fundo	32
4.2.6. Equipe Sertório.....	33
4.2.7. Souza Reis.....	34
4.2.8. Equipe Viamão	34
4.2.9. Comparativo entre as equipes	35
4.2.10. Avaliação Geral.....	36
4.3. Escala de Liderança	38
4.4. Relação entre Clima Organizacional e Liderança	44
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS.....	49
ANEXO A – ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	52
ANEXO B – ESTILOS DE LIDERANÇA	55

1. INTRODUÇÃO

Em um mundo cada vez mais diversificado e competitivo, as pessoas têm exigido serviços e produtos de melhor qualidade. Para atender à essas demandas, as organizações dependem de seus funcionários, necessitando empenhar-se para manter um ambiente de trabalho adequado, para que se tenha colaboradores comprometidos, motivados e dispostos a entregarem os objetivos propostos pela empresa. Nesta mesma linha, com as exigências do mercado e o fácil acesso dos consumidores a informações, no setor automotivo, as concessionárias que não acompanharem as mudanças correm o risco de deixarem de fazer parte desse mesmo mercado.

A área de vendas de veículos é extremamente cobrada pela qualidade no atendimento e pelo atingimento de metas, e para que se tenha esse atributo, é necessário motivação, empenho e dedicação. Características essas que se relacionam com o ambiente de trabalho e com a satisfação de seus usuários. Portanto, o tema central desta pesquisa é a identificação de como os estilos de lideranças influenciam no clima organizacional das equipes comerciais das revendedoras de automóveis de um dos mais representativos grupos automotivos do país.

A pesquisa de clima organizacional, de acordo com Bergamini e Coda (1997, p. 99) é:

[...] um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização enfocada. O papel de pesquisas dessa natureza é tornar claras as percepções dos funcionários sobre temas e itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, afetam negativamente o nível de satisfação dos funcionários na situação de trabalho.

Os estudos acerca do tema não são novidade, pois a influência do clima organizacional no desempenho das organizações é uma questão já frequentemente abordada. Segundo Aktouf (1996 *apud* PEREIRA, 2003), este é um assunto necessário para o crescimento e permanência das empresas ao longo do tempo, sendo fundamental que o gestor compreenda, que além dos recursos de administração, dos métodos contábeis e econômicos, e das tecnologias avançadas, é essencial que exista um clima social e humano favorável à adesão, à cooperação e ao desempenho nas organizações.

Existe a necessidade de se avaliar o clima na organização, para que se consiga adquirir o máximo de informações que possam afetar o desempenho dos colaboradores em suas funções, como descontentamentos, falta de segurança e preocupações. Essa necessidade deve surgir através dos gestores e da equipe de gestão de pessoas. Como relatam Kozlowski e Doherty

(1989 *apud* PEREIRA, 2013), há diversos autores como Blake e Mouton, Lewin, Likert, e Stringer, que destacam a função da liderança e a maneira que ela é imposta, como um significativo fator na compreensão do clima organizacional.

Levando em consideração os perfis de liderança, é necessário que o gestor tenha habilidades específicas, que possam proporcionar o melhor desempenho de suas equipes. Tratando-se de equipes comerciais, que lidam diretamente com os consumidores, cabe aos gestores, dentre outros, criar condições que viabilizem a motivação de suas equipes, considerando que a motivação é um processo interno a cada indivíduo, de tal maneira que sempre haja uma boa qualidade nos atendimentos. Consagradamente, entendeu-se a existência de limitações à capacidade do líder de tentar motivar seus subordinados: a motivação do subordinado oscila, ele fica motivado durante um certo tempo, mas essa motivação tende a reduzir aos poucos, se o líder não perceber as motivações particulares de cada indivíduo. Essa relevância da motivação no processo de liderança é ressaltada por Bergamini (1994).

Já foram realizadas pesquisas que compararam o tipo de liderança com o clima organizacional, analisando o quanto o estilo de gestão influencia o clima, no ambiente de trabalho. Convém destacar a pesquisa de Pedroso (2010 *apud* RESENDE, 2012), na qual se compreendeu, junto aos funcionários de um banco, um bom clima organizacional ajustado ao alto nível de harmonia entre os mesmos, em contrapartida ao grau de descontentamento relativo ao excesso de trabalho, à metas excessivas e ao número elevado de exigências. Desse modo, constatou-se que o tipo de liderança influencia no clima organizacional, pois mesmo com a insatisfação dos funcionários, causada pelas cobranças em excesso, os líderes conseguiram amenizar esses descontentamentos e manter um bom clima no ambiente de trabalho.

Dentre as vantagens de realizar um estudo que aborde o clima organizacional estão:

- maior envolvimento dos funcionários com relação ao seu ambiente de trabalho, este envolvimento se reflete em maior satisfação, redução de ausências e melhoria de desempenho;
- a pesquisa de clima, realizada em datas pré-determinadas, permite a manifestação dos funcionários sobre o ambiente de trabalho, favorecendo a comunicação intraorganizacional e o suprimento de informações ao corpo gerencial;
- oportunidade de comparação entre as características do ambiente de trabalho da organização com o de outras organizações;
- pró-atividade da gerência, antecipando e solucionando problemas relativos aos funcionários e ou do ambiente de trabalho, prevenindo o surgimento de situações críticas que normalmente influenciam negativamente o fluxo normal de atividade das equipes (BEDANI, 2006, p. 3).

Como dito, os diferentes estilos de liderança podem influenciar no desempenho dos colaboradores, pois afetam o clima organizacional, deixando o ambiente mais proveitoso ou, em contrapartida, diminuindo a satisfação e o empenho dos funcionários. Os diversos conceitos de liderança indicam que a personalidade do líder é indispensável no ambiente de trabalho, pois é através da boa gestão que a organização terá funcionários motivados, um clima organizacional satisfatório e, conseqüentemente, resultados positivos. Dessa forma, existe uma preocupação, pela parte das empresas, em recrutar líderes que influenciam seus subordinados, de forma a construir um bom ambiente organizacional, ajudando no crescimento das empresas e das próprias pessoas.

A pesquisa de clima organizacional se torna importante por ser uma ferramenta que auxilia as empresas na averiguação do clima no ambiente de trabalho e, assim, verificar se seus líderes estão desempenhando bem suas funções.

Os obstáculos entre as relações pessoais estão cada vez mais evidentes na nossa sociedade pois, sem perceber, as pessoas estão perdendo a capacidade de se relacionar, inclusive nas relações de trabalho. De nada adianta a organização ter uma ótima infraestrutura e uma excelente localização se a sua equipe comercial não estiver preparada e motivada a fazer o seu melhor. A venda é um processo de atendimento, no qual o vendedor tem a necessidade de transformar um serviço ou produto em dinheiro. Neste sentido, um bom clima organizacional tem um importante papel neste processo pois, dentre outros aspectos, o clima organizacional refere-se às dimensões, estrutura, responsabilidade, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e gestão. Desta forma, ao gestor termina sendo exigida a responsabilidade de criar condições para que sua equipe consiga desenvolver-se e, conseqüentemente, apresentar bons resultados.

Tendo em vista a importância do gestor na área comercial de uma organização, decidiu-se realizar a pesquisa numa instituição de referência no mercado automotivo gaúcho. O Grupo Iesa é um dos mais significativos grupos automotivos do país, com concessionárias das marcas BMW, BMW Motorrad, MINI, Harley-Davidson, Jeep, Nissan e Renault. O foco dessa pesquisa foi no Grupo Iesa Renault, para centralizar o estudo em apenas um perfil de equipe comercial. A Iesa Renault possui oito concessionárias Renault, sendo a maior Rede Renault do Brasil, os dados foram coletados em todas as equipes comerciais.

O tema desta pesquisa parte do pressuposto de que o estilo de liderança influencia no clima organizacional da empresa. Pretendia-se compreender a percepção dos colaboradores, acerca do ambiente de trabalho em que estão inseridos, e relacionar com o estilo de liderança dos seus gestores. Com base nessas ideias iniciais, pergunta-se: **qual é a influência da**

liderança no clima organizacional em equipes da área comercial de uma revendedora de automóveis? Para responder à esta questão, delineou-se os objetivos da pesquisa apresentados na próxima seção.

1.1. OBJETIVOS

Objetivo geral

Estabelecer relação entre os estilos de liderança e o clima organizacional de equipes da área comercial de revendedoras de automóveis localizadas no estado do Rio Grande do Sul.

Objetivos específicos

- 1) Verificar a percepção que os funcionários têm em relação às variáveis que envolvem o clima organizacional;
- 2) Identificar e analisar a opinião dos pesquisados acerca do tipo de liderança assumido pelo gestor das equipes em estudo;

1.2. JUSTIFICATIVA

O trabalho atual é de grande valia para a empresa pesquisada, pois será subsidiada com informações acerca do clima organizacional de suas equipes comerciais, isto é, se seus colaboradores estão ou não motivados em relação aos aspectos habitualmente mensurados neste tipo de pesquisa. Dado que o mercado automotivo está cada vez mais competitivo, a qualidade passou a ser um ponto crucial na competitividade. Assim, o fator humano passou a ser o centro dos estudos, pois percebeu-se que ele é o principal ativo das organizações.

O momento atual para a realização deste estudo é apropriado pois, com o avanço veloz da tecnologia, o fator humano parece ter sido deixado de lado. As pessoas têm respirado tecnologia, e grande parte das operações e interações no trabalho hoje, parte dos meios de comunicação. As empresas precisam sim investir em tecnologias, mas necessitam investir em seu capital humano, que é o grande diferencial para se manter no mercado. Sendo assim, o conhecimento do clima organizacional se faz necessário, pois será um significativo indicador para a empresa reavaliar suas ações e motivar suas equipes, na busca de melhores resultados.

Esta pesquisa teve como finalidade analisar o impacto da liderança no clima organizacional de oito equipes comerciais de uma revendedora de veículos. Os resultados serão

entregues à empresa, que poderá realizar um plano de ação para melhorar os problemas apontados no estudo. Consequentemente, se a organização quiser, poderá oferecer um ambiente de trabalho melhor aos seus colaboradores, e esses poderão aumentar a qualidade nos serviços prestados.

O presente trabalho está estruturado em capítulos. Além da introdução apresentada no primeiro capítulo, no segundo capítulo é apresentado o referencial teórico relevante sobre os temas abordados e, posteriormente, no terceiro capítulo, é apresentada a metodologia de pesquisa utilizada, explicando qual instrumento foi utilizado, como foi o procedimento de coleta de dados e como foi realizada a análise. No quarto capítulo são exibidos os resultados apurados na pesquisa e é realizado o estudo desses dados, comparando com o que a teoria aborda. Por fim, no quinto capítulo, é feita a conclusão da pesquisa, com suas considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A partir das ideias iniciais apresentadas no início do presente trabalho, será apresentada uma revisão teórica, referente aos principais temas de estudo, abordando as temáticas de liderança e clima organizacional. No que se refere aos conteúdos, serão expostos os conceitos e as teorias mais relevantes desenvolvidas ao longo do tempo. Por fim, se estabelecerá uma relação teórica entre os principais conceitos apresentados.

2.1. LIDERANÇA

Os estudos acerca do tema liderança frequentemente são amplos e, no decorrer do tempo, surgem novas pesquisas, procurando analisar e entender de um modo melhor o assunto, como é ressaltado por Bergamini (2005). Segundo a autora, esse elevado número de estudos acaba dificultando a seleção de apenas uma teoria ou reflexão que esclareça por inteiro esse assunto. De acordo com Bergamini (1994), é relevante que se faça uma revisão dos conceitos já estudados, tanto para se ter entendimento da quantia e dos assuntos desses estudos, quanto para impedir que se tenha o engano de aceitar como verdadeiras as ideias iniciais, já ultrapassadas. Dessa forma, nessa parte do trabalho serão abordadas as principais definições de liderança, que serão significativas para este estudo, e algumas abordagens que explicam o que faz uma liderança ser eficaz.

Liderança é um tema considerável no contexto organizacional, pois as empresas precisam de líderes para que consigam alcançar, com sucesso, seus objetivos estratégicos, conforme defende o autor Chiavenato (2005). Em concordância com Chiavenato, Stoner e Freeman (1995) defendem a importância do assunto para administradores, devido à função essencial que os líderes representam na eficiência da organização. Nesse ponto de vista, liderança pode ser conceituado como a habilidade de influenciar um grupo em sentido da conquista de objetivos. Isto é, liderança é a ação de uma pessoa, quando está voltada para práticas de um mesmo grupo, direcionadas a um objetivo comum. Robbins (2004) argumenta que essa influência consegue ser estabelecida de modo formal, através de um cargo de gestão, que conduz uma subordinação hierárquica, mas isso não significa que será caracterizado como uma liderança eficaz. Ele complementa que a manifestação de uma liderança não legitimada é tão significativa quanto a que se fez de maneira formal. Em síntese, um líder pode surgir involuntariamente, conforme a circunstância em que está o grupo, ou por forças institucionais.

Por fim, Vecchio (2012, p. 171), define que “liderança é o processo pelo qual uma pessoa tenta fazer com que os membros da organização realizem algo que ela deseja. ”

Outro conceito que podemos citar é o dos autores Katz e Kahn (1978, p. 527-528 *apud* PITSIS, 2008 p. 150), que indicam que liderança é:

O atributo de uma posição, como a característica de uma pessoa e como um caráter de comportamento.... Além disso, a liderança é um conceito relacional envolvendo dois termos: o agente influenciador e as pessoas influenciadas... A liderança concebida como uma habilidade é um conceito que deve ser observado com cuidado, uma vez que a liderança depende demais das propriedades da situação e das pessoas lideradas.

Já Pitsis (2008, p. 150) defende que “liderança é o processo de direção, controle, motivação e estímulo da equipe em direção à realização de metas organizacionais traçadas”. Quanto à definição de líder o mesmo autor conceitua como: “O líder: a) lidera as pessoas como um guia; b) inspira as pessoas como motivador; c) facilita ou orienta como um técnico e mentor” (PITSIS, 2008, p. 150).

Diante disso, compreende-se que liderança é uma relação entre membros de um grupo, no qual um dos membros apresenta uma informação de um modo e de tal forma que os demais membros fiquem convencidos de que as consequências serão benéficas, caso sigam as orientações sugeridas. Assim, pode-se dizer que liderança é o método de influenciar os procedimentos de um grupo organizado, na direção do cumprimento de um objetivo em comum.

É necessário ponderar possíveis distinções entre os termos “liderança” e “gerenciamento”, uma vez que a pesquisa será realizada com equipes comerciais e os termos podem ser frequentemente confundidos. Por exemplo, Cohen e Fink (2003, p. 252) declaram que “em geral, considera-se que um gerente é a pessoa que faz com que o trabalho seja conduzido da forma adequada, enquanto o líder seria a pessoa que decide como o trabalho deveria ser (isto é, a direção a ser seguida) ”.

Algumas diferenças entre gerentes e líderes são indicadas por Bennis (1996 *apud* NETO, 2002): os primeiros evidenciam um comportamento mais reativo ao ambiente, à medida que os últimos são mais proativos. O autor ainda especifica algumas diferenças no comportamento de gestores e líderes, como se pode analisar no Quadro 1:

Quadro 1 – Diferenças no comportamento de gerentes e líderes

Comportamento de gerente	Comportamento de líder
O gerente administra	O líder inova
O gerente é uma cópia	O líder é original
O gerente mantém	O líder desenvolve
O gerente prioriza sistemas e estruturas	O líder prioriza pessoas
O gerente depende de controle	O líder inspira confiança
O gerente tem uma visão de curto prazo	O líder tem perspectiva de futuro
O gerente pergunta como e quando	O líder pergunta o que e por que
O gerente vive com os olhos voltados para o possível	O líder vive com os olhos no horizonte
O gerente imita	O líder inventa
O gerente aceita o status quo	O líder desafia
O gerente é o bom soldado clássico	O líder é seu próprio comandante
O gerente faz as coisas direito	O líder faz a coisa certa.

Fonte: adaptação de Bennis (1996 *apud* NETO, 2002, p. 13-14).

Pode-se observar que o líder é apresentado de modo superior ao gerente, contendo mais habilidades e visão de futuro. Já o gerente, é visto perante o entendimento formal da organização, enquanto o líder, como surge de forma espontânea, refere-se aos aspectos informais da empresa.

Para o presente estudo, tais conceitos serão considerados sinônimos, considerando o que foi apresentado por Melo (2004, p. 35):

[...] a diferença entre os dois conceitos é exatamente uma questão de terminologia, uma vez que a liderança é uma das funções do gerenciamento, e que, por qualquer razão, o líder e o gerente, se efetivos, fixarão os objetivos para os subordinados e os apoiarão em sua busca.

Fica entendido, portanto, que a liderança é uma atribuição do gerente e que as desigualdades de comportamentos exibidos por diferentes pessoas nessa função serão abordadas, neste estudo, como diferenças nos estilos de gestão. Diferentes estilos de gerenciamento geram comportamentos variados e complicados, levando a diferentes climas organizacionais. O efeito que os estilos de liderança têm sobre os subordinados, afetam o comportamento e a motivação no trabalho dos mesmos, é o que dizem os autores Machado e Goulart (2005).

A Teoria dos Estilos de Liderança aborda três estilos comportamentais de líder: autoritário, democrático e liberal. Aquele que define as funções e as suas prioridades, caracteriza-se por ser pessoal nos elogios e críticas do serviço de cada pessoa, mantendo distância da sua equipe é o líder autoritário. Quanto ao líder democrático, fundamenta seus elogios e críticas em fatos, dividindo as atividades em grupo, ou seja, sendo um líder bem mais objetivo. Toda tarefa é discutida. As etapas para obtenção das metas da equipe são estruturadas

de acordo com o parecer do grupo. Já o perfil do líder liberal é não participar da concessão das funções, tentando não realizar comentários a respeito das tarefas dos membros e, também, não tenta avaliar os trabalhadores. O líder liberal disponibiliza auxílio, mas deixa claro que somente fornecerá informações quando lhe for pedido.

Abordagens mais recentes mostram mais dois tipos de gestão: a liderança transformadora e a liderança transacional. A primeira menciona um líder que forma líderes, que “modificam seguidores em líderes”. De acordo com Bass (1985), a liderança transformacional faz com que se melhore a visão da missão da empresa, estimulando os colaboradores a concentrarem-se na identidade da empresa. Já a liderança transacional, para o mesmo autor (BASS, 1985), foca no controle e acompanhamento dos colaboradores, pretendendo um comportamento de recompensa. Tal comportamento é fundamentado na transação entre líder e funcionário, enquanto o líder disponibiliza suporte e recurso, o funcionário concede seu empenho. Burns (1978) e Bass (1985) mencionam que é possível encontrar características desses dois estilos de gestão em líderes presentes, pertencendo ao líder transformador a responsabilidade de gerar mudanças, enquanto o líder transacional se conserva mais seguro.

O estilo de liderança de um gestor pode interferir positivamente ou negativamente no funcionamento de sua equipe, ou seja, ele pode ajudar o grupo a alcançar rapidamente as metas ou fazer com que os mesmos atrasem o atingimento dos objetivos. Portanto, conclui-se que toda organização apresenta estilos diferentes de gerenciamento e que, de acordo com esse estilo, um gestor pode acabar estimulando o desenvolvimento da criatividade ou impedindo o desenvolvimento criativo de sua equipe. Por isso, o conhecimento adquirido na formação profissional e o modo eficaz de lidar com as relações interpessoais são cada vez mais exigidos dos gestores.

Questões como a globalização e a modernização tecnológica indicam a necessidade de uma liderança diferente, é o que aponta Chowdhury (2003), com líderes mais transformadores e que se embasam nas emoções, tendo como finalidade alcançar a verdadeira vantagem competitiva, fundamentada em sonhos e ideias competitivas. Ainda de acordo com o autor, para que o líder do século XXI consiga construir fortes equipes, é função dele transformar seus seguidores em líderes. Para tanto, é essencial o comprometimento pessoal e profissional dos demais e o fornecimento de apoio, ao invés de ordenamento e controle.

Examinado essas definições e considerando as particularidades de cada autor, percebe-se que o líder pode, através do poder, melhorar ou debilitar os vínculos emocionais que conectam a equipe. A ele compete adaptar as diferentes opiniões, evitando conflitos e, desta

forma, desempenhar sua função de líder, que é encaminhar a empresa aos objetivos atuais (FIORELLI, 2000).

O instrumento utilizado para a identificação dos estilos de liderança dos gestores nas equipes comerciais pesquisadas foi uma adaptação do instrumento desenvolvido por Melo (2004), numa observação, com o objetivo de colaborar e validar uma escala de avaliação de estilo de liderança. O autor baseou-se em estudos comportamentais e contingenciais de liderança para determinar os fatores de pesquisa. Nesse seguimento, Melo (2004) seguiu as conclusões de estudiosos como Hersey e Blanchard (1982). Assim, foram definidos três fatores para análise do estilo de liderança, que, conceitualmente, são definidos da seguinte maneira:

- **Tarefa:** faz referência a probabilidade que o gestor tem de determinar e estruturar a sua atribuição e aquele dos subordinados na busca do cumprimento das metas. O líder ressalta o trabalho, os pontos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais de comunicação, a hierarquia, os procedimentos e os métodos, bem como a realização de tarefas.
- **Relacionamento:** faz referência a extensão em que o gestor terá relações de trabalho que sejam caracterizados por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas ideias dos subordinados e interesse pelos seus sentimentos. O líder considera a individualidade e realça as relações interpessoais, como apoio, orientação e facilitação.
- **Situação:** faz referência a capacidade do gestor em reconhecer a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar o seu estilo de gestão as exigências desse ambiente. O líder é flexível para variar o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos dos seus colaboradores.

Finalizando, constata-se que dois fundamentos aparentam ser comuns entre todos os conceitos. Primeiramente, todos acreditam que a liderança abrange duas ou mais pessoas no processo, ou seja, está relacionada a um acontecimento grupal. Em segundo lugar, fica claro que um líder deve saber influenciar seus seguidores, para alcançar os objetivos estabelecidos (BERGAMINI, 1994).

2.2. Clima organizacional

Conforme os estudos identificados que tratam dos temas liderança, clima organizacional também é um assunto já amplamente estudado, porém com abordagens diferentes. Nesta seção, serão abordados os principais conceitos de clima organizacional, sua importância, os tipos de clima, como medi-lo e os principais modelos de pesquisas utilizados. Como o presente trabalho

pretende tratar a relação entre liderança e clima organizacional, segue a relevância de seu conhecimento. Segundo Haygroup (1993 *apud* GUERRA 2000, p. 90), pode-se alegar que “clima é a percepção que os subordinados têm acerca de seus superiores, é construído ao longo do tempo, em função de experiências e situações vividas e ainda é a reação comportamental dos subordinados aos estímulos proporcionados pela sua liderança”.

Dentro dos conceitos mais recentes de clima organizacional, se destaca o de Luz (2003, p. 29), o qual define que “é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento. É a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários”. Enquanto que Siqueira (2008, p. 29) diz que “é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização”. Por fim, Bergamini e Coda (1997, p. 98) definem que “Clima Organizacional nada mais é do que indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho”. Complementando, também há quem afirme que a expressão “clima organizacional” geralmente é usada para mencionar as influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano (MARTINS et al., 2004).

O clima pode sofrer influência de diversos fatores, que acabam influenciando o desempenho, os comportamentos e as decisões dos colaboradores, de forma direta ou indireta. Segundo Gasparetto (2008), podemos diferenciar esses fatores em internos e externos. Os primeiros são os que se originam dentro da organização, como o ambiente de trabalho, a burocracia, a cultura e a estrutura empresarial, o suporte aos funcionários, nível sociocultural, remuneração, transporte, vida profissional, incentivos profissionais, ou seja, fatores que a empresa pode intervir diretamente para melhorá-los e assim obter melhores resultados para a organização. Já os segundos são fatores influenciados por acontecimentos de fora do domínio da empresa, como questões da vida pessoal, realidade política, a situação econômica, segurança pública, saúde, situação financeira e vida social, que são elementos que exercem controle no comportamento, atitudes e decisões dos colaboradores dentro da organização. Em função disso, não devem ser ignorados ou esquecidos.

Os fatores mais significativos que causam a satisfação no ambiente de trabalho são funções mentalmente desafiadoras, retribuições e incentivos justos, condições boas de trabalho e uma agradável convivência com os colegas. O diferencial competitivo de uma empresa se dá através do comprometimento dos funcionários. Então, se faz necessária a identificação das expectativas, das carências e das necessidades de cada um, diante da empresa, pois se trata de fatores estratégicos para o sucesso da organização. Segundo Gutierrez (1987), o clima

organizacional deriva do entendimento individual ou grupal, que pode ou não admitir influências de variáveis organizacionais. A percepção de clima é variável de pessoa para pessoa. Assim, a pesquisa de clima parte da avaliação pessoal de cada um, conforme menciona Bom Sucesso (1998). Percebe-se, então, que o conhecimento e interpretação do ambiente de trabalho não ocorre de forma uniforme, já que cada pessoa atribui um sentido à circunstância de trabalho em que está inserida.

Teixeira (2005, p. 68) comenta que "o uso sistemático de avaliação de clima, pelas informações que pode proporcionar antes, durante e após a implementação de mudanças, inclusive culturais, costuma ser um mecanismo importante para o acompanhamento e avaliação dessas mudanças".

Os experts acerca do clima mencionam que o mesmo afeta de maneira significativa o comportamento humano nas organizações, haja vista que o seu estudo aumenta a qualidade no ambiente de trabalho, influenciando positivamente as relações das pessoas e a produtividade. Fica claro o efeito que o clima exerce sobre o desempenho dos funcionários na empresa, podendo dizer que o clima é um componente de extrema importância no entendimento do comportamento e eficiência da organização. De acordo com Mello (2004, p. 17) "se o clima for desfavorável, a reação dos indivíduos e grupos será opositora à obtenção de resultados positivos". Sendo assim, a análise do clima organizacional é um estudo significativo para apresentar e acompanhar ações de mudanças, considerando que tais informações possibilitam à empresa repensar, planejar e aprimorar relações de trabalho produtivas e proativas de seus trabalhadores.

2.2.1. Tipos de clima

Consegue-se avaliar o clima como bom, prejudicado ou ruim. Quando os comportamentos positivos predominam o ambiente de trabalho, dando um sentimento agradável ao local, significa que o clima é bom. Segundo Luz (2003, p. 46), é um lugar no qual "há alegria, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação e comprometimento na maior parte dos funcionários".

Quando os ânimos dos funcionários são afetados por fatores de formas negativas e permanentes, pode-se dizer que o clima é prejudicado ou ruim, o que é demonstrado por sinais de: "tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento das tarefas, resistência manifestada ou passiva às ordens, ruído nas comunicações e competições exacerbadas" (LUZ, 2003, p. 47). Dependendo da força como esses fatores se

manifestam é que se classifica o clima como ruim ou prejudicado. Entretanto, os dois são considerados negativos.

Ainda de acordo com o autor, em organizações na qual o clima ruim prevalece, há alto índice de rotatividade de colaboradores, os quais chegam a omitir que fizeram parte do quadro funcional da empresa, não apresentando em seus currículos, visto que têm vergonha de ter trabalhado para a mesma.

2.2.2. Pesquisa de clima organizacional

Diante do exposto por Gasparetto (2008), a análise organizacional é um meio que deve ser utilizado para o desenvolvimento dos colaboradores nas organizações. Para isso, o modo mais eficaz para realizá-la é através da pesquisa de clima organizacional. A pesquisa permite identificar o modo como cada funcionário se sente em relação ao ambiente de trabalho no qual está inserido.

Segundo Coda (1997), a pesquisa de clima se resume em uma verificação de opiniões, que descreve uma representação da realidade organizacional, mostrando o que os indivíduos acreditam estar ocorrendo na empresa. Já Gasparetto (2008, p. 52) descreve que:

A pesquisa de clima organizacional ou de ambiente interno nada mais é do que um instrumento de diagnóstico ou um termômetro utilizado nas organizações para se levantar, analisar e interpretar a opinião, avaliação e nível de concordância dos colaboradores a respeito da cultura, políticas, usos, costumes, normas e procedimentos já existentes e praticados ou que estão sendo implantados.

A pesquisa de clima organizacional é formada por ferramentas utilizadas para qualificar o clima de uma empresa que, à medida que estas ferramentas são aplicadas de modo responsável e regular, dispõem da capacidade de garantir coerência em quase todas as mudanças organizacionais que obtenham eficiência, efetividade e qualidade. Ou seja, é um método utilizado pelas organizações para conhecer melhor seu clima e reconhecer seus pontos fracos e o contentamento de seus funcionários, em relação à vários fatores da empresa.

O propósito das pesquisas de clima organizacional, conforme Fischer (1996), baseia-se em entender como encontram-se todas as relações entre os colaboradores e a organização, não somente do ângulo da satisfação e motivação, bem como da percepção das políticas e a conformidade com a orientação do negócio.

2.2.3. Modelos de pesquisa de clima organizacional

São vários os modelos desenvolvidos para análise de clima organizacional, que vão de acordo com os tipos de empresas, propósitos, entre outras características de relevância para análise do clima organizacional. Por meio dos recentes estudos acadêmicos de Luz (2001), Rizzati (2002) e Pereira (2003), sobressaem-se três principais modelos para a realização de pesquisa de clima organizacional, podendo ser aplicados em empresas, de modo geral.

O modelo desenvolvido por Litwin e Stringer (1968) utiliza um questionário que aborda nove dimensões:

- 1) Estrutura: opinião dos colaboradores sobre as limitações em seu trabalho;
- 2) Responsabilidade: liberdade para tomada de decisões associadas ao trabalho e a não submissão quando desempenha suas atividades;
- 3) Desafio: assumir riscos na tomada de decisões e na performance das suas funções;
- 4) Recompensa: ser remunerado por um trabalho bem executado, destaque em incentivos positivos e não em correções, senso de justiça na política de promoções e remunerações;
- 5) Relacionamento: sensação de coleguismo em geral e de ajuda recíproca que predomina na empresa;
- 6) Cooperação: entendimento de disposição para ajudar e recíproco apoio vindo de cima e de baixo;
- 7) Conflito: sentimento de que a chefia não tem receio quanto a opiniões diferentes e a maneira conciliadora utilizada para a resolução de problemas;
- 8) Identidade: sensação de pertencimento à empresa;
- 9) Padrões: nível em que a empresa destaca normas e processos.

O modelo de Kolb (KOLB et al., 1986) visa identificar e analisar o clima organizacional, utilizando sete fatores. Além da responsabilidade, padrões e recompensas, já mencionados no modelo anterior, há ainda as seguintes dimensões:

- 1) Conformismo: sentimento de que há inúmeras limitações externamente impostas na empresa;
- 2) Clareza organizacional: sensação de que são organizadas de forma correta e os objetivos bem definidos;
- 3) Calor e apoio: sentimento de que as boas relações predominam no ambiente de trabalho;
- 4) Liderança: vontade dos colaboradores da empresa em aceitar a liderança.

Desenvolvido em 1983, o Modelo de Sbragia surgiu de um estudo realizado junto à instituições de pesquisa e desenvolvimento, no qual utiliza um modelo que abrange vinte indicadores. Além de estrutura, conformidade, recompensas, cooperação, conflitos, identidades e padrões, há os seguintes fatores: estado de tensão, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, autonomia presente, prestígio obtido, tolerância existente, clareza percebida, justiça predominante, condições de progresso, apoio logístico proporcionado, reconhecimento, proporcionado e forma de controle (autor, ano).

Apesar dos três modelos expostos acima, serão apresentados mais cinco modelos que fazem parte de estudos importantes sobre clima organizacional, no entanto, com foco mais específico em algum tipo de empresa ou em algum ponto mais específico do próprio estudo:

- a) O Modelo de Coda foi realizado a partir de estudos sobre motivação e liderança organizacional em cinco distintas empresas brasileiras de grande porte do setor público e privado (BERGAMINI, 1997).
- b) O Modelo de Levering, desenvolvido por Robert Levering (LEVERING, 1984; 1997) foi criado inicialmente para identificar a existência de correlação entre satisfação dos trabalhadores e desempenho econômico/financeiro das empresas.
- c) Gerson Rizzatti (RIZZATTI, 1995) desenvolveu o Modelo de Rizzatti com a finalidade de estudar o clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, sendo aprimorado em sua tese de doutorado em 2002 (RIZZATTI, 2002), quando ampliou o estudo abrangendo as universidades federais do sul do Brasil.
- d) Para analisar a relação existente entre o clima organizacional e a liderança, através das literaturas da Psicologia Aplicada, Steve Kozlowski e Mary Doherty (KOZLOWSKI; DOHERTY, 1989) desenvolveram o Modelo de Kozlowski.
- e) Mirlene Siqueira elaborou um modelo para medição das variáveis de clima organizacional baseado na análise de 12 aspectos mais constantes em estudos nacionais e internacionais pertinentes ao tema. De acordo com a autora, no Modelo de Siqueira, seis desses elementos são reconhecidos em mais de 80% dos estudos divulgados, são eles: estilo de liderança, suporte do chefe e/ou da organização, relacionamento entre colegas, clareza da tarefa, pressão e controle. Esse modelo utiliza a escala de clima organizacional (ECO), que é uma escala multidimensional, montada e reconhecida com o propósito de avaliar o entendimento do colaborador sobre vários aspectos do clima organizacional (SIQUEIRA, 2008). Depois de realizada a aplicação desse instrumento, permaneceram somente cinco elementos, que foram validados estaticamente. São eles:

- Apoio da chefia e da organização: apoio efetivo, estrutural e operacional da gestão e da empresa, proporcionado aos funcionários no desempenho diário de suas atividades no trabalho;
- Recompensa: diversificadas maneiras de retribuição usadas pela organização para recompensar a qualidade, a produtividade, o esforço e a performance do trabalho;
- Conforto físico: local físico, segurança e comodidade proporcionados aos trabalhadores, pela empresa;
- Controle/pressão: controle e pressão praticados pela organização pelos gestores sobre o comportamento e desempenho dos funcionários;
- Coesão entre colegas: harmonia, vínculos e cooperação entre os colegas de trabalho.

Para a realização do presente trabalho, optou-se por adotar o modelo elaborado por Siqueira (2008), por ser um modelo mais recente e frequentemente utilizado na literatura sobre o tema.

2.3. Liderança e clima organizacional

Conforme estudos anteriores, o clima organizacional está relacionado à liderança, pois, segundo Luz (1995, p. 20) “uma variável extremamente importante para Clima é o Estilo de Liderança”.

O comportamento da liderança é considerado por diversos estudiosos como um elemento importante na percepção de clima organizacional. Porém, conforme dito por Kozlowski e Doherty (1989 *apud* LEMOS; MARTINS, 2007), ainda que exista o reconhecimento geral desta relação conceitual, empregou-se pouca atenção em estudos empíricos, que tratam da relação essencial entre esses conceitos. Conseqüentemente, os termos à esse respeito ainda não são concretos.

A associação entre clima organizacional e liderança pode ser examinada, ainda pelo ponto de vista das pesquisas realizadas por Litwin e Stringer (1968), que foram realizadas em três empresas, sendo que em cada uma o líder adotou um estilo diferente, de acordo com uma das três necessidades propostas na teoria de motivação de McClelland. Essa pesquisa, segundo Lemos e Martins (2007), levou à conclusão de que o clima organizacional pode ser composto de diferentes formas, de acordo com o tipo de liderança, causando influência no comportamento e na eficiência das pessoas dentro da empresa.

Pode-se mencionar, também, em relação à isso, os estudos de Kozlowski e Doherty (1989 *apud* GOSENDO, 2009), que averiguam a associação entre clima e técnicas de liderança. Conforme Gosendo (2009), os autores analisaram a qualidade das relações entre líder e subordinados, entendendo que as equipes com elevado índice de qualidade nessas relações tendiam a demonstrar percepções positivas em relação ao de clima, com maior aprovação e semelhança com as percepções do líder.

Assim, pode-se dizer que o estilo de liderança tem forte influência no clima organizacional, pelo fato de que, conforme colocado anteriormente nesta revisão teórica, os comportamentos dos líderes podem influenciar a eficácia dos resultados produzidos pelos subordinados e a sua satisfação no trabalho.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

De acordo com Gil (2010), a pesquisa é de natureza descritiva quando procura descrever traços de uma população ou de algum evento ou, quando busca determinar relações entre variáveis.

Realizar essa pesquisa é algo bem complexo, pois existem fatores que devem ter cuidados básicos, como a confidencialidade das informações obtidas, a metodologia usada, dentre outros. Além disso, as percepções das pessoas sobre a realidade no ambiente de trabalho são diferentes, já que cada situação apresenta várias interpretações, inúmeras possibilidades e diversos resultados.

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA REVENDEDORA E SUJEITOS PESQUISADOS

O grupo de concessionária pertence ao Grupo Iesa, que atualmente representa uma das maiores marcas do Rio Grande do Sul. As equipes comerciais escolhidas para aplicação da pesquisa pertencem à marca Renault, para focar a análise em apenas um perfil de equipe comercial, e que são especializadas na venda de veículos zero. A rede Renault do Grupo Iesa é a maior do Brasil, foi fundada em 1992 e atualmente opera com um quadro de 46 colaboradores distribuídos apenas na área comercial de venda de carro zero¹

Foram analisadas oito equipes comerciais da mesma revendedora, sendo quatro delas localizadas em Porto Alegre e as demais pelo estado. Atualmente, possuem em média cinco funcionários cada uma. A população da pesquisa foi a dos funcionários destas equipes comerciais. Cada equipe possui gerente, porém a pesquisa não será realizada com o gestor de cada concessionária. O cargo dos colaboradores respondentes é da área comercial, concentrando-se em vendedores diretos e vendedores de pessoa jurídica.

A pesquisa foi aplicada através de questionário online, disponibilizado por e-mail pela área de gestão de pessoas da empresa., ficando disponível por duas semanas e obtendo um total de 31 participantes.

¹ Grupo IESA – INSTITUCIONAL. Disponível em: <<http://grupoiesacom.br/institucional-grupo-iesa>>. Acesso em 8 maio 2018.

3.2. TÉCNICA PARA COLETA DE DADOS E ANÁLISE DE DADOS

Quanto à natureza das variáveis pesquisadas, a pesquisa caracteriza-se por quantitativa, visando analisar o impacto da liderança no clima organizacional, compreendendo as variáveis e as relações entre elas. Assim, foram coletados dados primários, a partir das respostas dos questionários aplicados. A pesquisa quantitativa é utilizada para medir opiniões, atitudes e preferências, seguindo o que é previamente definido, verificando o nível de satisfação individual e coletivo.

A metodologia empregada é descritiva, através da coleta de dados, como é o caso da aplicação de questionários. A coleta de dados foi realizada com os funcionários da rede Renault, utilizando escalas validadas, sejam elas: Escala de Clima Organizacional – ECO (conforme anexo A) e outro questionário buscando traçar o perfil de liderança, adaptado do instrumento desenvolvido por Melo (2004) (conforme anexo B).

Para a realização da pesquisa de clima organizacional, foi utilizada uma escala ECO, que é uma escala multidimensional e foi construída e validada com o propósito de avaliar a percepção do colaborador, em relação à várias dimensões do clima organizacional (SIQUEIRA, 2008). A Escala está agrupada em cinco fatores em um questionário, composto por 63 questões. Essas questões são divididas por essa escala de fatores que, por sua vez, foi definida da seguinte maneira: as questões 01 à 21 referem-se ao fator “apoio da chefia”; as questões 22 à 34 referem-se ao fator “recompensa”; as questões 35 à 47 pertencem ao fator “controle/pressão”; e as questões 57 à 63 estão relacionadas ao fator “coesão entre colegas”. As respostas da amostra estabelecida foram obtidas por meio de uma escala do tipo Likert de 5 pontos, onde o valor 1 corresponde à “discordo totalmente” e o 5 “concordo totalmente”.

O questionário aplicado para a identificação dos estilos de liderança dos gestores foi composto por 22 questões, com escalas de 1 à 5, conforme a frequência que o gestor apresenta os comportamentos indicados, sendo que 1 correspondente à “nunca”, 2 à “raramente”, 3 à “ocasionalmente”, 4 à “frequentemente” e 5 à “sempre”. Todos os itens se referem ao comportamento do gestor, neste caso os gerentes, que foram avaliados pelos colaboradores das equipes.

O quadro 2 mostra a numeração das questões que se referem a cada fator no instrumento utilizado. A verificação do conteúdo dessas questões pode ser feita no próprio questionário (Anexo B) deste trabalho.

Quadro 2- Fatores e itens integrantes da parte referente à avaliação de estilos gerenciais

Fatores	Questões
Tarefa	1; 5; 8; 9; 12; 14; 16; 20 e 22.
Relacionamento	2; 3; 6; 7; 11; 13; 15; 18 e 19.
Situação	4; 10; 17 e 21.

Fonte: adaptado de Melo (2004, p. 57-59).

Deste modo, para a análise dos dados, foi realizado um agrupamento referente à cada um dos três fatores, onde observamos a média para cada fator. Devido à variação da escala ser entre 1 e 5, onde 1 indica total discordância do respondente em relação ao fator, e 5, total concordância, valores que ficaram entre 2,5 e 3,5 tendem a indicar indiferença (nem concordância nem discordância).

O questionário é uma forma frequentemente utilizada em processos diagnósticos. Normalmente, é encontrado em pesquisas de clima organizacional no formato fechado, com a finalidade de analisar percepções e opiniões dos indivíduos que responderão. É comum esta estratégia estar ligada ao uso do método quantitativo, no qual o uso da estatística permite organizar e interpretar seus dados, permitindo medir e testar as hipóteses.

O tratamento dos dados foi de estatística descritiva. Cada uma das escalas teve seus resultados relacionados entre si.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados descritivos e de correlação, analisados na pesquisa aplicada. De início, será apresentado o perfil dos respondentes. Posteriormente, a descrição da escala de avaliação de clima organizacional, seguida da descrição da escala de liderança e, por fim, a análise da relação existente entre os fatores da liderança e o clima organizacional da empresa.

4.1. PERFIL DOS PESQUISADOS

A pesquisa foi aplicada nas 8 equipes comerciais da marca Renault, pertencente ao Grupo Iesa, no Rio Grande do Sul, e contou com um total de 31 participantes. Na Tabela 1 são apresentadas as equipes que participaram, o número de membros que cada uma possui e o número de respondentes, que constitui a porcentagem de representação de cada equipe na pesquisa.

Tabela 01 - Participantes

Equipe	Nº de Funcionários	Nº de Respondentes	(%)
Azenha	8	6	19,4%
Erechim	3	1	3,2%
Ipiranga	4	4	12,9%
Osório	4	3	9,7%
Passo Fundo	5	5	16,1%
Sertório	4	4	12,9%
Souza Reis	7	6	19,4%
Viamão	4	2	6,5%
TOTAL	38	31	100%

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos dados coletados.

Observa-se que as equipes da Azenha e Souza Reis apresentaram os maiores percentuais relativos ao número de participantes. Isso pode ser explicado pela quantidade de colaboradores dessas equipes, que é superior ao das demais, e/ou por membros das outras equipes que se encontravam de férias ou em cursos.

De acordo com os dados coletados, foi verificado que as equipes são compostas predominantemente por homens, com idade entre 27 e 36 anos, com o tempo de serviço entre 1 a 5 anos, e a grande maioria com ensino médio completo e/ou ensino superior incompleto,

como pode ser visto na tabela 2, onde são apresentadas algumas informações descritivas da amostra, como idade, gênero, tempo de serviço e escolaridade.

Tabela 02 – Dados demográficos dos participantes

Sexo	(%)	Idade	(%)	Tempo de IESA	(%)	Escolaridade	(%)
Feminino	32%	18 a 27 anos	19%	1 a 5 anos	77%	Ensino Médio	32%
Masculino	68%	27 a 36 anos	42%	5 a 12 anos	23%	Superior Incompleto	32%
-	-	36 a 45 anos	26%	12 a 20 anos	0%	Superior Completo	23%
-	-	a partir de 45 anos	13%	Mais de 20 anos	0%	Pós-graduação	13%

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos dados coletados.

Nesta seção, foram apresentados os resultados relativos ao perfil dos participantes da pesquisa. Na seção seguinte, serão apresentados e discutidos os resultados descritivos referentes à Escala de Clima Organizacional.

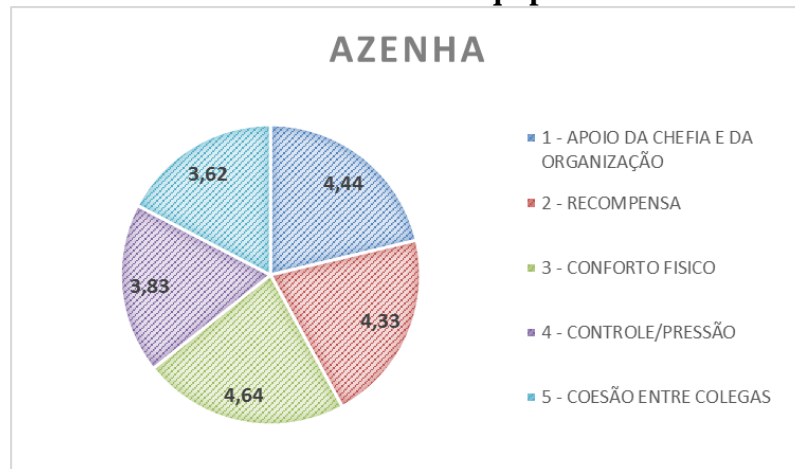
4.2. ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Nesta seção, serão apresentadas as percepções que os colaboradores têm em relação aos fatores que envolvem o clima organizacional. Primeiramente, foi realizada uma análise individual de cada equipe, com relação aos fatores que foram medidos para avaliação do clima na organização. Posteriormente, apresenta-se uma comparação entre as 8 equipes e, por fim, uma amostra geral do clima organizacional das equipes como um todo. Conforme explicado nas técnicas para análise de dados no capítulo anterior, foram avaliados 5 fatores no questionário aplicado: **apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas.**

Para a interpretação desses dados, Siqueira e seus colaboradores (2008) indicaram que, quanto maior for o valor da média fatorial, melhor é o clima da organização, sendo que, valores maiores que 4 tendem a indicar um bom clima organizacional, e menores que 2,9 apontam um clima ruim. Entretanto, no caso do fator “**controle/pressão**”, essa variação é oposta. Assim como as médias entre 2,9 e 4 indicam indiferença, exceto para o fator 4, controle e pressão.

4.2.1. Equipe Azenha

Gráfico 1 – Resultados Equipe Azenha

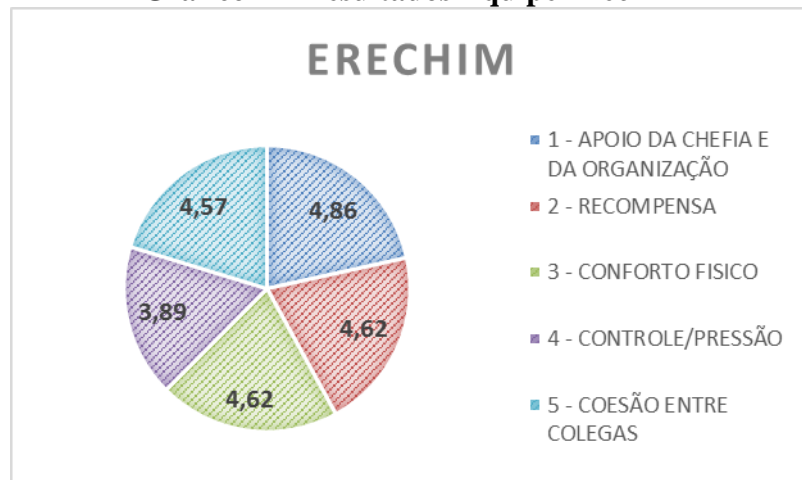


Fonte: elaborado pela autora, a partir dos dados coletados.

No Gráfico 1, podemos analisar os fatores do clima organizacional da equipe Azenha, que indicam, no geral, um bom clima na organização, tendo em vista que as médias obtidas nos fatores “**apoio da chefia**”, “**recompensa**” e “**conforto físico**” estão acima do valor 4. O fator 4, “**controle/pressão**”, obteve média de 3,8. Como este valor está relativamente muito próximo ao 4, indica que os funcionários se sentem pressionados, em relação ao seu comportamento e desempenho, pela organização. Porém, não o suficiente para influenciar negativamente no clima organizacional. O fator “**coesão entre colegas**” teve média 3,6, sendo o único fator indiferente na questão do clima organizacional.

4.2.2. Equipe Erechim

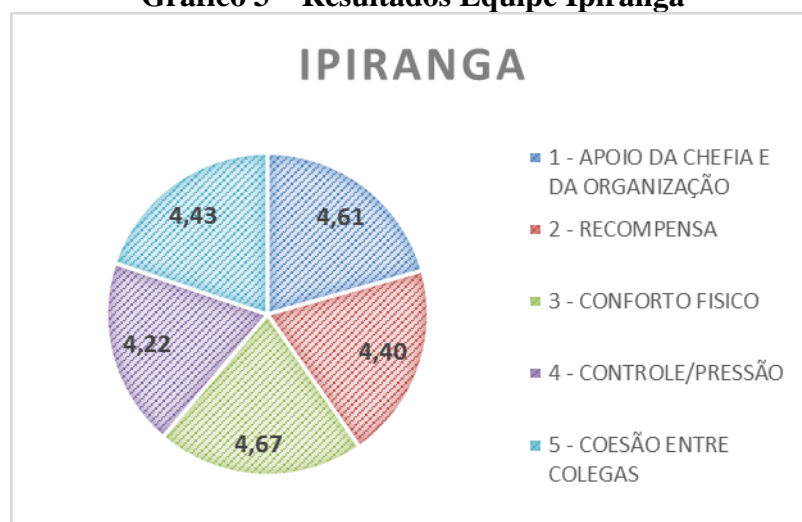
Podemos verificar, no Gráfico 2, a seguir, que a equipe de Erechim possui um bom clima organizacional, tendo em vista que obtiveram média acima de 4 em todos os fatores, com exceção do fator 4, que teve média de 3,8, ou seja, os funcionários sentem **pressão e controle** por meio da organização, mas não o suficiente para acabar interferindo no clima da equipe.

Gráfico 2 – Resultados Equipe Erechim

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados.

4.2.3. Equipe Ipiranga

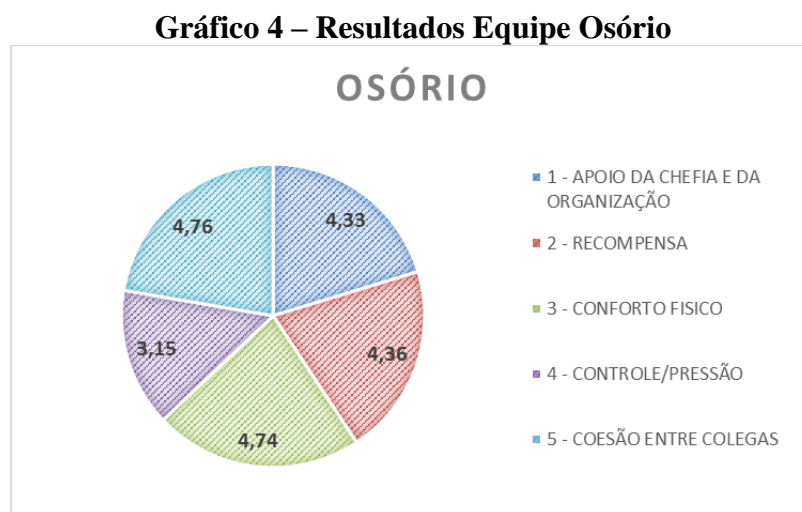
Na equipe Ipiranga, podemos identificar que todos os fatores tiveram médias acima de 4. Isso quer dizer que a percepção dos colaboradores quanto ao **controle/pressão** não está dentro dos parâmetros sugeridos como satisfatórios para um bom clima organizacional, o que significa que os membros da equipe entendem que o controle sobre suas atividades está em um limite muito superior ao aceitável. Em contrapartida, averigua-se que **o apoio do gestor é intenso** junto a esta equipe, como pode ser visto no Gráfico 3:

Gráfico 3 – Resultados Equipe Ipiranga

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados.

4.2.4. Equipe Osório

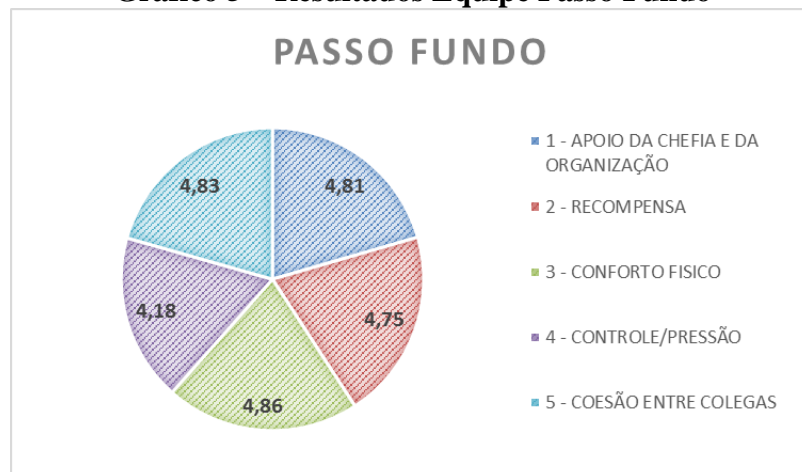
Podemos notar, a partir do Gráfico 4, que os colaboradores da equipe de Osório têm boas percepções em relação ao clima organizacional, já que obtiveram médias acima de 4 em todos os fatores positivos. No caso de Osório, o que chama atenção é a baixa média que o fator **controle/pressão** apresenta, diferente das demais equipes pesquisadas. Fator esse que, segundo Martins (2008), identifica o controle e a pressão exercidos pela empresa e gestores sobre o comportamento e desempenho dos colaboradores. As médias dos fatores indicam um bom clima na equipe de Osório.



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados.

4.2.5. Equipe Passo Fundo

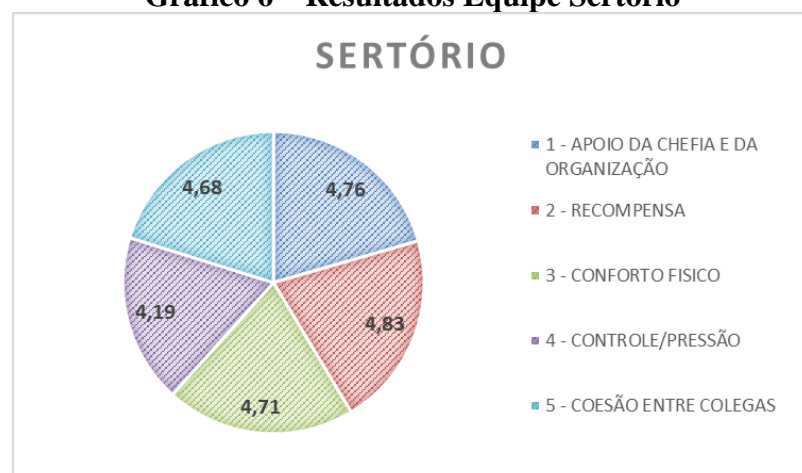
No gráfico 5, são apresentados os resultados da equipe de Passo Fundo, que alcançou média superior a 4 em todos os fatores, inclusive o fator 4, **controle/pressão**, que pode acabar influenciando negativamente no clima organizacional da equipe. Passo Fundo foi a equipe que demonstrou **maior média no fator conforto físico** que, de acordo com Martins (2008), é o ambiente físico, a segurança e conforto oferecido pela organização aos colaboradores. O clima da equipe, segundo indicam os resultados, é bom, tendo que ter cuidado apenas com a questão do **controle/pressão**.

Gráfico 5 – Resultados Equipe Passo Fundo

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados.

4.2.6. Equipe Sertório

Segundo Martins (2008), o fator Recompensa, são as diversas maneiras de retribuições usadas pela organização para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do colaborador. Conforme podemos reparar no Gráfico 6, a equipe da Sertório **se sente bem recompensada**, tendo em vista que dentre as demais equipes pesquisadas, ela foi a que obteve a maior média no fator 2. Todas as médias desta equipe foram maiores que 4, o que indica um bom clima que pode vir a ser prejudicado pela questão do controle/pressão.

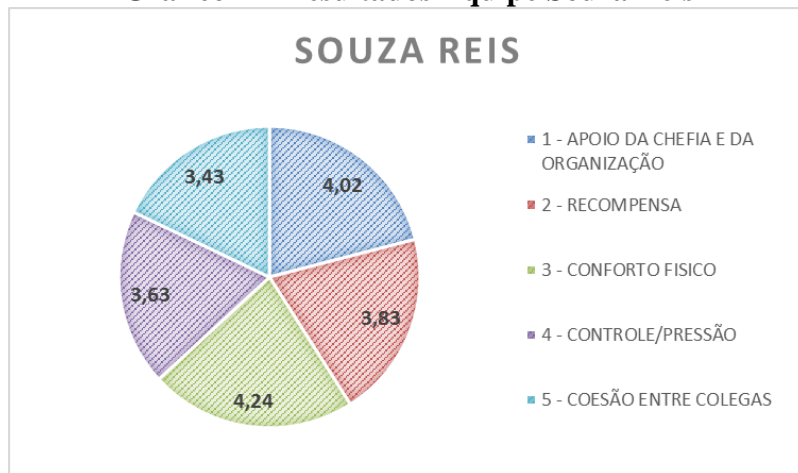
Gráfico 6 – Resultados Equipe Sertório

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados.

4.2.7. Souza Reis

A equipe da Souza Reis teve apenas dois fatores, dentre os 4 positivos, com média superior a 4, sendo eles o **“apoio da chefia”** com média de 4 e o **“conforto físico”** com 4,2. O fator **recompensa e coesão entre os colegas** estão entre a média de 3 a 4, o que significa indiferença. **Controle/Pressão** teve média de 3,63, o que é bom, pois os colaboradores não se sentem pressionados pela empresa. Ao analisar o que levou o fator recompensa estar abaixo do valor estipulado como satisfatório, verificou-se que a grande maioria dos respondentes acreditam que os salários dos funcionários não dependem da qualidade de suas tarefas.

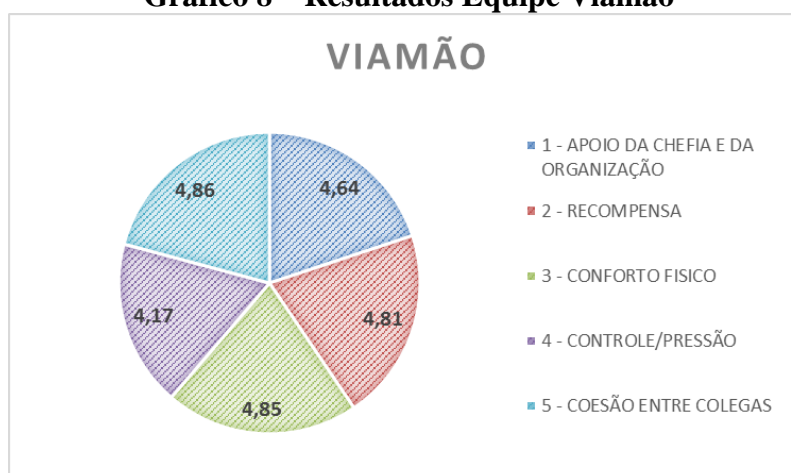
Gráfico 7 – Resultados Equipe Souza Reis



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados.

4.2.8. Equipe Viamão

Podemos analisar através do Gráfico 8, que os colaboradores da equipe de Viamão têm boas percepções em relação ao clima organizacional, já que as médias dos fatores indicam um bom clima na equipe de Viamão, porém a média do fator **controle/pressão** pode acabar por influenciar negativamente o clima organizacional, tendo em vista o resultado de 4,17 neste fator. No caso de Viamão, nota-se a alta média que **a coesão entre colegas** teve, fator esse que conforme Martins (2008) é a união, os vínculos e a colaboração entre os colegas de trabalho.

Gráfico 8 – Resultados Equipe Viamão

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados.

4.2.9. Comparativo entre as equipes

Analisando os resultados referentes ao conjunto das 8 equipes comerciais, apresentados na Tabela 3, a seguir, percebe-se que as dimensões “apoio da chefia e da organização” e “conforto físico” obtiveram as maiores médias. Isso significa que, na amostra pesquisada, tende a existir uma percepção positiva dos colaboradores quanto ao suporte oferecido pelos gestores e pela empresa para o desempenho das atividades diárias no trabalho e, também, do ambiente de trabalho, segurança e conforto proporcionado pela organização.

Tabela 3 – Síntese Comparativa

Fatores	Azenha	Erechim	Ipiranga	Osório	Passo Fundo	Sertório	Souza Reis	Viamão
1.Apoio da Chefia e da Organização	4,44	4,86	4,61	4,33	4,81	4,76	4,02	4,64
2.Recompensa	4,33	4,62	4,40	4,36	4,75	4,83	3,83	4,81
3.Conforto Físico	4,64	4,62	4,67	4,74	4,86	4,71	4,24	4,85
4.Controle/Pressão	3,83	3,89	4,22	3,15	4,18	4,19	3,63	4,17
5.Coesão entre colegas	3,62	4,57	4,43	4,76	4,83	4,68	3,43	4,86

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados.

Observando as médias individuais das equipes em cada fator de clima, nota-se que a maioria delas atribui maior média ao fator “**recompensa**”. Apenas a equipe da Souza Reis

avaliou tal fator com média mais baixa, classificando o fator como indiferente no clima organizacional, ou seja, não interfere nem positivamente e nem negativamente no clima.

Ainda, percebe-se quanto ao fator 4, que metade das equipes (Azenha, Erechim, Osório e Souza Reis) mantém um valor mediano na sua avaliação (entre 2,9 e 4). Porém, a maioria está mais próxima do 4 que do 2,9. Já a outra metade das equipes (Ipiranga, Passo Fundo, Sertório e Viamão) indicou médias consideravelmente altas, indicando que, nessas equipes, **o controle e pressão** exercidos são percebidos com maior frequência, ou de forma menos favorável. Cabe considerar, no entanto, que a avaliação desse fator segue um raciocínio diferente dos demais. Enquanto para os outros fatores tende-se a considerar média mais próxima de 5 como mais positiva, para esta interpretação pode ser diferente, pois avaliações próximas de 5 tendem a indicar um grau excessivo de controle e pressão dentro da empresa.

Dentre as 8 equipes, apenas duas tiveram médias abaixo de 4 no fator “coesão entre colegas. Foram elas a equipe **da Azenha e da Souza Reis**. Fato esse que, talvez, possa ser explicado pelo fato de serem as duas equipes com maior número de membros. Mas mesmo assim, o resultado é razoável, visto que as médias ficaram entre 3 e 4, indicando que tende a haver uma boa percepção dos membros quanto à união e colaboração entre os colegas.

Devido às médias das equipes terem sido todas muito próximas, preferiu-se destacar apenas as que estavam em desacordo, já que não teria porque compará-las com resultados tão equivalentes.

4.2.10. Avaliação Geral

Em uma avaliação geral, analisando todas as equipes juntamente, podemos verificar um bom clima organizacional na empresa. Ao tomarmos as médias individuais de cada equipe, para cada fator, e dessas médias extrair um novo valor, uma média para análise geral, vemos que todos os fatores têm média acima de 4, por exceção do fator **controle/pressão**, que teve média 3,9, o que é um bom indício por estar abaixo de 4, essa média pode ser explicada devido à área de vendas de veículos ser extremamente cobrada pela qualidade no atendimento e pelo atingimento de metas.

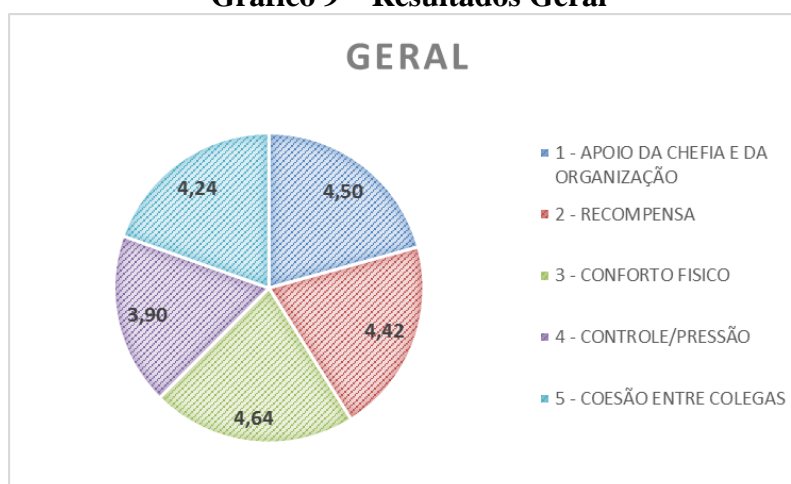
Ao serem desafiadoras, as metas levam os colaboradores a atingirem desempenhos além do comum. Ao serem específicas, garantem um maior foco e direcionamento no trabalho para os profissionais. E apesar de desafiadoras, as metas devem ser atingíveis, pois metas vistas como inatingíveis desmotivam e levam ao mesmo patamar que o trabalho teria sem o direcionamento por metas. Por outro lado, de acordo com Vieira, Pires e Galeano (2013, p. 568)

“lidar com o estresse criado por expectativas, exigências, demandas de clientes, reuniões, metas e pressão da chefia é uma tarefa árdua na vida do vendedor”. Os vendedores buscam, cada vez mais, recursos para lidar com a pressão do mercado, da empresa, da concorrência, da chefia, entre outros, pois a cobrança tende a influenciar a autorregulação e cria efeitos disfuncionais de estresse sobre o desempenho e bem-estar do vendedor. Por exemplo,

a falta de apoio tende a criar problemas socioemocionais, que geram redução do desempenho. A pressão da chefia para vender ou para prospectar mais tende a impactar negativamente o desempenho, dado que bloqueios mentais, ansiedade e pânico podem surgir. (VIEIRA, et al., 2013, p.568)

Adicionalmente, o fato de a empresa cobrar fortemente melhores resultados tende a gerar maior preocupação com a organização do que com o indivíduo, aumentando a desvalorização humana e reduzindo o desempenho. De acordo com França e Rodrigues (1997, p. 106), “a execução de tarefas sobre pressão tem relação direta com estresse organizacional, fomentando um conflito entre as empresas e seus trabalhadores”. Por fim, acredita-se que a pressão da supervisão para mais vendas tende a prejudicar o desempenho organizacional.

Baseado nos dados obtidos após a pesquisa, conforme o gráfico 9, abaixo, e considerando a premissas apresentadas por Martins (2004), quanto aos valores de um clima favorável e os valores de um clima ruim, podemos chegar à conclusão de que o clima organizacional percebido atualmente nessa revendedora de automóveis por seus colaboradores atinge o valor mínimo esperado para um clima satisfatório. Sendo assim, características como motivação, empenho e dedicação podem estar presentes no cotidiano dos colaboradores do grupo Iesa Renault, já que conforme afirma Luz (2003), o clima organizacional é o reflexo do estado emocional ou do grau de satisfação dos colaboradores de uma organização, em um dado momento.

Gráfico 9 – Resultados Geral

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados.

4.3. ESCALA DE LIDERANÇA

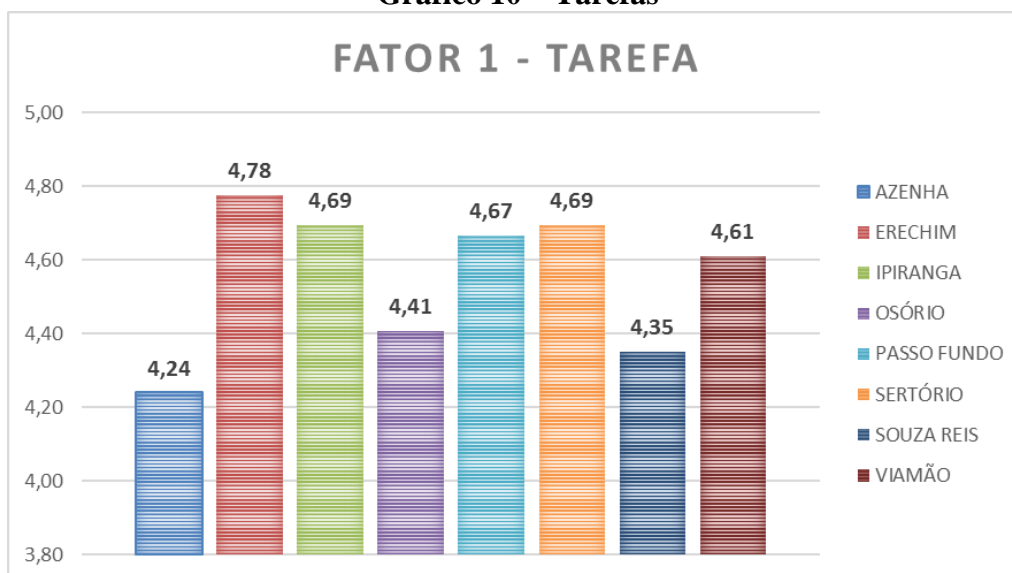
Nesta parte do trabalho, serão apontadas as percepções dos respondentes, à respeito do estilo de liderança assumido pelos gestores de cada equipe. Inicialmente, foi realizada uma comparação entre as 8 equipes, correlacionando aos fatores que foram medidos para avaliação do tipo de liderança, em seguida será apresentado a percepção de cada equipe em relação ao seu gestor, quanto ao estilo de liderança e, por fim, as descrições feitas nos questionários pelos participantes do que seria um bom líder.

Conforme explicado nas técnicas para análise de dados no capítulo anterior, foram avaliados 3 fatores no questionário aplicado: **tarefa, relacionamento e situação**. A variação da escala pode ser entre 1 e 5, onde 1 indica total discordância do respondente em relação ao fator, e 5, total concordância, valores que ficaram entre 2,5 e 3,5 tendem a indicar indiferença (nem concordância nem discordância).

Ao analisarmos o Gráfico 10, a seguir, no qual estão as médias referentes ao gestor em relação às tarefas, podemos observar com que frequência os gerentes das equipes têm a habilidade de definir e estruturar a sua função e a dos seus subordinados para a execução das metas. Percebe-se que todas as equipes obtiveram média superior a 4, significando que os colaboradores acreditam que seus superiores deixam claros os requisitos das tarefas a serem executadas. A partir dessas médias, podemos dizer que os gestores colocam o trabalho em primeiro lugar, sendo, na maioria das vezes, rígidos com os cumprimentos de prazos estabelecidos e valorizando, assim, a disciplina com elevada frequência. Os resultados indicam que os gerentes são exigentes quanto à produção de trabalho, porém sempre indicando e esclarecendo ao seu funcionário a responsabilidade em relação à tarefa requerida ao seu cargo.

O estilo de liderança de um gestor pode interferir positivamente ou negativamente no funcionamento de sua equipe. Com ele auxiliando na definição das tarefas de seus colaboradores e deixando claro suas atividades, ele pode ajudar o grupo a alcançar rapidamente as metas.

Gráfico 10 – Tarefas



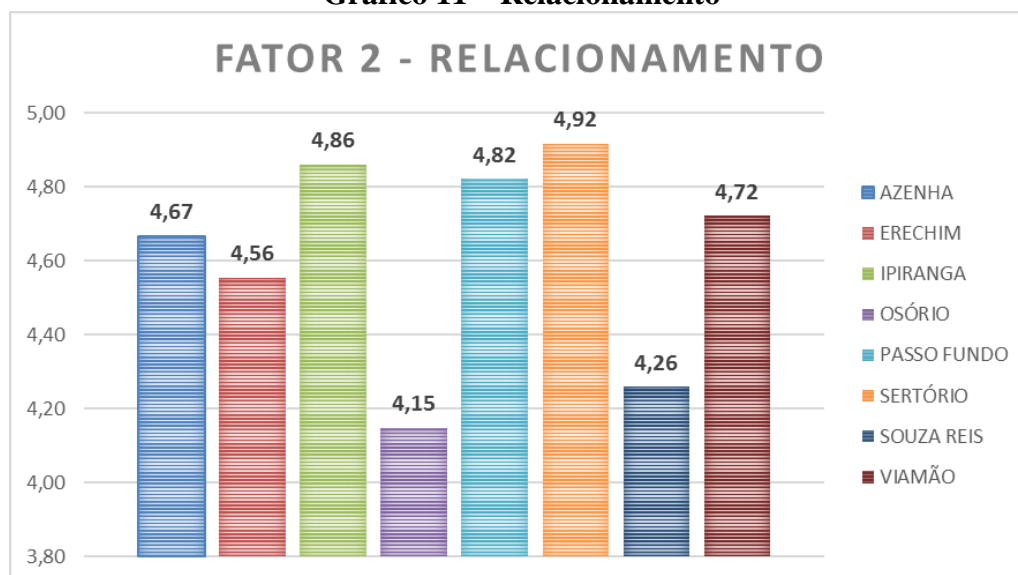
Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados.

A partir do Gráfico 11, é possível analisar como os líderes das 8 equipes se relacionam com seus funcionários. Vemos que todas as médias, novamente, encontram-se acima de 4, indicando que os gestores são atenciosos com seus subordinados. Além disso, esses resultados revelam gestores mais compreensivos e interessados pelos sentimentos de seus subordinados, demonstrando respeito às ideias que lhe são dadas e estimulando, dessa forma, seus subordinados a darem opiniões a respeito do trabalho. Esses resultados são muito satisfatórios, pois segundo Chowdhury (2003), com questões como a globalização e a modernização tecnológica, é necessária uma liderança diferente, com gestores mais transformadores e que se baseiem também nas emoções. Ainda de acordo com o autor, para que o líder do século XXI consiga construir equipes consistentes, é função dele transformar seus seguidores em líderes. Para isso, é essencial fornecer apoio ao invés de ordenar e controlar. Ainda observando os resultados, verificamos uma alta frequência de demonstração de confiança por parte do gestor na equipe, se mostrando disponível para ouvir seus colaboradores, sendo assim, um líder bem acessível. Isto quer dizer,

O gerente de vendas exigente, controlador, interessado no volume de vendas está desaparecendo. Atualmente, os gerentes de vendas de sucesso são vistos como líderes de equipes, e não como chefes. Eles ainda dirigem e orientam pessoas, mas fazem isso por meio da colaboração e da delegação dos poderes em lugar do controle e do

comando. Para ter sucesso no século XXI, os gerentes de vendas precisarão adaptar suas estratégias, seus estilos e atitudes. (STANTON; SPIRRO, 2000, p.13).

Gráfico 11 – Relacionamento

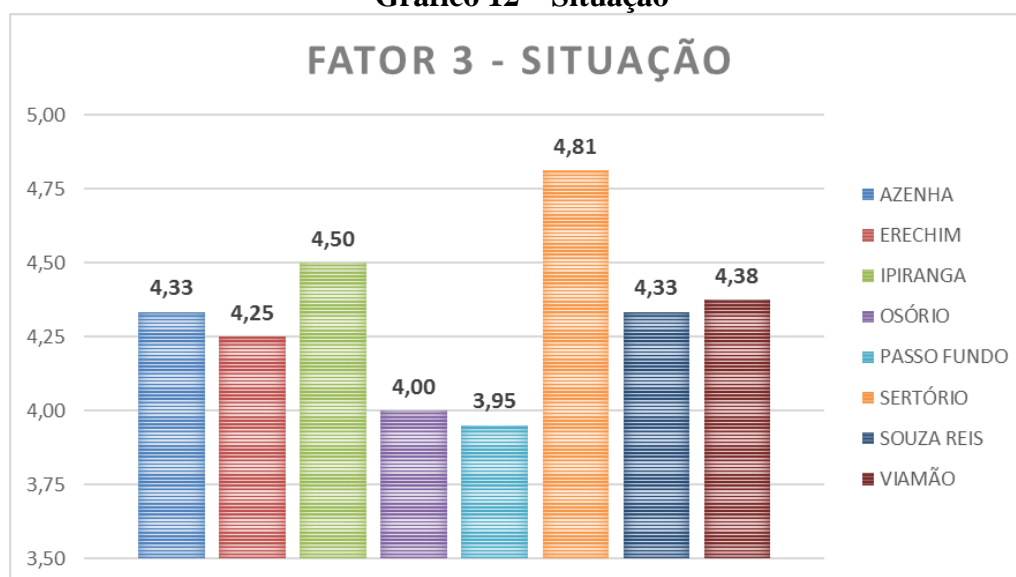


Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados.

No Gráfico 12, temos os resultados referentes às habilidades dos gestores das equipes comerciais, em identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar os seus estilos às exigências desse ambiente. Como podemos averiguar das 8 equipes, 7 obtiveram média superior ou igual a 4. A equipe **de Osório** foi a única a ficar um pouco abaixo da média considerada satisfatória, obtendo 3,95. Porém, como está muito próxima de 4, não é considerado como um fator negativo sobre o gestor.

Analisando estes resultados, conclui-se que todos os gestores consideram o comprometimento, o grau de segurança, a competência e a motivação dos seus funcionários para, então, lhes dar autonomia, ou não, para a realização de determinadas tarefas. Com os gestores realizando essa verificação, oportunizam que os colaboradores consigam desempenhar com sucesso suas atribuições e, como já diz Pitsis (2008 p. 150), “liderança é o processo de direção, controle, motivação e estímulo da equipe em direção à realização de metas organizacionais traçadas”. Da mesma forma Chiavenato (2005) defende que as empresas precisam de gestores para que consigam alcançar, com sucesso, seus objetivos estratégicos e, analisando seus colaboradores para, então, determinar suas tarefas é um meio estratégico que facilita o alcance de resultados.

Gráfico 12 – Situação



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados.

Com os resultados obtidos, em uma análise geral, podemos dizer que a média geral para o fator “**Tarefas**” foi de 4,51, sinalizando uma ótima orientação em relação às tarefas. Assim como para o fator “**Relacionamentos**”, que teve a média mais elevada dos três fatores, 4,62, indicando alta predominância quanto à orientação para relacionamentos. No fator “**Situação**”, a média ficou em 4,33, sinalizando uma elevada orientação do gestor quanto às situações, que significa a capacidade do gestor em se adaptar às exigências da realidade do seu ambiente de trabalho, ou seja, a habilidade de se moldar a diversas situações, mesmo que adversas. Em cada situação, e até mesmo nas mudanças de equipe, deverá ocorrer adaptação na postura do gestor, de forma que não haja prejuízo no ambiente de trabalho. Com esses resultados, podemos concluir que o estilo de liderança predominante, em uma análise geral, é o referente à **Relacionamentos**, uma vez que os comportamentos orientados para relacionamentos parecem ser os mais apresentados. Talvez isso possa ser explicado por se tratar de gestores que lidam com equipes comerciais, que exigem um envolvimento e acompanhamento próximo entre gerente e funcionário. Vale ressaltar que o gestor pode apresentar, em diferentes momentos, comportamentos orientados para qualquer um dos três fatores, dependendo da situação.

Conforme a teoria situacional de Hersey e Blanchard (1982), esse resultado pode ser explicado como coerente, tendo em vista que, de acordo com os autores, não há um único modo de melhor influenciar os colaboradores dentro de uma organização, visto que o tipo de liderança utilizado deve variar de acordo com características das pessoas lideradas. Concluindo, não há um modo ideal de se liderar em todas as situações, ou seja, o tipo mais eficiente de liderança depende da situação apresentada, conforme ressaltado por Bowditch e Buono (1999).

Além do instrumento utilizado para o reconhecimento dos estilos gerenciais, nas equipes comerciais pesquisadas, adaptado do desenvolvido por Melo (2004), foi incluída também uma questão de múltipla escolha sobre o tipo de liderança e uma pergunta de resposta livre, com o objetivo de saber o que os respondentes consideram um bom líder.

Na pergunta sobre o estilo de liderança, as equipes de **Erechim, Ipiranga, Passo Fundo, Sertório e Souza Reis** indicaram seus gestores como **Democratas** (influência do grupo nas decisões, comunicação espontânea, franca e cordial). Na equipe de **Osório**, tivemos 3 respostas diferentes: **Transformador** (transformam seguidores em líderes e adepto a mudança), **Transacional** (se mantém mais estáveis, monitoramento e controle dos funcionários, visando comportamento de recompensa) e **Autocrático** (o líder é dominador e pessoal nas críticas e nos elogios. Poucas espontaneidades e iniciativa no grupo), ficando, assim, inviável definir um estilo único de liderança para o gestor de Osório. Também não foi possível definir o estilo de liderança do gestor da equipe de **Viamão**, pois tivemos duas análises diferentes: **Transacional e Democrata**. O gestor da equipe da **Azenha** foi o único definido com o estilo de liderança **Transformador**.

Quadro 3 – Estilos de Liderança do Gestores

Equipe	Estilo Liderança
Erechim, Ipiranga, Passo Fundo, Sertório e Souza Reis	Democratas
Azenha	Transformador
Osório e Viamão	Não foi possível definir

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Na questão “Em sua opinião um bom líder é a pessoa que (descreva com suas palavras)”, na equipe da **Azenha** tivemos respostas como “Sabe entender e ouvir sua equipe, trabalhando motivação no dia-a-dia”, “Sabe entender as limitações e pontos fortes de cada indivíduo”, “Uma pessoa que enxerga seus funcionários com alma e não apenas como um número” e “Demonstra competência em saber ouvir e agir sem expor seu funcionário”. Com essas respostas, identificamos que um bom líder, na percepção dos respondentes, deve respeitar seus colaboradores como seres humanos, fazendo-os se sentirem valorizados pela organização. Ressaltando o ponto de vista de Chowdhury (2003), que afirma que os colaboradores são os verdadeiros capitais da organização, uma vez que são eles que desenvolvem os produtos e serviços, promovendo o crescimento dos lucros organizacionais. Desta maneira, é de grande importância atrair, desenvolver, motivar e reter os funcionários.

Outra resposta como “Divide as responsabilidades com a equipe, preparando para uma possível ausência, promoção, etc, mantém sua equipe informada sobre os projetos e visões da empresa, esclarece todas as dúvidas para que seus liderados estejam completamente preparados para desempenhar suas funções” dada por um integrante da equipe de **Erechim**, revela que um bom gestor deve estar **atento** aos conhecimentos de seus funcionários, para que, quando necessário tomar atitudes, possa ter o embasamento necessário para que essas decisões sejam assertivas, como por exemplo, em caso de promoções.

Os funcionários da equipe **da Ipiranga** responderam que um bom líder é aquele que “Desenvolve, ouve, atende, explica, é exemplo”, “Respeitável, ético, cordial e confiável”, “Ajuda as outras pessoas a mudarem os seus próprios destinos! O bom líder sabe que o medo pode fazer com que as pessoas se afastem, mas ele é capaz também de mudar essa situação e levar a sua equipe ao sucesso” e “ Que lhe escuta, dá sua opinião e lhe explica o porquê e a melhor opção. O bom líder é aquele que conquista a confiança e a admiração de seus seguidores com democracia”. Podemos extrair dessas respostas que um bom gestor deve ser um bom **exemplo** a ser seguido, que seja admirado por seus funcionários, deve ser aquele que seus colaboradores almejam ser um dia.

Na equipe de **Osório**, tivemos respostas como “Envolve-se com o processo até o final, não apenas no início do processo onde se está tentando efetivar a negociação comercial, após sua efetivação a responsabilidade fica maior para seu subordinado”, mostrando que um bom líder deve demonstrar **interesse** nas atividades de seus subordinados do início ao fim do processo, se inteirando de tudo que é feito e se possível sempre tentando melhorar esses processos para que se tornem mais eficazes.

Alguns funcionários da equipe de **Passo Fundo** responderam que um bom gestor é quem “consegue extrair o melhor do grupo sem ser prepotente”, “Está disposta a ouvir e sanar dúvidas de seus colaboradores, auxilia em fechamentos, cobra quando há necessidade”, “Incentiva, respeita, valoriza, cobra e tem a postura que espera de seus colaboradores” e que “Auxilia sua equipe na busca pelos resultados”. Enquanto que os respondentes da equipe da **Sertório** avaliam que um bom líder “É uma pessoa que respeita e é respeitada, e que busca sempre o melhor para sua equipe, demonstrando que busca sempre uma equipe uniforme, nunca dando privilégios nem para um nem para outro, que trata a todos da mesma forma!” e “motiva”. Nessa análise, verificamos a importância de um gestor ser **imparcial** no tratamento com seus colaboradores e a questão de saber como **motivar** seus funcionários ser um dos principais atributos de um bom líder, pois:

Um líder motiva sim, deve motivar. [...] É obrigação do líder, fazer aflorar em seu colaborador os motivos que ele tem para agir, que estão lá dentro dele, mas adormecidos. E isto não é no geral, é no particular, é um a um. Pessoas não são iguais, têm motivos diferentes. [...] Manter um empregado motivado é uma missão diária, do empresário ou do líder e o resultado de vários fatores. Manter o empregado motivado, vestindo a camisa da empresa requer conhecimentos de liderança do empresário (ou do líder), dar o exemplo – fazer o que ele fala ser educado, gentil, cortês, cordial, empático sem ser piegas ou falso (CARVALHO, 2008 *apud* MOREIRA, 2010, p. 5).

Nas equipes da **Souza Reis** e de **Viamão**, tivemos as seguintes respostas “Que saiba desenvolver o espírito de equipe, que motive sua equipe a querer atingir as metas. Que consiga tirar o que cada indivíduo tem de melhor e trabalhar o que precisa ser melhorado”, “Atua com firmeza, respeito e de forma positiva a motivar a equipe”, “que ajuda e ensina sua equipe, que arregança as mangas e participa das tarefas para a conclusão dos objetivos” e “Lidera com responsabilidade...Precisa ser responsável por tudo e por todos...”. Para finalizar, um bom líder deve conhecer bem sua equipe, pois só assim poderá definir suas ações para que possa alcançar os objetivos da organização. Também é de grande importância a forma como o líder se comunica, pois, a boa comunicação é essencial para que seus funcionários compreendam o que fazer.

4.4. RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA

Nesta seção, serão apresentadas as correlações existentes entre os fatores da Escala de Avaliação de Estilos de Liderança e os da Escala de Clima Organizacional, para as 8 equipes comerciais pesquisadas, conforme mostrado no Quadro 4:

Quadro 4 – Estilos de Liderança X Clima Organizacional

Equipes	Estilo Liderança	Clima
Erechim, Ipiranga, Passo Fundo, Sertório e Souza Reis	Democratas	Bom
Azenha	Transformador	Bom
Osório e Viamão	Não definido	Bom

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados.

Como vimos anteriormente, o estilo da liderança e o auxílio ao desempenho impactam no clima organizacional da organização de modo significativo, podendo fazer com que as consequências sejam positivas ou negativas, de acordo com o tipo de gestão. Conforme Fiorelli (2000), o gestor é quem tem a habilidade de favorecer ou debilitar os laços emocionais que integram a equipe. As características da gestão e o suporte ao desempenho impactam nos resultados, tendo em vista o poder, a influência psicológica do gestor, o apoio e a confiança.

Deste modo, uma modificação no estilo da liderança pode interferir no clima organizacional das equipes, resultando em impactos positivos ou negativos, de acordo com cada gestor.

Segundo Carvalho e Melo (2008), quem faz o ambiente é o líder e sua forma de liderar. Conforme a Teoria dos Estilos de Liderança, temos três estilos de atitude do líder: autoritário, democrático e liberal (CHIAVENATO, 2009). De acordo com os resultados obtidos na pesquisa, o estilo de liderança predominante nos gestores das equipes de **Erechim, Ipiranga, Passo Fundo, Sertório e Souza Reis** foi o democrático. Ao relacionar o perfil do líder democrata com os fatores do clima organizacional, verificou-se que mesmo o líder apresentando características como um estilo de liderança mais objetivo, apoiando-se em fatos para reconhecer e criticar e, a divisão de atividades sendo decidida em grupo, os colaboradores se sentem bastante pressionados e controlados quanto às suas tarefas, com exceção da equipe da Souza Reis. Porém, ao mesmo tempo, todas essas equipes se sentem muito apoiadas por seus gestores. Quanto à orientação em relacionamentos, tarefas e situações, foram qualificados, pelos colaboradores, de forma positiva em todos os fatores. Da mesma maneira que os gestores foram bem avaliados, na ECO foi indicado um bom clima organizacional nessas equipes.

Já nas equipes **de Osório e Viamão** não se conseguiu categorizar os gestores em apenas um único estilo de liderança. Porém, ao analisarmos os três fatores da Escala de Estilo de Liderança, ambas equipes avaliaram de forma positiva os seus gestores. Ao relacionarmos os resultados dos fatores de estilo de liderança com os do clima organizacional, percebeu-se que o fator “relacionamento” obteve as menores médias, dentre as demais equipes, e em contrapartida, no fator “coesão entre colegas”, da ECO, Osório e Viamão foram as duas equipes que obtiveram as maiores médias, ou seja, podemos concluir que talvez os colaboradores se relacionem melhor entre si, para suprir o relacionamento que não há entre eles e seus gestores. Na Escala de Clima Organizacional, verificamos que o clima em relação às gestões são consideradas boas, com médias elevadas, indicando uma boa convivência dos colaboradores em seu ambiente de trabalho. Os colaboradores da equipe **da Azenha** classificaram seu gestor como Transformador, isto porque, segundo os resultados, o gestor é adepto à mudanças, transformando seus seguidores em líderes. Os resultados obtidos tanto na Escala de Estilo de Liderança como na ECO foram positivos, indicando um bom clima organizacional nesta equipe.

Finalmente, as correlações entre os fatores de estilos gerenciais e aspectos de clima organizacional indicaram que todos os fatores de estilos apresentam relação com as dimensões de clima na amostra pesquisada. Constata-se, então, que é possível que os tipos de liderança exerçam influência na percepção do clima organizacional, ainda que não tenha sido possível

apontar um único estilo de gestão, que mais favorecesse a percepção do clima dentro das equipes estudadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no referencial teórico, verificou-se que a qualidade do Clima Organizacional pode estar relacionada com a forma de atuação do gestor. De acordo com Carvalho e Melo (2008), o clima organizacional é percebido por todos os colaboradores da organização, interferindo no comportamento dos mesmos.

O presente estudo buscou verificar qual a influência da liderança na percepção do clima organizacional em 8 equipes comerciais de uma revendedora de automóveis do Rio Grande do Sul. Tendo como questão de pesquisa: qual é a influência da liderança no clima organizacional em equipes da área comercial de uma revendedora de automóveis? A questão foi respondida por meio da aplicação da escala de clima organizacional – ECO e da escala de estilos de liderança, para buscar a percepção dos respondentes, sobre o tipo de gestão adotado em suas equipes e se essa gestão contribui ou não para o clima organizacional da empresa.

Ao analisarmos os resultados da aplicação da escala ECO, verificamos que, no geral, todas as equipes possuem um clima organizacional favorável. Os fatores que mais evidenciam esse resultado são em relação ao conforto físico, apoio da chefia e recompensa. Ao examinarmos o perfil dos gestores das equipes, verificamos que a maioria das equipes possui o mesmo perfil de gestão, o que gerou impactos semelhantes no clima organizacional. A partir desses resultados, fica evidenciado que o gestor tem a capacidade de influenciar a rotina dos colaboradores, gerando, assim, resultados semelhantes nas equipes.

O alcance dos objetivos propostos inicialmente nesse trabalho permitiu certificarmos que o impacto da gestão no clima organizacional, em ambas as equipes comerciais, é notório. Identificamos similaridades nas percepções dos colaboradores dentro de cada equipe, assim como podemos averiguar algumas divergências no estilo de liderança adotado pelos gestores e os impactos que geram no clima da organização. No final, consideramos a opinião dos respondentes quanto ao estilo de liderança assumida pelo seu gestor e, com isso, conseguimos ter a percepção dos colaboradores em relação ao gestor e como o estilo de liderança impacta no dia a dia de cada equipe.

Na realização deste estudo, verificou-se que um dos impulsionadores do clima organizacional de uma empresa é o gestor, por meio do seu estilo de liderança. Isto valida o que foi apontado na literatura, quando declara que o líder tem a habilidade, através do seu estilo de liderança, de favorecer ou enfraquecer os vínculos emocionais que dão harmonia a equipe. Aos gestores, cabe conciliar os diversos pontos de vista, gerenciando os conflitos, para então orientar as equipes para as metas estabelecidas. Neste segmento, existem determinados fatores que

devem ser levados em consideração, como ouvir os colaboradores para conhecer as limitações que possam estar impedindo o desenvolvimento de relações entre membros da equipe. O perfil do gestor está relacionado ao Clima Organizacional, refletindo na percepção dos colaboradores sendo, desta forma, um indicador de eficácia, ou não, da liderança. Enfatiza-se a necessidade de saber escutar as pessoas, reconhecendo os problemas que possam estar impossibilitando o crescimento das relações pessoais e organizacionais, e criar canais de diálogo. Possibilitar que os colaboradores dialoguem com os gestores enriquece a busca por soluções para problemas e, a aplicação de ações corretivas, quando necessárias, ajuda a desenvolver um clima organizacional favorável.

As principais contribuições deste estudo dizem respeito à sua relevância, visto que possibilitam uma compreensão mais efetiva em relação à realidade da organização e ao funcionamento das equipes comerciais da Iesa Renault, sobre como as medidas de estilos gerenciais nessas equipes se relacionam à percepção dos membros, sobre as dimensões de clima organizacional. Além disso, o estudo promove para as equipes participantes um conhecimento científico mais detalhado sobre como seus colaboradores percebem os estilos de liderança de seus gestores e os fatores de clima organizacional. Espera-se que tal conhecimento oriente a realização de ações, para melhorar as percepções dos funcionários, à respeito dos fatores avaliados menos favoravelmente e, ainda, que sejam verificadas novamente quando houver oportunidades, possibilitando ações de melhoria contínua dentro dessas equipes, em relação à essas variáveis. Políticas e práticas de gestão de pessoas podem ser propostas a partir das constatações experimentais desta pesquisa.

Podemos concluir que não há insatisfação com a liderança nas equipes comerciais e que, conseqüentemente, o clima organizacional dentro dessas equipes é considerado bom. Para todas as equipes, o fator que sinalizou maior dificuldade é o controle/pressão, que são constantes. Entretanto, este fator não depende apenas do gestor, e sim, do modo como o grupo trabalha como um todo. Para futuras investigações, sugere-se expandir o estudo para além das equipes comerciais, pois dessa forma, seria possível analisar como está o clima organizacional da empresa como um todo, tendo em vista tratar-se de um grande grupo que atua no Rio Grande do Sul. Sugere-se, também, realizar uma pesquisa em relação à percepção dos gestores, para compará-la às percepções de seus funcionários e, assim, conseguir alinhar melhor suas estratégias.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, S. M.; FISCHER, A. Luiz; STEFANO, S. R. **Confiança Organizacional e Interpessoal como uma Dimensão de Clima Organizacional**: um estudo a partir da percepção dos empregados das organizações que pretendem se destacar pela qualidade do ambiente de trabalho. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/3372/337241514007.pdf>>. Acesso em 13 jun. 2018.
- BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: The Free Press, 1985.
- BEDANI, M. Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. **Psicologia para América Latina**, México, n.7, 2006. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2006000300011&lng=pt&nrm=iso> Acesso em: 08 abr. 2018.
- BERGAMINI, C. W. **Administração dos sentidos**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOM SUCESSO, E. P. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- CARVALHO, I. N. F.; MELO, N. P. **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.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHOWDHURY, S. **Administração no século XXI** (O estilo de gerenciar hoje e no futuro). São Paulo: Pearson Education, 2003.
- CLEGG, S. et al. **Administração e organizações**: uma introdução à teoria e a prática. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. 672p.
- COHEN, R. A.; FINK, L. S.. **Comportamento Organizacional**: conceitos e estudos de casos. 7 ed. Riode Janeiro: Campus, 2003.
- FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FRANÇA, A. C. L; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho**: guia básico com abordagem psicossomática. São Paulo: Atlas, 1997.
- GASPARETTO, L. E. **Pesquisa de clima organizacional**: o que é e como fazer. São Paulo: Scortecci, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Grupo IESA, Institucional. Disponível em: <<http://grupoiesa.com.br/institucional-grupoiesa>> Acesso em 8 de maio de 2018.)

GUERRA, A. I. **Influência dos estilos gerenciais no clima organizacional**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

GUTIERREZ, L. H. S. O clima organizacional em uma empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 22, n. 2, p. 36-43, abr/jun., 1987.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1982.

KOLB, D. A. et al. **Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo, Atlas, 1986.

LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.)

LUZ, J. P. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

LUZ, R. S. **Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria**. Niterói, 2003.

MACHADO, A. M.; GOULART, A. M. **Análise de Clima Organizacional: Estudo de Caso de Uma Agência Bancária**. VIII SEGeT (Simpósio em Excelência em Gestão e Tecnologia), 2005. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/289_Artigo_SEGET___Alyne_3\[1\].0.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/289_Artigo_SEGET___Alyne_3[1].0.pdf) > . Acesso em: 09 jun. 2018.

MARTINS, M. C. F. **Clima Organizacional**. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria M. **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MARTINS, M. C. F.; OLIVEIRA, B.; SILVA, C. F.; PEREIRA, K. C.; SOUSA, M.R. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Revista de Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 4, n.1, p.37-60, jan./jun. 2004.

MELLO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista de Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 4, n.2, p.31-62, jul./dez, 2004.

MOREIRA, Rejane de Melo. **O Papel do líder na motivação da equipe**. 2010, 9 f. Artigo acadêmico produzido para a disciplina Estágio Supervisionado V, curso de Psicologia do Centro Universitário Newton Paiva, Belo Horizonte, MG, 2010.

NETO, J. L. S. **Liderança e motivação – práticas novas, propósitos antigos**. 2002. Disponível em < <http://livrozilla.com/doc/1106023/lideran%C3%A7a-e-motiva%C3%A7%C3%A3o---pr%C3%A1ticas-novas--prop%C3%B3sitos-antigos>> Acesso em 09 jun. 2018.

PEREIRA, L. A. **Poder e clima organizacional**: um estudo de caso em uma empresa petroquímica. Florianópolis, 2003. Dissertação (mestrado). Departamento de Engenharia de produção e Sistemas. UFSC.

RESENDE, A. C. **A influência da liderança no clima organizacional**. Brasília: Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, 2012.

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais Brasileiras**. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2002.

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

STANTON, W. J. ; SPIRO, R. **Administração de vendas**; 10 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

STONER, J. A. F., FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão et al. **Gestão estratégica de pessoas**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

VIEIRA, V. A.; PIRES, D.; GALEANO, R. Determinantes do desempenho empresarial e das vendas cruzadas no varejo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 6, p. 565-579, 2013.

ANEXO A – ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Prezados, estou realizando uma pesquisa sobre o clima organizacional nas equipes comerciais da rede Renault do Grupo Iesa e o impacto que a liderança pode gerar no clima organizacional da mesma. Os dados terão tratamento sigiloso. Conto com a participação de vocês! ☺

Dados pessoais**1) Sexo**

Feminino Masculino Outro

2) Idade

18 a 27 anos 27 a 36 anos 36 a 45 anos a partir de 45 anos

3) Nível de escolaridade

Ensino Médio
 Superior Incompleto
 Superior Completo
 Pós-graduação
 Outro:

4) Área de atuação

Vendas Especiais Vendas Show Room Recepção Acessórios

5) Em qual Renault você trabalha?

Azenha
 Erechim
 Ipiranga
 Osório
 Passo Fundo
 Sertório
 Souza Reis
 Viamão

6) Tempo de serviço na organização

1 a 5 anos 5 a 12 anos 12 a 20 anos mais de 20 anos

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com a Escala de Clima Organizacional – ECO, elaborada por Siqueira (2008), preencha em uma escala de 1 a 5, como você se sente em relação às afirmações, de acordo com a legenda: 1= Discordo totalmente, 2= Discordo em parte, 3= Não concordo nem discordo, 4= Concordo em parte e 5= Concordo totalmente

Itens	1	2	3	4	5
01- Meu setor é informado das decisões que o envolvem.					
02- Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.					
03- O funcionário recebe orientação do Gestor para executar suas tarefas.					
04- As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo Gestor.					
05- Aqui, o Gestor ajuda os funcionários com problemas.					
06- O Gestor elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.					
07- As mudanças são acompanhadas pelos Gestores.					
08- As mudanças nesta Empresa são informadas aos funcionários.					
09- Nesta Empresa, as dúvidas são esclarecidas.					
10- Aqui, existe planejamento das tarefas.					
11- O funcionário pode contar com o apoio do Gestor.					
12- As mudanças nesta Empresa são planejadas.					
13- As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela Empresa.					
14- Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.					
15- O Gestor valoriza a opinião dos funcionários.					
16- Nesta Empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.					
17- O Gestor tem respeito pelo funcionário.					
18- O Gestor colabora com a produtividade dos funcionários.					
19- Nesta Empresa, o Gestor ajuda o funcionário quando ele precisa.					
20- A Empresa aceita novas formas do funcionário realizar suas tarefas.					
21- O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.					
22- Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.					
23- Aqui, o Gestor valoriza seus funcionários.					
24- Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.					
25- O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.					
26- Nesta Empresa, o funcionário sabe porque está sendo recompensado.					
27- Esta Empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.					
28- Esta Empresa valoriza o esforço dos funcionários.					
29- As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.					
30- O trabalho bem feito é recompensado.					
31- O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.					
32- A produtividade do empregado tem influência no seu salário.					

33- A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.					
34- Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.					
35- Os funcionários desta Empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.					
36- O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.					
37- Nesta Empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.					
38- O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.					
39- O ambiente físico de trabalho é agradável.					
40- Nesta Empresa, o local de trabalho é arejado.					
41- Nesta Empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.					
42- Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.					
43- Esta Empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.					
44- O setor de trabalho é limpo.					
45- Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.					
46- Nesta Empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.					
47- O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.					
48- Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.					
49- Nesta Empresa, tudo é controlado.					
50- Esta Empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.					
51- A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta Empresa.					
52- Aqui, o Gestor usa as regras da Empresa para punir os funcionários.					
53- Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.					
54- Aqui, o Gestor pressiona o tempo todo.					
55- Nesta Empresa, nada é feito sem a autorização do Gestor.					
56- Nesta Empresa existe uma fiscalização permanente do Gestor.					
57- As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.					
58- O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.					
59- Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.					
60- Aqui nesta Empresa, existe cooperação entre os colegas.					
61- Nesta Empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.					
62- Existe integração entre colegas e funcionários nesta Empresa.					
63- Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.					

ANEXO B – ESTILOS DE LIDERANÇA

A partir da adaptação do instrumento desenvolvido por Melo (2004), julgue os itens abaixo em relação ao comportamento do líder, marcando um X na opção mais adequada a cada afirmativa, de acordo com a sua percepção, de acordo com a legenda: 1= Nunca, 2= Raramente, 3= Ocasionalmente, 4= Frequentemente e 5= Sempre.

Meu líder...	1	2	3	4	5
1. Deixa claros os requisitos das tarefas a serem desempenhadas para os membros da equipe.					
2. É atencioso no relacionamento com sua equipe.					
3. Demonstra compreensão com as falhas e erros dos membros da equipe.					
4. Dá maior ou menor autonomia no trabalho ao membro, dependendo do comprometimento demonstrado para realizar a tarefa.					
5. Põe o trabalho em primeiro lugar.					
6. Interessa-se pelos sentimentos dos membros da equipe.					
7. Demonstra respeito pelas ideias dos membros da equipe.					
8. É rígido(a) quanto ao cumprimento dos prazos estabelecidos.					
9. Valoriza disciplina.					
10. Dá maior ou menor autonomia no trabalho aos membros, dependendo do grau de segurança que demonstram diante da tarefa a ser executada.					
11. Estimula os membros da equipe a darem opiniões sobre o trabalho.					
12. É rigoroso em relação à quantidade de trabalho produzida pelos membros da equipe.					
13. Estimula a exposição de novas ideias no trabalho.					
14. Indica aos membros da equipe as tarefas específicas de cada um.					
15. Demonstra confiança nos membros da equipe.					
16. Pede que os membros da equipe sigam normas e regras estabelecidas.					
17. Dá maior ou menor autonomia no trabalho ao membro, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.					
18. Demonstra disponibilidade para ouvir os membros da equipe.					
19. Mostra-se acessível aos membros da equipe.					
20. Valoriza subordinação (hierarquia) e respeito à autoridade.					
21. Dá maior ou menor autonomia no trabalho aos membros, dependendo da motivação demonstrada para executar a tarefa.					
22. É rigoroso quanto à qualidade do trabalho realizado pelos membros da equipe.					

Na equipe que trabalho, o estilo de liderança pode ser considerado:

- () Autocrática, o líder é dominador e pessoal nas críticas e nos elogios. Poucas espontaneidades e iniciativa no grupo.
- () Democrata, influência do grupo nas decisões, comunicação espontânea, franca e cordial.
- () Liberal, total liberdade aos seus liderados.
- () Transformadora, transformam seguidores em líderes. Sendo adeptos a mudanças.
- () Transacional, se mantém mais estáveis, monitoramento e controle dos funcionários, visando comportamento de recompensa.

Em sua opinião um bom líder é a pessoa que (descreva com suas palavras):

Obrigada por sua colaboração!