

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Lisiane Guarnieri Pedroso**

**A INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA NO CLIMA  
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO  
FINANCEIRA**

**Porto Alegre**

**2010**

Lisiane Guarnieri Pedroso

**A INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Ângela Beatriz Scheffer Garay  
Tutora Orientador a: Shalimar Gallon

**Porto Alegre**

**2010**

Lisiane Guarnieri Pedroso

**A INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em XX de (colocar mês) de 2010.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof.

---

Prof.

*À minha mãe e meu pai, os quais não podem assistir a essa formatura. Sofro com suas ausências, mas sei que estão sempre ao meu lado me protegendo e iluminando. Ao meu marido que sempre esteve do meu lado me apoiando e me dando força para que o resultado fosse a realização de um sonho.*

## AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos primeiramente a Deus, que sempre está presente em todos os momentos pela fé que tenho em seus ensinamentos.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, representada pelo seu Reitor Prof. Dr. Carlos Alexandre Netto e a todo seu quadro docente composto em sua maioria por mestres e doutores.

À Prof<sup>a</sup>. Orientadora Ângela Beatriz Scheffer Garay, pelo incentivo, inspiração e apoio ao tema escolhido.

Ao coordenador do pólo de Caxias do Sul, Prof<sup>o</sup> Nelson Branchi pelo seu empenho e dedicação nesse projeto experimental tão importante.

À Tutora Orientadora Shalimar Gallon pelo comprometimento e colaboração em uma grande etapa dessa conquista.

A todos, colegas de aula, que nos momentos de aflições que passei, e não foram poucos, não permitiram que eu fraquejasse. Em especial às colegas Cleoni e Raquel pela grande amizade que ficou.

Aos respondentes da minha pesquisa pela atenção e tempo que dedicaram ao meu trabalho.

"A escolha das lideranças determinará,  
durante anos, a estratégia e o clima  
organizacional das empresas".  
Peter Senge

## RESUMO

As organizações são únicas, cada uma com sua própria cultura organizacional, assim como cada pessoa é única com suas crenças e seus valores. Segundo Souza (1978), as organizações tendem a atrair e manter pessoas que se ajustam ao seu clima, o qual tem relevante importância nas organizações na busca de melhor desempenho, essencial em um mercado cada vez mais competitivo. Assim, existem vários aspectos que são levados em conta para medir o clima organizacional, que, segundo Bedani (2007), estão relacionados ao próprio trabalho, os indivíduos que interagem e até ao próprio local de trabalho. Nessa interação entre os indivíduos, os estilos de liderança têm seu papel no clima organizacional de qualquer empresa. Dessa maneira, buscou-se analisar os estilos de liderança predominantes sob o ponto de vista dos gestores e dos funcionários e fazer o levantamento do clima organizacional para ver se existe relação entre o clima organizacional e o estilo de liderança predominante. O estudo consiste em uma pesquisa qualitativa com funcionários e gestores das agências e a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas. Foi observado que os gerentes acreditam ser gerentes do estilo democrático, mais participativo e os funcionários concordam e acrescentam que eles também são mais orientados para tarefas e metas do que com orientação para as pessoas gerenciadas. Os funcionários consideram seus líderes positivos e motivadores e isso faz com que os funcionários também se motivem e atraiam coisas boas para eles o que vai ao encontro à liderança carismática e transformacional. Quanto ao clima organizacional, gestores e funcionários concordam que o clima é bom nas agências de varejo do Banco Gama de Caxias do Sul (RS), apesar de os funcionários estarem insatisfeitos com as metas consideradas abusivas, o excesso de trabalho e o baixo salário. Verifica-se que o estilo de liderança predominante dos gerentes gerais tem influência no clima organizacional das agências que apesar de haver insatisfação em vários aspectos importantes no trabalho, ainda mantém um bom clima organizacional, com parcela relacionada ao estilo de liderança dos gestores. O que poderia ser feito a fim de que o clima fosse ainda melhor, na opinião dos funcionários, seria que fossem efetuadas mais atividades extrabanco entre colegas e com a participação dos familiares, o que favoreceria uma maior interação e envolvimento, contribuindo para que o clima organizacional fosse ainda melhor.

**Palavras-chave:** Liderança; Clima Organizacional.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>12</b>
2.1	LIDERANÇA .....	12
2.2	CLIMA ORGANIZACIONAL .....	19
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>23</b>
3.1	MÉTODO E JUSTIFICATIVA .....	23
3.2	COLETA DE DADOS .....	23
3.3	APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	24
3.4	ANÁLISE DE DADOS .....	24
<b>4</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>26</b>
4.1	HISTÓRICO DA EMPRESA .....	26
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	27
4.2.1	Perfil dos entrevistados .....	27
4.2.2	Estilos de liderança .....	28
4.2.3	Clima organizacional .....	32
4.2.4	Influência dos estilos de liderança no clima organizacional .....	35
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>36</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>38</b>
	<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS FUNCIONÁRIOS .....</b>	<b>41</b>
	<b>APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS GESTORES .....</b>	<b>42</b>

O mundo e o mercado estão cada vez mais repletos de mudanças e exigem que as organizações estejam preparadas para lidar com os abalos e oportunidades que essas oscilações podem causar. Assim, percebe-se que cada vez mais a área de Recursos Humanos tem papel essencial na estratégia das organizações, pois como observa Mascarenhas (2008), investimentos em gestão de pessoas que gerem comprometimento e cooperação no trabalho podem ser vistos como investimentos de capital humano da organização.

Neste contexto, as empresas podem investir nesse capital humano de várias formas, com planos de cargos e salários, programas de treinamento e desenvolvimento, avaliação e aprimoramento de desempenho, recompensas de incentivo e programas de segurança e saúde. No entanto, isso apenas não basta, a gestão de pessoas, também deve criar um clima organizacional propício, pois ela é percebida pelos membros da organização e influencia o comportamento dos mesmos, estando relacionado com seu grau de motivação e satisfação (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

Existem diversos fatores que podem afetar o clima organizacional de uma organização, dentre eles as crenças e valores do grupo, as relações interpessoais, o entendimento da missão, os salários e benefícios e a liderança (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001). A avaliação desses elementos deve ser vista como um importante instrumento na estratégia das organizações, sendo o estudo de clima organizacional também um instrumento de avaliação do modelo de gestão da empresa.

Dentro desse contexto, observa-se que a liderança também tem papel importante na influência do clima organizacional. Isso se dá porque os indivíduos são diferentes uns dos outros e seus comportamentos afetam as atividades de um grupo e, isso implica em um relacionamento recíproco entre o líder e seus seguidores. Sendo assim, a liderança exerce um determinado efeito sobre os comportamentos dos membros e atividades do grupo (BERGAMINI, 1994). Esse efeito é percebido de forma diferente por cada membro do grupo de acordo com sua visão a respeito do estilo de liderança e suas percepções e características individuais em relação a esse comportamento.

De acordo com Bergamini (1994), não há como descrever estilos melhores ou mais indicados para que se possa traçar um perfil de líder ideal. Isso porque não se pode dominar as inúmeras variáveis situacionais ou ambientais que têm peso suficiente para

determinar qual o líder mais eficiente. No entanto, esses líderes têm capacidade de influenciar o comportamento de seus seguidores, seja pela sua personalidade, identidade de interesse com os liderados, seu poder de coerção, dentre outros fatores.

Maximiano (1995) argumenta que se pode observar que a liderança depende muito de dois fatores para seu sucesso: a autoridade formal que o cargo empresta e as qualidades pessoais que fazem dele um líder junto a seus subordinados. Desse modo, esses fatores, são percebidos de forma diferente por cada subordinado, porque estes levam em conta suas crenças, valores e características pessoais na avaliação efetuada sobre esse líder e também sobre todos os outros fatores que interferem no clima organizacional de uma empresa.

Dentro desse contexto, tem-se a seguinte questão-problema: **qual a relação percebida entre o estilo de liderança dos gerentes gerais e o clima organizacional das agências de varejo do Banco Gama de Caxias do Sul – RS?**

Para responder tal pergunta tem-se como objetivo geral desse trabalho, analisar a influência dos estilos de liderança dos gerentes gerais sobre o clima organizacional nas agências de varejo de Caxias do Sul – RS. Para que esse objetivo seja alcançado têm-se como objetivos específicos:

1. Identificar os estilos de liderança predominantes sob o ponto de vista dos funcionários;
2. Identificar os estilos de liderança, de acordo com a literatura, predominantes sob o ponto de vista dos gestores;
3. Levantar como o clima organizacional é percebido;
4. Relacionar clima organizacional e liderança;
5. Propor ações de melhoria na busca de um melhor clima organizacional.

Observa-se que identificar os estilos de liderança predominantes e a percepção dos funcionários e gestores a respeito do clima organizacional faz-se necessário para que o Banco possa incluir o fator clima organizacional em suas estratégias anuais a fim de ajudar no alcance dos objetivos da empresa. Isso, porque o êxito de uma organização depende mais das capacidades intelectuais de que seus ativos físicos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Nessas capacidades estão presentes as lideranças e também liderados que necessitam, dentre outros fatores, de um bom clima organizacional para exercitarem plenamente suas competências em favor da organização. O Capital Humano é intangível na medida que são os funcionários os detentores do capital humano e não as empresas. Para que esse capital seja formado, é imprescindível que os líderes

desenvolvam estratégias a fim de garantir pessoal com conhecimento, habilidades e experiências superiores (BOHLANDER, SNELL; SHERMAN, 2005).

A seguir será abordado o referencial teórico, o qual consiste em uma apresentação sobre liderança e clima organizacional e as teorias a respeito dos assuntos. Após, serão apresentados o método escolhido e a justificativa, os instrumentos de coleta de dados, aplicação do instrumento de pesquisa e a técnica utilizada na análise dos dados. Por fim, apresentar-se-á a análise dos resultados e as considerações finais da pesquisa.

## 2 INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Este capítulo consiste na apresentação do referencial teórico acerca dos estilos de liderança e do clima organizacional.

### 2.1 Liderança

A liderança é um fator importante no que se refere à administração de recursos humanos. A sua importância é relevante para qualquer teoria, no entanto, há diversos conceitos usados para definir a liderança, cada autor com uma perspectiva individual, ressaltando o aspecto do fenômeno mais significativo para cada um (BERGAMINI, 1994). Na visão de Kotter (1992), liderança trata-se de um processo de mover um grupo, ou grupos, em alguma direção sem a utilização, na maioria das vezes, de métodos coercitivos, sendo que a liderança eficaz é a que produz movimento em longo prazo no melhor interesse dos grupos.

Para Prentice (1961 *apud* MAXIMIANO, 1995), a liderança é a realização de uma meta por meio de colaboradores humanos, e um líder, é o homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas. Esta definição deixa implícita certa capacidade individual do líder que é a base de influência sobre os liderados (MAXIMIANO, 1995). Essa questão da influência está presente também na visão de Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998) que salientam que liderança se baseia na capacidade de uma pessoa influenciar outras a fim de atingir metas tanto pessoais como profissionais. Esses líderes, segundo eles, têm também o poder de influenciar questões e decisões éticas que afetam muitas pessoas.

Assim, percebe-se que o processo de liderança não existe de forma isolada, pois envolve interação entre líderes e liderados, onde um pode exercer influência no comportamento do outro. Também envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado para o desenvolvimento de objetivos mútuos, seja de uma organização ou sociedade, portanto, requerendo cooperação por parte de outras pessoas (BOHLANDER, 1978 *apud* BERGAMINI, 1994). Ainda de acordo com Bergamini (1994), apesar dos conceitos serem abordados de forma diferente, dois elementos se assemelham em todas as

definições: trata-se de um fenômeno grupal, ou seja, deve envolver duas ou mais pessoas e que há uma influência do líder sobre essas pessoas.

Muitos autores fazem associação de liderança com o fato de influenciar pessoas a fim de realizar determinada meta. Para que essas metas sejam alcançadas, um líder tem de ser capaz de relacionar-se de forma eficaz com muitas pessoas, sejam elas superiores, colegas, clientes e subordinados, especialmente com esse último grupo. Por tudo isso, a liderança é um tema complexo e, dessa forma, muitas teorias surgiram sobre esse assunto. Dessas teorias foram categorizados alguns estilos de liderança de acordo com a forma de relacionamento com seus subordinados ou seguidores. As principais teorias encontradas na literatura são a dos traços, a comportamental e a contingencial.

A primeira sistematização dos estudos sobre liderança ficou conhecida como Teoria dos Traços, a qual dá ênfase especial às qualidades pessoais do líder. Segundo Megginson, Mosley e Pietry Jr. (1998) essa teoria postula que os líderes têm traços que os fazem sobressair dos seguidores, incluindo altura, energia, aparência, conhecimento, inteligência, sociabilidade e outras características. Ainda de acordo com Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998), a pesquisa dos traços tenta comparar os traços das pessoas que se tornam líderes com seguidores e identificar características e traços de líderes eficazes. No entanto, não se chegou à conclusão de qual a combinação específica de traços que diferenciariam os líderes em potencial de seguidores.

Conforme Bergamini (1994), esse estudo ficou conhecido porque seus pesquisadores propunham que os líderes deveriam possuir certas características especiais de personalidade que seriam facilitadoras no desempenho de sua liderança. Essa teoria tem enfoque em características inatas do líder, diferentemente das teorias comportamentais e contingenciais, que levam em conta aspectos comportamentais que podem ser modificados. Este enfoque dos traços predominou até a década de 40 com grande contribuição de pesquisas desenvolvidas utilizando testes psicológicos entre 1920 e 1950 (BERGAMINI, 1994). Diferente dessa época, a pesquisa atual nessa área já não supõe que os líderes nascem feitos, prontos, visualizando os traços de forma diferente.

Alguns pesquisadores dessa área acreditam que as características dos líderes bem sucedidos podem ser identificadas, sendo então possível desenvolver essas características em quem deseja se tornar um líder (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998).

Diferentemente dessa visão de traços, outras teorias buscam explicar a liderança através dos comportamentos apresentados pelas pessoas. Estas pesquisas dão ênfase às

relações humanas ao lado da produtividade e desempenho e são as chamadas teorias comportamentais (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998).

Enquanto que no enfoque dos traços a suposição básica era de que um líder nasce como tal, nessa outra teoria é aceito que o comportamento pode ser responsável pela liderança eficaz e as pessoas podem ser treinadas para exibir tal comportamento, transformando-se em melhores líderes (BERGAMINI, 1994). Segundo Megginson, Mosley e Pietry Jr. (1998), quem influenciou em todas as teorias comportamentais foi o pesquisador Douglas McGregor após a publicação em 1960, do clássico *The Human Side of Enterprise*. De acordo com esses autores, o pesquisador McGregor criou os pressupostos da teoria X, segundo a qual os empregados não gostam de trabalhar e necessitam de controle para que possam atingir os objetivos, e a teoria Y, segundo a qual os empregados aceitam o trabalho de forma natural, buscam responsabilidade e exercitam autodirecionamento para atingir os objetivos. Seu trabalho foi seguido com contribuições importantes como Rensis Likert, Robert Blake e Jane Mouton, com teorias e conceitos populares e influentes até hoje e a teoria de Z de William Ouchi, que focaliza o jeito japonês de administrar (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRY JR., 1998).

Com essas pesquisas, Rensis Likert criou um programa com ênfase na abordagem comportamental, o qual identificou quatro sistemas de administração: (i) sistema 1, explorador autoritário, onde a alta administração usa estilo autocrático e há coerção; (ii) sistema 2, benevolente-autoritário, onde a alta administração toma a maioria das decisões, embora algumas pequenas decisões sejam tomadas por escalões inferiores, tendo às vezes atitude condescendente ao se comunicar com os subordinados; (iii) sistema 3, consultivo, no qual a alta administração ainda retém funções de direção e controle, mas pede sugestões aos níveis inferiores; e (iv) sistema 4, grupos participativos, onde há atitude descentralizada por parte da administração (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998).

Por outro lado, Robert Blake e Jane Mouton (1991) elaboraram um modelo de liderança chamado de *Grid* Gerencial, que focaliza a orientação dos administradores em relação à tarefa (produção) e empregados (pessoas) e também a combinação de ambos (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998). Os autores, de forma aleatória, afirmam que, além de um tipo de orientação ser capaz de interferir na outra, os líderes mais eficazes são os que conseguem ser altamente classificados nas duas dimensões. Como não há comprovação da configuração de líder ideal e o enfoque dos autores carece de fundamentação empírica, essa linha de raciocínio permanece sem ser testada (BERGAMINI, 1994).

Conforme Maximiano (1995), os líderes podem também ser a combinação de comportamentos, ou seja, pode ser um pouco de cada coisa. Nesta concepção, o líder pode estar mais preocupado com um dos dois aspectos presentes em seu trabalho, sendo um foco na tarefa que os subordinados têm a executar e o outro nas suas relações de trabalho com esses subordinados. Os líderes orientados para a tarefa dão ênfase a planejamento, programação e processamento do trabalho, com grande controle de qualidade. Por outro lado, os orientados para as pessoas, focalizam o bem-estar dos subordinados, com enorme necessidade de desenvolver sua equipe (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998).

Segundo Megginson, Mosley e Pietry Jr. (1998), outra linha de raciocínio na abordagem comportamental foi seguida por William Ouchi (1981), em seu clássico *Theory Z*, onde comparou a indústria japonesa e a norte-americana, concluindo que algumas corporações japonesas poderiam servir de modelo para firmas norte-americanas. Esta teoria acentua o planejamento em longo prazo, decisão por consenso e lealdade forte entre chefes e empregados. Megginson, Mosley e Pietry Jr. (1998), descrevem que para Ouchi (1981), a chave para aumentar a produtividade é ter os empregados interessados, com a utilização de técnicas e desenvolvimento de habilidades pessoais, além de ampliar as oportunidades e desenvolvimento da carreira.

Para Maximiano (1995), dentro das teorias comportamentais, pode-se incluir três comportamentos distintos, como pontos de referência dentro de uma escala: Autocrático, democrático e liberal. Estes pontos de referência não possuem configuração única, pois admitem variações, sendo que dentro de cada categoria não há um único comportamento, mas são variações de um tema básico. Assim, de acordo com Maximiano (1995), um líder autocrático corresponde ao uso da autoridade formal e seus instrumentos, suprimindo a participação dos subordinados em processos decisórios. Pode ser suave quando é benéfico, na medida em que o líder define antecipadamente a tarefa a ser cumprida e diz aos subordinados o que espera deles. No entanto, há também a manifestação mais forte, onde há abuso de autoridade, com a utilização de arbitrariedade e tirania e, este modelo é nocivo para o relacionamento entre líder e subordinados (MAXIMIANO, 1995).

Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998), também citam que os líderes autocráticos tomam as decisões sozinhos, em vez de permitir que seus subordinados tenham participação nelas, sendo que eles os comparam a um instrutor militar ou sargento. O oposto da liderança autocrática seria a liderança democrática, pois de acordo com Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998), o líder democrático ou participativo usa o desenvolvimento grupal para

estabelecer objetivos e estratégias básicas para determinar as funções dos cargos envolvendo os subordinados no processo de decisão.

Dentro desse contexto, Maximiano (1995) tem uma visão parecida, só que acrescenta que pode haver mais ou menos democracia em dois extremos: em um extremo o líder apresenta o problema e discute em pé de igualdade com os subordinados, onde as opiniões de ambos têm o mesmo peso e em outro extremo o líder apresenta o problema, soluções alternativas e solicita análise aos subordinados. O primeiro solicita participação e o segundo simples consulta, mas ambos fazem parte de comportamento democrático por parte dos líderes e são comportamentos positivos.

Outro estilo de liderança presente nas teorias é o tipo *Laissez-Faire*, também chamada de “líderes da rédea solta”, pois são frouxos e permissivos, deixando que seus seguidores façam o que querem, utilizando pouca direção e disciplina (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998). Maximiano (1995) usa o termo comportamento liberal, que seria parecido com o *laissez-faire*, onde o líder decide abdicar racionalmente do poder de decisão. Algumas diferenças são de que o autor acredita que haja aspectos benéficos nesse comportamento na medida em que o gerente pode decidir não usar a prerrogativa da autoridade para delegar aos subordinados, acreditando que estes saberão usá-la. O extremo nocivo para ele é quando o líder não consegue usar a autoridade e peca pela omissão.

As teorias dos traços e comportamentais não são suficientes para explicar o significado de liderança eficaz em todas as situações. Surgem então as teorias da contingência-situação prescrevendo que o estilo a ser usado depende de fatores como a situação, a pessoa, a tarefa, a organizações e outras variáveis ambientais (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998). O enfoque contingencial propõe que a eficácia de um estilo de liderança seja situacionalmente contingente, ou seja, um estilo de comportamento pode ser eficaz em algumas circunstâncias, mas não em outras. A conclusão que se chega é que não existem estilos de liderança universalmente adequados (BRYMAN, 1992 *apud* BERGAMINI, 1994). A teoria de Fiedler é considerada o trabalho mais conhecido e, especialmente, representativo dentro do enfoque de contingência no processo de liderança. Através de suas pesquisas Fiedler distinguiu os dois tipos básicos de líderes: os que são orientados para a tarefa e os que são orientados para o relacionamento. A separação desses dois grupos é vital, pois cada um só será bem-sucedido em situações especiais. A eficácia dessa liderança depende tanto da situação em que o grupo se encontra, bem como a do líder (FIDLER, 1967 *apud* BERGAMINI, 1994).

Bergamini (1994) aponta que dentro do enfoque contingencial, outra teoria ressalta a importância do liderado como reduto motivacional no processo de liderança. É a teoria Caminho-Objetivo cuja linha proposta é a de que os subordinados se sentem motivados em relação ao comportamento do líder na medida em que esse comportamento comprove uma atuação decisiva do atendimento das expectativas desses liderados. Para a autora, de acordo com essa teoria, as pessoas estão dispostas a fazer um grande esforço quando recebem valorização seja ele reconhecimento pessoal ou material.

Outra teoria da contingência é a chamada teoria do ciclo de vida criada por Paul Jersey e Kenneth Blanchard a qual se baseia nas pesquisas anteriores sobre liderança, enfatizando a necessidade de uso de um estilo adaptativo pelo líder dependendo do diagnóstico que fizer da situação, ou seja, as estratégias e o comportamento do líder devem estar de acordo com a situação baseando-se na maturidade ou não de seus seguidores e também, da natureza da tarefa (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998). A maturidade do subordinado se refere à sua capacidade e desejo de conduzir seu próprio comportamento sendo que ela é analisada em relação a uma tarefa específica de forma que uma pessoa ou grupo não é jamais imaturo de forma completa, somente em relação à determinada tarefa. Assim, quanto mais madura for a pessoa, menos intenso deve ser o uso da autoridade pelo líder (HERSEY; BLANCHARD, 1972 *apud* MAXIMIANO, 1995).

De acordo com Maximiano (1995), entre os pesquisadores que disseminaram a liderança situacional estão Tannenbaum e Schmidt (1973), que foram os primeiros a tentar definir os fatores que podem influenciar a escolha do estilo de liderança e a eficácia do dirigente. Para eles, a autoridade do gerente e a liberdade dos subordinados se combinam em proporções variadas e propuseram três fatores que pesam na escolha dos estilos de liderança: o próprio líder e seu comportamento frente aos subordinados, os subordinados com suas características que influenciam na escolha e eficácia do estilo de liderança e a situação, ou seja, o clima, o grupo de trabalho e a tarefa, os quais caracterizam a situação onde os estilos de liderança podem funcionar com maior ou menor eficácia. Já para Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998), o ponto-chave é que o administrador bem-sucedido é aquele que tem uma média alta de bons resultados ao procurar o comportamento adequado em determinada situação. Assim, ao tomar decisões de liderança, os administradores devem levar em conta as forças em si mesmos, nos subordinados e na situação, que são inter-relacionados e interatuantes.

Das várias áreas em que a teoria da liderança pode ser aplicada, Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998) observam que o mais importante é desenvolver as pessoas, tornando um líder

modificador. De acordo com esses autores, este líder necessita de três fatores para conseguir ser considerado modificador: consideração individual, estímulo intelectual e liderança carismática. A consideração individual significa que o líder utiliza delegações para dar instruções e desenvolvimento, o estímulo intelectual indica que o líder tem visão e apresenta idéias que exigem reestudo de métodos passados permitindo o desenvolvimento de novas maneiras de pensar e para que se atinja a liderança carismática o líder precisa induzir orgulho, respeito e espírito de equipe.

A liderança carismática também pode ser entendida como o resultado das percepções que os seguidores possuem sobre seus líderes. Essas percepções o descrevem como alguém que consegue mudar o que é convencional, influenciando os demais na medida em que conseguir articular suas próprias motivações com as necessidades dos outros (BERGAMINI, 1994). Ainda de acordo com Bergamini (1994), o carisma se apresenta como um elemento-chave a favor da eficácia da liderança tendo como base um enfoque motivacional. Neste enfoque também está presente a liderança transformacional que juntamente com a liderança carismática referem-se ao processo de influenciar mudanças nas atitudes dos membros da organização e na construção do comprometimento com os objetivos da empresa.

Na liderança transformacional supõe-se que os líderes possuam grande sensibilidade a respeito das necessidades de seus seguidores além de suas próprias, a fim de não projetá-las nos liderados. O líder transformacional procura motivos potenciais nos seguidores a fim de satisfazer suas necessidades assumindo seu seguidor como uma pessoa total. O reverso dessa liderança também presente nas organizações chama-se liderança transacional, onde os líderes se aproximam dos seguidores “de olho” na troca de uma coisa por outra (BERGAMINI, 1994). Nesse tipo de liderança, o líder identifica os padrões de desempenho, reconhece os tipos de recompensas que os empregados querem e age de forma que essas recompensas sejam recebidas se o que for solicitado for atingido (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998).

Fromm (1978 *apud* BERGAMINI, 1994) destaca que a personalidade de cada um é formada pelo temperamento e caráter, sendo que o temperamento é a maneira de reagir, sendo essa imutável, e o caráter é formado pela experiência das pessoas, e esse é mutável pelos *insights* e novas experiências de vida. Isso faz com que os líderes sejam tão diferentes um dos outros e ajam de acordo com seu temperamento e caráter. O modo como o líder faz uso de sua autoridade e suas características pessoais são importantes para formar os diversos estilos de liderança existentes e esses diferentes estilos, com suas características próprias tem um impacto diferente em cada colaborador.

Maximiano (1995) ressalta que cada organização possui uma cultura própria que privilegia certos estilos de líderes e essa preferência pode influenciar seu clima organizacional e, conseqüentemente, interferir na busca dos objetivos da organização. As organizações formais têm como propriedades a determinação do tipo de divisão de trabalho, um fluxo específico de trabalho, estrutura salarial e a hierarquia. A respeito dessas e outras propriedades objetivas da organização, seus membros desenvolvem percepções subjetivas e sentimentos. O produto desses sentimentos tanto individuais como grupais é que se chama de clima organizacional (MAXIMIANO, 1995).

## **2.2 Clima Organizacional**

As organizações são sempre únicas, na medida que cada uma tem sua própria cultura, tradições e métodos de ação, os quais em sua totalidade compreendem o clima para as pessoas (SOUZA, 1978). Ainda segundo Souza (1978), as organizações tendem a atrair e manter pessoas que se ajustam ao seu clima, o qual tem relevante importância nas organizações e possui variadas definições na literatura tentando explicar esse elemento subjetivo, mas que pode ser de grande importância na busca de melhor desempenho por parte das organizações.

Os estudos a respeito de clima organizacional iniciaram na década de 1920, quando os experimentos de *Hawthorne* constataram que a variação de iluminação no ambiente de trabalho impactavam no grau de satisfação dos funcionários bem como na produtividade (FRANKE; KAUL, 1978 *apud* LAZZARI *et. al.*, 2009). Esse estudo representou o início da abordagem comportamental nas organizações, sendo que esta abordagem deu ênfase ao tratamento favorável aos empregados com uma série de estudos sobre o significado do trabalho, motivação e relações organizacionais e interpessoais (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998). Desde então, o tema ganhou relevância e diversos autores passaram a realizar estudos a respeito do assunto a fim de buscar explicações para a produtividade e qualidade do trabalho (OLIVEIRA, 1996 *apud* LAZZARI *et. al.*, 2009).

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2002), o clima organizacional se apresenta de forma subjetiva nas organizações, mas possui impacto objetivo nas relações de trabalho e, conseqüentemente, em seu desempenho. Entende-se que o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente institucional que é percebida pelos membros da organização e que pode influenciar o comportamento dos mesmos. Ainda segundo os autores o clima pode

ser comparado a um perfume, cujo aroma pode ser percebido mesmo sem conhecer seus ingredientes, embora não seja possível identificar algum deles. Essa última observação demonstra a sutileza do clima organizacional que por outro lado pode interferir no rumo da organização na medida em que afeta o comportamento de seus membros.

O clima organizacional também pode ser visto também como um indicador de grau de satisfação dos membros de uma organização em relação a diferentes aspectos da cultura da empresa, tais como política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, valorização profissional e identificação com a empresa (CODA, 1993 *apud* BISPO, 2006). Outra visão diz que o clima organizacional é um elo de ligação entre o nível individual e organizacional a fim de expressar a compatibilidade das expectativas, valores e interesses individuais, com os valores e diretrizes formais (PAYNE; MANSFIELD, 1973 *apud* BISPO, 2006).

Os conceitos são todos semelhantes ou se complementam como Bedani (2006 *apud* BEDANI, 2007) observa ao mencionar que o termo clima organizacional é uma metáfora derivada de meteorologia, a fim de compreender a realidade que permeia o ambiente organizacional. Assim, como as pessoas respondem de forma diferente às condições atmosféricas, observa-se que os diversos aspectos, objetivos ou subjetivos, presentes no ambiente de trabalho, também recebem resposta diferenciada pelos indivíduos devido a diferenças nas percepções individuais de cada um. Acrescenta-se a isso a visão de Maximiano (1995), a qual também se assemelha às outras ao afirmar que os sentimentos se manifestam em relação a inúmeros aspectos da vida na organização, seja o próprio trabalho, os salários, o comportamento dos líderes e outros, sendo que o produto desses sentimentos individuais e coletivos criados por esses aspectos é chamado de clima organizacional. Sendo assim, observa-se a importância de estudá-lo a fim de descobrir se a organização e suas práticas administrativas são favoráveis ou não para o rendimento e interesse das pessoas.

Percebe-se que muitos outros conceitos acerca do clima organizacional foram criados através dos tempos, mas todos têm em comum a subjetividade que o cerca devido ao envolvimento com sentimentos e percepções que as pessoas têm a respeito de sua organização em todos os aspectos que a envolvem, seja o próprio trabalho, os indivíduos que interagem e o próprio local de trabalho. O clima é capaz de fornecer através de diversas variáveis, uma visão geral da organização e pela sua maleabilidade admite ações de intervenção para melhoria das condições subjetivas e objetivas do ambiente de trabalho (BEDANI, 2007).

O clima organizacional possui vários aspectos que podem ser levados em conta na elaboração de seu diagnóstico e existem diferentes visões de quais seriam esses fatores, mas que se repetem em vários quesitos. Assim, há uma gama variada de dimensões no clima

organizacional, mas os mais comumente encontrados são autonomia individual, recompensas, apoio e consideração, calor humano, qualidade da liderança, cooperação em equipe, orientação para os clientes, entre outros que variam de acordo com a empresa que promove o levantamento (SCHNEIDER, 1990 *apud* CODA *et. al.*, 2009).

Para Colossi (1991 *apud* TORRES; OLIVEIRA, 2007) o modelo de clima organizacional deve levar em conta aspectos como filosofia do ambiente da empresa, condições físicas do trabalho, sistema de avaliação e controle, treinamento e desenvolvimento, comportamento das chefias, satisfação pessoal, benefícios, lazer e relacionamento sindical. Semelhantes são os critérios utilizados no Prêmio Nacional da Qualidade (2000), que se baseia na liderança, informação e análise, planejamento estratégico para a qualidade, gestão de pessoas, qualidade de produtos e serviços, resultados objetivos quanto à qualidade e satisfação do cliente (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

Vários modelos de clima organizacional foram e estão sendo desenvolvidos em função da natureza participativa das organizações, além da grande relevância do tema na teoria das organizações (LUZ, 2001 *apud* TORRES; OLIVEIRA, 2007). Cada autor possui um ponto de vista em relação aos critérios a serem utilizados para que a pesquisa seja capaz de ajudar na busca de uma maior efetividade organizacional. A importância do estudo do clima organizacional se deve ao fato de que, segundo Oliveira (1994 *apud* TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001), há diversos climas internos se manifestando em uma mesma organização. Assim, as pesquisas internas são úteis a fim de identificar as providências necessárias à melhoria do clima organizacional, para desse modo, alcançar um melhor nível de competitividade (DEMING, 1990 *apud* TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, em busca de problemas na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões proporcionadas pela pesquisa são instrumentos valiosos para sucesso de programas de melhoramento nas empresas (BISPO, 2006). Ainda segundo Bispo (2006), no Brasil, a pesquisa de clima organizacional foi difundida e aplicada por Souza (1977, 1978, 1980, 1982, 1983) que realizou diversos trabalhos em empresas e órgãos públicos utilizando o modelo americano de Litwin e Stringer (1968). Este modelo foi o primeiro a ser testado em empresas de grande porte e demonstrou haver distintos climas organizacionais em empresas com diferentes políticas de Recursos Humanos.

Conforme Bispo (2006), o modelo de Litwin e Stringer (1968) possui um questionário baseado em nove fatores como estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões. Dois anos depois surgiu o modelo

de Kolb, também nos Estados Unidos, baseado no modelo de Litwin e Stringer, tentando aperfeiçoá-lo através dos estudos em Psicologia Aplicada às organizações. Este modelo baseia-se em responsabilidade, padrões, recompensas, conformismo, clareza organizacional e liderança. No Brasil, Coda (1997) criou um modelo bem mais amplo que os anteriores analisando também a motivação, a cultura, o bem-estar e a liderança dos funcionários a fim de buscar novas estratégias para a gestão de Recursos Humanos (BISPO, 2006).

Assim, percebe-se que a pesquisa de clima tem poder de ajudar na melhoria de relacionamento entre empresa e funcionários, já que um bom clima organizacional é importante, pois pode inclusive interferir em aspectos relacionados à saúde física e mental dos colaboradores (BERGAMINI; CODA, 1997 *apud* LAZZARI *et. al.*, 2009). Além disso, uma pesquisa de clima organizacional pode estabelecer uma gama de outros objetivos dentre os quais se pode citar o estudo da cultura organizacional da empresa, verificar a imagem que os empregados fazem da empresa, medir o grau de satisfação dos empregados, analisar os padrões de produtividade, medir o grau de envolvimento dos empregados com suas tarefas e analisar os padrões de motivação e satisfação bem como suas necessidades (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

Estudar o clima é, portanto, uma medida de entender se a organização e suas práticas administrativas favorecem ou o não o interesse e o rendimento das pessoas (MAXIMIANO, 1995). A avaliação do clima organizacional deve ser vista como um importante instrumento estratégico no planejamento das organizações para que elas sejam eficazes ao buscarem informações a respeito da atitude do público interno com relação à organização, seus anseios e sua integração em um determinado contexto (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001). A pesquisa de clima organizacional, também fornece subsídios para que os líderes tenham uma posição de qual a visão dos seus subordinados em relação ao ambiente organizacional no qual estão inseridos. Esse diagnóstico pode ser utilizado para corrigir falhas e também como um instrumento motivador para que os indivíduos colaborem nas estratégias das organizações.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A seguir será apresentado o método escolhido e a justificativa para essa escolha, o instrumento de coleta de dados utilizado, a aplicação desse instrumento de pesquisa e a técnica de análise dos dados escolhida.

#### **3.1 Método e justificativa**

Essa pesquisa consiste em um estudo de caso, o qual foi escolhido por apresentar uma questão do tipo “como” sobre um conjunto de acontecimentos ao qual o pesquisador não possui controle. Essa estratégia é escolhida quando não se pode manipular comportamentos relevantes, contando com mais de uma fonte de evidências importantes: observação direta e série sistemática de entrevistas (YIN, 2001). Trata-se de uma investigação empírica que investiga um fenômeno dentro de seu contexto da vida real e onde os limites entre o fenômeno e o contexto não estão definidos de forma clara.

Essa pesquisa possui caráter qualitativo a qual se faz necessária, porque envolve aspectos subjetivos e porque nem sempre é possível utilizar métodos plenamente estruturados para obter informações dos respondentes, pelo fato de que muitas emoções são disfarçadas pelos mecanismos de defesa do ego e racionalização (MALHOTRA, 2001). Além disso, a pesquisa qualitativa é capaz de proporcionar melhor visão e compreensão do contexto do problema (MALHOTRA, 2001).

#### **3.2 Coleta de dados**

A análise qualitativa contará com a utilização de entrevistas diretas, pessoais a fim de descobrir as crenças, atitudes e sensações a respeito de clima organizacional, bem como suas percepções a respeito dos estilos de liderança. A coleta será realizada através de um roteiro de entrevista semi-estruturado, com perguntas abertas e de caráter exploratório por proporcionar análise pessoal e entendimento (MALHOTRA, 2001).

Esse instrumento foi estruturado após leitura de referencial teórico sobre clima organizacional, seus conceitos, sua relevância e sua importância nas organizações e também sobre o papel da liderança nas organizações, os tipos de liderança de acordo com teorias e sua influência no clima organizacional das organizações. Estas leituras permitiram elaboração de entrevistas a serem aplicadas em gestores e funcionários. Para fim de coleta de dados, foi utilizado um roteiro de entrevista semi-estruturado para ser aplicado aos funcionários (Apêndice A) e para o gestor (Apêndice B).

### **3.3 Aplicação do instrumento de pesquisa**

As entrevistas foram realizadas para 4 funcionários e 1 gestor de cada agência de varejo do Banco Gama<sup>9</sup> de Caxias do Sul –RS, sendo que as entrevistas foram aplicadas para 2 agências da cidade, totalizando 10 entrevistas. As agências bem como os entrevistados foram escolhidos pela disponibilidade de seus gestores e facilidade de acesso. Esses foram escolhidos, preferencialmente, de setores e cargos hierárquicos diferentes. As entrevistas com os gestores e funcionários foram efetuadas nas agências de atuação de cada um com agendamento prévio. Estas foram gravadas para transcrição posterior e não houve a identificação dos respondentes. A coleta de dados foi realizada no mês de agosto de 2010.

### **3.4 Análise dos dados**

Após a transcrição das entrevistas utilizou-se a técnica de análise de conteúdo que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2005). Segundo Bardin (1977 *apud* VERGARA, 2005) trata-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações visuais a fim de se obter através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de recepção destas mensagens.

---

<sup>9</sup> Trata-se de nome fictício devido à solicitação da empresa de não ter seu nome divulgado.

Conforme Bardin (1977) pertencem ao domínio da análise de conteúdo todas as iniciativas que a partir de um conjunto de técnicas parciais, mas complementares, consistam na explicitação e sistematização do conteúdo das mensagens. A autora ainda esclarece que essa abordagem tem por finalidade efetuar deduções lógicas e justificadas, no que se refere à origem das mensagens consideradas, seja o emissor e seu contexto ou eventualmente os efeitos dessas mensagens, enfim, é um conjunto de técnicas de análise das comunicações.

## 4 RESULTADOS

A seguir serão apresentados o histórico da empresa e a análise dos dados.

### 4.1 Histórico da Empresa

O Banco Gama é uma instituição financeira de economia mista, que possui aproximadamente 104.000 funcionários dos mais diversos cargos distribuídos em todo o território nacional e no exterior. A instituição possui baixa rotatividade de funcionários que tendem a passar boa parte de sua vida profissional na instituição, geralmente, saindo por aposentadoria (BANCO GAMA, 2010).

A empresa proporciona vários benefícios, tanto obrigatórios pela legislação brasileira como por decisão administrativa. Também oferece ações de educação e desenvolvimento profissional através de cursos auto-instrucionais, presenciais, certificações, bolsas de graduação e MBA, inclusive à distância. Como incentivos remuneratórios, a instituição oferece plano de saúde, plano de previdência, vale alimentação, vale transporte, auxílio creche e Participação de Lucros e Resultados semestralmente (BANCO GAMA, 2010).

A instituição possui plano de carreira para os que buscam crescimento dentro da empresa, sendo que existem diversos fatores que contribuem para que a ascensão aconteça e que pontuam para a seleção nas promoções, destacando-se a graduação, a realização de cursos oferecidos pelo banco, o tempo de serviço e a gestão de desempenho. Essa gestão é uma avaliação feita por superiores, subordinados e laterais a fim de destacar as competências exercidas e dar um *feedback* no que precisa ser reavaliado pelo colaborador (BANCO GAMA, 2010).

As decisões, em qualquer nível da empresa, são tomadas de forma colegiada. A fim de envolver todos os executivos na definição de estratégias e aprovação de propostas para os diferentes negócios, a administração utiliza comitês, subcomitês e comissões de nível estratégico que garantem agilidade, qualidade e segurança à tomada de decisão. O

cumprimento de leis e de normas externas ou internas é responsabilidade da alta administração, dos gestores e de todos os funcionários em todas as instâncias da organização (BANCO GAMA, 2010).

A cidade de Caxias do Sul possui sete agências de varejo desse banco, sendo duas agências o objeto dessa pesquisa. A agência A conta com 35 funcionários e está localizada em área industrial da cidade. Possui em seu quadro funcional um gerente geral, um gerente de segmento, nove funcionários de cargo de gerência média, cinco com cargos de assistentes, três caixas e o restante são escriturários sem comissão. A Agência B tem quinze funcionários, está localizada em um bairro com perfil rural, conta com um gerente geral, cinco funcionários de cargo de gerência média, três com cargos de assistentes, dois caixas e o restante são escriturários sem comissão.

## **4.2 Análise dos Resultados**

A seguir será apresentado o perfil dos entrevistados bem como o estilo de liderança predominante nas agências sob o ponto de vista dos funcionários e dos gestores entrevistados. Também será levantada a percepção que os funcionários e gestores têm a respeito do clima organizacional em suas agências.

### **4.2.1 Perfil dos entrevistados**

Em relação à Agência A, foram entrevistados quatro funcionários, sendo três do sexo feminino e um do sexo masculino, além do gerente da agência do sexo masculino, como mostra o Quadro 1.

<b>Identificação</b>	<b>Função</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Tempo de Banco</b>
Funcionário 1	Gerente	Masculino	48 anos	23 anos
Funcionário 2	Gerente de Módulo	Feminino	35 anos	8 anos
Funcionário 3	Gerente de Módulo	Feminino	44 anos	8 anos
Funcionário 4	Assistente de Negócios	Masculino	30 anos	6 anos
Funcionário 5	Caixa Executivo	Feminino	39 anos	23 anos

Quadro 1 - Relação dos funcionários entrevistados da Agência A

Em relação à agência B, foram quatro entrevistados, sendo quatro do sexo feminino, além do gerente da agência do sexo masculino, conforme mostra o Quadro 2.

<b>Identificação</b>	<b>Função</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Tempo de Banco</b>
Funcionário 1	Gerente	Masculino	44 anos	23 anos
Funcionário 2	Gerente de Módulo	Feminino	40 anos	10 anos
Funcionário 3	Assistente de Negócios	Feminino	35 anos	10 anos
Funcionário 4	Caixa Executivo	Feminino	46 anos	23 anos
Funcionário 5	Escriturário	Feminino	28 anos	03 anos

Quadro 2 - Relação dos funcionários entrevistados da Agência B

No total, foram entrevistadas dez pessoas, sendo três do sexo masculino e sete do sexo feminino. Vale ressaltar que as entrevistas foram realizadas com funcionários envolvendo todos os setores da instituição financeira, das mais variadas idades e com tempos distintos de empresa. Os entrevistados foram orientados que as perguntas relacionadas a liderança se referiam ao gerente geral da agência.

A seguir será apresentada a análise dos resultados a qual é composta de três blocos: (i) estilos de liderança; (ii) clima organizacional; e (iii) influência percebida entre o estilo de liderança do gerente geral da agência no clima organizacional.

#### **4.2.2 Estilos de liderança**

Os gerentes entrevistados manifestaram-se de forma similar em algumas situações e com discordância em outras. Em relação à tomada de decisões o Gerente A respondeu que toma sempre em equipe a fim de incluir todos nas decisões. Percebe-se que há traços de liderança democrática que vai ao encontro à afirmação de Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998) quando diz que a liderança democrática envolve os subordinados no processo de decisão. Essa atitude também está de acordo com o sistema 4, consultivo, de Rensis Likert (1961), pois demonstra uma atitude descentralizada de sua parte. No que se refere ao método de distribuição de metas observou-se que o Gerente A não é favorável ao estabelecimento de metas individuais o que demonstra o lado positivo do comportamento liberal confirmando Maximiano (1995) ao dizer que o gerente pode decidir não usar a prerrogativa da autoridade para delegar por achar que os subordinados saberão usá-la.

“Sempre em equipe porque se você toma a decisão em equipe você tem a possibilidade de incluir todo mundo na decisão porque se você toma individual terá que fazer com que a pessoa faça a coisa forçada”. (Gerente A).

“... tem que colocar as metas em cima da mesa, na frente de todo mundo e dividir aquilo ali (...) porque tem muitos funcionários que tem mais aptidão pra fazer (...) se você simplesmente dividir tudo você está fazendo com que um funcionário se auto-agrida tentando fazer alguma coisa que ele não tem perfil”. (Gerente A).

No que se refere ao método de tomada de decisões o Gerente B acredita que muitas decisões devam ser tomadas em equipe, mas algumas decisões são atributos somente do gerente da agência que deve arcar com o resultado obtido com essas decisões. Essa forma de atuar também tem características de liderança democrática indo ao encontro da idéia desse tipo de liderança de Megginson, Mosley e Pietri Jr (1998) quando afirmam que este líder usa o desenvolvimento grupal para estabelecer objetivos. O Gerente B não deixa de utilizar a participação dos subordinados nas decisões, apesar de tomar algumas delas sozinho.

“Muitas em equipe e algumas são atributos do gerente de agência (...), mas muitas delas para que as coisas funcionem e haja o comprometimento de todos é importante que a equipe participe”. (Gerente B)

“Eu tenho função importantíssima nesse aspecto, motivando e mostrando o caminho das promoções... dando liberdade para que as pessoas façam seus cursos, estudem... hoje se eu olhar pra trás tem muitos funcionários meus que... estão em gerências hoje e muitos me dizem “ó você tem parte nisso (...) cabe a mim estimular”. (Gerente B)

Na visão dos funcionários sobre tomada de decisões, em ambas as agências houve a re4sposta de que a equipe participa das decisões através de reuniões em um comitê. Essa característica demonstra tratar-se de líderes democráticos ou participativos que, conforme Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998), são líderes que utilizam o desenvolvimento grupal para atingir objetivos e envolver os subordinados nas decisões.

“No comitê de administração e o gerente também é uma pessoa bastante aberta ...”.  
(Funcionário 3 – Agência A).

“São tomadas de maneira colegiada com as demais equipes ...”. (Funcionário 4 – Agência A).

“Fazemos reuniões semanais ou esporádicas quando é necessário decidir algo ...”.  
(Funcionário 3 – Agência B).

Cada gerente possui características individuais de acordo com seus valores, suas crenças e sua personalidade. O estilo de liderança tem relação também com as características individuais dos subordinados, pois como comenta Bergamini (1994), a liderança envolve uma interação entre líderes e liderados e um é capaz de influenciar o comportamento do outro, pois se trata de um fenômeno grupal.

Em relação a sua participação no desenvolvimento de seus subordinados, o Gerente B acredita que o gerente tem papel importante nisso e que gosta de estimular os subordinados para que todos cresçam profissionalmente. Ele afirmou que dá liberdade para as pessoas fazerem seus cursos, deixa estudar para as certificações que o banco oferece durante o expediente e incentiva para que as pessoas busquem cargos maiores e, assim, muitos

funcionários conseguem crescer profissionalmente e são gratos a ele. Esse pensamento está de acordo com a Teoria Z de Ouchi (1981), que acentua o planejamento em longo prazo e a lealdade forte entre chefes e empregados, e explica que a chave para a produtividade é ter os empregados interessados ampliando as oportunidades e desenvolvimento da carreira entre outras coisas.

Em relação à percepção dos funcionários das agências A e B, esses foram questionados se o foco da maneira de gerenciar de seu gestor era mais para tarefas e metas ou para as pessoas gerenciadas, sendo que a maioria afirmou que o gerente é mais voltado para a execução de tarefas e metas, especialmente metas, deixando as pessoas em segundo plano. Isso está de acordo com a visão dos líderes orientados para a tarefa de Megginson, Mosley e Pietri Jr (1998), que são líderes que dão maior ênfase ao próprio trabalho do que ao bem-estar dos subordinados.

“Vejo, pelas suas atitudes, que a maneira de gerenciar dela está mais voltada pro atingimento de metas ...”. (Funcionário 4 – Agência A).

“Totalmente voltada para tarefas e metas. O que mais importa é cumprir metas e se destacar”. (Funcionário 1 – Agência B).

Referindo-se ao fato da visão dos funcionários no aspecto do gerente ser um bom líder, os funcionários tanto da agência A como da agência B, concordaram que seus gerentes são bons líderes com algumas ressalvas e destacaram seus pontos positivos e negativos. O quesito comentado por dois entrevistados da agência B, é que ele tem uma tendência a ser muito político, não ir direto ao ponto com os subordinados. Pode-se pensar que este resultado esteja ligado a um traço do tipo *Laissez-faire*, que segundo Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998), peca por ter atitudes um tanto quanto permissivas, nesse caso talvez pelo fato de querer agradar a todos, fugindo dos conflitos. Entretanto, ressaltaram que o gerente B é humano, não é controlador, sabe ouvir e sabe filtrar as demandas mais taxativas para que cheguem aos subordinados de forma mais branda. Isso demonstra também haver

uma orientação em relação às pessoas focalizando o bem-estar dos subordinados conforme colocação de Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998).

“Sim e não... é político, se dá bem com todo mundo, não se estressa com ninguém... usa palavras, vamos dizer, amenas demais quando deveria falar de forma mais clara e incisiva”. (Funcionário 3 – Agência B)

“É, ele é um bom líder... só deixa a desejar no quesito falar o que deve sem rodeios... peca quando fica em cima do muro”. (Funcionário 4 – Agência B)

“Ele não é controlador, é dinâmico, bem humano e sabe ouvir”. (Funcionário 3 – Agência B)

“... quando a gente faz uma coisa ele reconhece né, quando a gente alcança um objetivo”. (Funcionário 1 – Agência B)

“... ele filtra as cobranças que vem de cima (...) ele fala de outra forma”. (Funcionário 2 – Agência B)

Em relação à agência A, destaca-se como qualidades mais visíveis o fato do gerente ser bastante comprometido e focado nos objetivos do banco, mas também é transparente, colabora no atingimento dos objetivos e é voltado ao negócio e ao pessoal. Esse resultado reforça o pensamento de Maximiano (1998), quando relata que um líder pode ter combinação de comportamentos sendo um pouco de cada coisa, possuir foco nos trabalhos a executar, mas também nas pessoas que o executam.

“Ele é uma pessoa extremamente concentrada nos objetivos... voltada ao negócio e ao pessoal”. (Funcionário 1 – Agência A)

“Bom astral... pega junto...”. (Funcionário 3 – Agência A)

Assim, percebe-se que ambas as agências consideram seus líderes motivadores, positivos, que atraem coisas boas para o grupo constatando-se uma mistura de liderança carismática e transformacional que vai ao encontro com a idéia de Bergamini (1994), ao dizer que elas podem influenciar mudanças nas atitudes dos membros da organização.

“Ele é bastante comprometido, envolvido, ele se emociona...”. (Funcionário 2 – Agência A)

“Ele motiva bastante, propõe tarefas novas, (...) motiva inclusive com brincadeiras também”.(Funcionário 3 – Agência A)

“Ele é motivador... uma pessoa positiva... isso acaba atraindo coisas boas para o grupo”. (Funcionário 4 – Agência B)

“Sim, sempre dando “*pilha*” né, “*vamo faze*”...”.  
(Funcionário 2 – Agência B)

Como pôde ser verificado um mesmo gestor pode ser visto de diversas formas pelos subordinados. As mesmas atitudes e características podem ser vistas de formas diferentes, tanto positiva quanto negativa, dependendo de quem está analisando e do momento da análise. As relações entre líderes e liderados são complexas e conforme Megginson, Mosley e Pietry Jr. (1998) dependem da maturidade dos subordinados e também da natureza da tarefa.

#### **4.2.3 Clima organizacional**

Em relação à visão do clima organizacional de sua agência, o gerente A acredita que seja bom havendo harmonia, principalmente, entre os gerentes de módulo, onde além de trabalho, há brincadeiras e um clima de felicidade. Ele acredita também que é bastante

responsável por essa harmonia e demonstra estar sempre do lado deles, colaborando com eles. Além disso, ele acha que as condições de trabalho dos funcionários são muito boas, o que favorece um bom clima organizacional. Isso vai de acordo com Coda (1990) quando diz que o modelo de clima organizacional deve levar em conta aspectos como condições físicas de trabalho, comportamento das chefias, satisfação pessoal, benefícios e lazer.

“não acredito que haja instituição no país que tenha melhores condições que o banco (...) o banco ... proporciona todo tipo de conforto e regalia”. (Gerente A)

“Há harmonia principalmente nos gerentes de módulo.”. (Gerente A)

“Grau de responsabilidade tenho bastante porque eu acredito que você se valida quando você respira ou quando você faz a mesma coisa que o seu colaborador faz (...) não só exijo como também estou presente, estou lado a lado com eles”. (Gerente A)

“Dentro da agência você vê que tem uma felicidade, uma conversa legal entre eles” .(Gerente A)

Em relação à visão do Gerente B sobre o clima organizacional em sua agência, ele acredita que sua agência possui um clima muito bom, assim como, também acredita que as condições de trabalho são muito boas tanto nos aspectos físicos como de relacionamento, no entanto, sente que nem sempre seus funcionários estão motivados. Ele observa que há harmonia na equipe gerenciada, mas que pode melhorar sempre, pois problemas há em todas as agências. Também é ressaltado que existe um bom relacionamento entre os colegas devido a uma grande amizade existente entre eles, mas ele acredita que essa amizade não pode comprometer o aspecto profissional, principalmente, no relacionamento superior/subordinados.

“Em termos físicos eu vejo que na nossa agência é muito bom (...) em termos de relacionamento (...) também considero boas às condições”. (Gerente B)

“... o clima é muito bom (...) o clima organizacional é bom e isso facilita o trabalho”. (Gerente B)

“... quanto ao relacionamento o que tem de melhor (...) é uma amizade que existe entre as pessoas aqui e isso facilita um pouco (...) o profissionalismo muitas vezes tem que estar acima dessa amizade (...) e a hierarquia tem que ser estabelecida”. (Gerente B).

Em relação ao grau de satisfação com o banco, os funcionários da agência A e B se mostraram em sua maioria insatisfeitos com o excesso de trabalho, a cobrança excessiva, o salário incompatível com a média de mercado e, principalmente, com as metas consideradas absurdas. Essa foi a opinião dos entrevistados bem como a percepção deles a respeito da insatisfação de seus colegas. Verificou-se também que a percepção geral é de que a maioria dos funcionários não se sente feliz no ambiente de trabalho.

“Insatisfeita com o excesso de serviço, o volume bem grande de serviço”. (Funcionário 3 – Agência A)

“A empresa anuncia em final de semestre lucro recorde e oferece aos funcionários reposição salarial menor do que a inflação”. (Funcionário 4 – Agência A)

“Têm pessoas que parece que não gostam do que fazem e não se sentem felizes”. (Funcionário 3 – Agência A)

“A cobrança *né*, excessiva, não que não tenha que *te*, mas excessiva”. (Funcionário 2 – Agência B)

“As metas são muito absurdas (...) quando eu vejo que *tá* muito longe me dá insatisfação”. (Funcionário 2 – Agência B)

“Eu acho que não, que não são todos felizes não”. (Funcionário 3 – Agência B)

O interessante é de que, apesar das insatisfações e da sensação de que os colegas não se sentem felizes em seu ambiente de trabalho, em relação ao grau de harmonia e clima organizacional sob o ponto de vista dos funcionários das agências A e B, percebe-se que eles consideram suas agências com um grau de harmonia elevado com um bom clima organizacional onde há muita amizade, companheirismo e união entre a maioria dos colegas.

Foi mencionado que o entrosamento e o entusiasmo dos funcionários fazem com que a grande quantidade de metas seja superada e que esse entrosamento transformou-se em amizade entre os funcionários, ultrapassando as relações de apenas colegas de trabalho.

“O pessoal se dá bem, todo mundo se relaciona de forma bem boa (...) o pessoal colabora um com o outro no atingimento dos objetivos”. (Funcionário 1 – Agência A)

“De ponto forte eu acho que é o entusiasmo do pessoal, o entrosamento que faz com que a gente consiga superar as grandes quantidades de metas que vem aí”. (Funcionário 1 – Agência A)

“Eu acho que a maioria dos funcionários não são só colegas, são amigos também isso eu acho muito importante”. (Funcionário 2 – Agência A)

“O clima eu acho que ainda é um clima bom porque a gente não tem metas individuais, todo mundo tenta se ajudar”. (Funcionário 1 – Agência B)

“Pontos fortes eu acho que são a amizade, o companheirismo, ajuda mútua e o coleguismo que a gente tem”. (Funcionário 3 – Agência B)

Assim, percebe-se que existem vários fatores que compõem o clima organizacional e este pode ser considerado bom, embora exista um grau elevado de insatisfação em relação a alguns itens há compensação em outros. Isso vai de encontro a Maximiano (1995) quando diz que os sentimentos se manifestam em relação a inúmeros aspectos da vida da organização e dessa forma é muito importante verificar o que pode ser melhorado para buscar maior satisfação das pessoas no ambiente de trabalho.

#### **4.2.4 Influência dos Estilos de liderança no clima organizacional**

Em relação á liderança percebe-se que os estilos predominantes na visão dos gerentes são o estilo democrático onde ambos demonstram atitude descentralizada e buscam envolver os subordinados nas decisões. Na visão dos funcionários permanece a predominância do estilo democrático que toma decisões colegiadas, mas também que são líderes mais voltados para tarefas e metas dando maior ênfase ao trabalho a ser executado que a busca do bem estar dos subordinados.

A partir do levantamento do clima e da percepção dos entrevistados pode-se observar que o clima organizacional das agências é percebido como bom, com um grau de harmonia elevado, onde há bastante amizade e companheirismo entre os colegas, na medida em que estes colaboram entre si, há coleguismo e todos se relacionam de forma a atingir os objetivos em conjunto, em clima de união. No entanto, há um grau de insatisfação relevante presente nas agências referente a metas abusivas, cobrança excessiva e sobrecarga de trabalho favorecendo para que nem todos se sintam felizes no ambiente de trabalho apesar do clima ser considerado bom para a maioria dos entrevistados.

Assim, percebe-se que o estilo de liderança tem influência no clima organizacional dessas agências. Percebe-se pelo fato de que apesar da insatisfação gerada pelas metas consideradas abusivas, os gerentes conseguem filtrar, seguindo os próprios funcionários, essa cobrança além de colaborar para que essas metas sejam alcançadas e comemorar seu atingimento. Através de atitudes positivas, de motivação e de comprometimento os gerentes parecem conseguir amenizar a sobrecarga de trabalho que compromete a satisfação dos funcionários amenizando o impacto que isso poderia causar no clima organizacional.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com o foi visto anteriormente Maximiano (1995) tem a visão de que os sentimentos das pessoas as manifestam em relação a diversos elementos presentes na organização, como o próprio trabalho, o salário, o comportamento dos líderes e outros e, todos esses aspectos formam o clima organizacional. Assim, buscou-se analisar a influência

dos estilos de liderança sobre o clima organizacional nas agências de varejo de Caxias do Sul – RS.

Percebe-se que nas agências estudadas há um certo grau de insatisfação com o trabalho que é considerado excessivo, com as metas chamadas de abusivas e com o salário definido como incompatível com a média de mercado para a mesma atividade. No entanto, apesar dessas reclamações que a teoria diz serem, importantes para medir o clima organizacional da organização, as agências percebem um bom, e até excelente, segundo alguns, clima organizacional em suas agências.

As entrevistas mostraram que outro fator a ser considerado para avaliar o clima organizacional, o estilo de liderança, parece agradar os funcionários das agências. Apesar de a maioria deles perceberem alguma característica no gestor que causa descontentamento, há mais aspectos positivos do que negativos levados em conta. Assim, percebe-se que o estilo mais democrático que ambos apresentam parece colaborar no bom clima organizacional percebido pela maioria dos funcionários. Percebe-se então que os estilos de liderança têm um papel relevante para o clima organizacional das agências, na medida em que consegue reverter um quadro de insatisfação com o trabalho em si.

O que poderia melhorar o clima organizacional seria uma distribuição de metas compatíveis com a capacidade da agência para que os funcionários se sentissem aptos a cumpri-las. A contratação de mais funcionários poderia colaborar para que o trabalho não fosse excessivo, o que causa insatisfação aos funcionários pela sobrecarga imposta a eles. Outra medida que poderia ser tomada pelo banco seria uma política de salários adequada e de acordo com as empresas do mesmo ramo. Os gestores colaborariam para um melhor clima organizacional se dessem mais atenção às pessoas gerenciadas ao invés de ter foco total no trabalho e nas metas. Isso permitiria que os funcionários se motivassem mais e isso contribuiria também para uma melhor satisfação e conseqüente melhora no clima organizacional.

Os entrevistados foram questionados sobre ações de melhoria no clima organizacional e a maioria deles respondeu que o que poderia realmente melhorar e que dependeria só deles, seria a realização de mais atividades extrabanco. Eles acreditam que atividades envolvendo todos os colegas com os familiares, confraternizações e eventos com a participação de todos

colaboraria para que todos se conhecessem melhor e tornaria o clima organizacional melhor do que já é.

Certamente existem outros fatores que não foram abordados mais profundamente que poderiam ser mencionados para verificar a sua importância no clima das agências. Os aspectos que podem ser mais bem explorados em pesquisas futuras seriam o sistema de avaliação, de treinamento e desenvolvimento, a satisfação pessoal, os benefícios, enfim inúmeros outros fatores que também contribuem para avaliar o clima organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO GAMA. **Relações com investidores**. 2010. Acesso em: 25 jun 2010. Acesso restrito.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BEDANI, Marcelo. Efetividade das equipes de trabalho: clima organizacional como variável preditora de desempenho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007. Rio de Janeiro, **Anais...** [S.I.]: 2007.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, Cecília W. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1980.

BISPO, Carlos A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, Mai/Ago. 2006. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2010.

BOHLANDER, G; SNELL, S; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CODA, R. *et. al.* Nada mais prático do que uma boa teoria! Proposição e validação de Modelo de Clima Organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009. São Paulo. **Anais...** [S.I.]: 2009.

DA ROCHA, Décio O. S. Polifonia em enunciados negativos: vozes que habitam o dizer "não". **Delta**, v. 14, n. 1, São Paulo, Fev. 1998. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-44501998000100004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-44501998000100004&script=sci_arttext)>. Acesso em: 01 jul. 2010.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Antonio R.; CRUZ, José. Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança. **Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo**, v. 18, n.3, p. 143-161, Jul. – Set, 2007.

HITT, M A; IRELAND, R D; HOSKISSON, R E. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

KOTTER, John P. **O fator liderança**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1992.

LAZZARI, F; VERRUCK, F; BAMPI, R E; DORIO, E. **Dimensões do Clima organizacional: um estudo aplicado em uma empresa prestadora de serviços**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009. São Paulo. **Anais...** [S.I.]: 2009.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MASCARENHAS, André O. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MAXIMIANO, Antonio C A. **Introdução à Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MEGGINSON, L C; MOSLEY, D C; PIETRI JR, P H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

OLIVEIRA, Nélio; DE MORAES, Lucio F R. Clima organizacional: discussões metodológicas sobre a implantação de uma pesquisa no Banco do Brasil S.A. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999. Foz do Iguaçu. **Anais...** [S.I.]: 1999.

SEVERINO, Antonio J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SOUZA DE, Edela L. P. **Clima e cultura organizacionais:** como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blücher LTDA, 1978.

TACHIZAWA, T; FERREIRA, V C D; FORTUNA, A A M. **Gestão de pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TORRES, Elvia F; DE OLIVEIRA, Jose A. A influência do Clima Organizacional no alcance da efetividade organizacional em indústria do setor alimentício utilizando o modelo ASH. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007. Rio de Janeiro. **Anais...** [S.I.]: 2007.

VERGARA, Sylvia. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS FUNCIONÁRIOS

### PERFIL DO FUNCIONÁRIO

1. Qual a sua idade?
2. Qual o seu estado civil?
3. Qual o grau de escolaridade?
4. Quanto tempo você trabalha na empresa?
5. Qual é o seu cargo? Há quanto tempo o exerce?

<b>ESTILO DE LIDERANÇA</b>
5. Você tem uma idéia clara do que a gerência espera de você?
6. Como você vê a maneira de gerenciar de seu gestor. Mais voltada para a execução de tarefas e metas ou mais voltada para as pessoas gerenciadas. Explique.
7. Você recebe <i>feedback</i> da gerência sobre o seu desempenho? Como você se sente ao recebê-lo?
8. Você se sente como co-autor no cumprimento dos objetivos da empresa? Quando?
9. Você acredita que os funcionários são tratados com respeito independente de seus cargos, opiniões ou posições?
10. Você considera seu gestor um bom líder? Por quê?
11. De que forma a equipe participa das decisões?
12. Seu gestor transmite entusiasmo e motivação para o trabalho? De que forma?
13. Seu gestor prefere solucionar problemas ou punir culpados? O que você acha disso?
14. Como você percebe a reação do seu gestor ao receber críticas e sugestões?
15. Qual o grau de autonomia que você tem para realizar as suas atividades? É alto ou você se sente controlado?
16. Há coerência entre o discurso e a prática por parte do gestor?
17. Fale sobre as qualidades e defeitos que você considera predominantes em seu gestor.

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
18. Seu trabalho lhe proporciona realização profissional?
19. Existe algo que lhe causa insatisfação no trabalho? O quê?
20. Qual o grau de harmonia em seu ambiente de trabalho?
21. Como você percebe o clima organizacional em sua agência?
22. O trabalho em equipe é valorizado? De que forma?
23. Como você vê o ritmo de trabalho? Você acha o volume adequado? Por quê?
24. Você sente que a maioria dos funcionários se sente feliz no ambiente de trabalho?
25. Você percebe alguma insatisfação de seus colegas referentes ao trabalho? Que tipo de insatisfação?
26. Existe insatisfação referente ao gestor? Qual seria o motivo?
27. Fale sobre sua percepção nas relações interpessoais em sua agência. Quais os pontos fortes? E o que necessita ser melhorado?
28. O que você acha que pode melhorar no clima organizacional? De que forma?

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS GERENTES

### PERFIL DO GERENTE

1. Qual a sua idade?
2. Qual o seu estado civil?
3. Qual o grau de escolaridade?
4. Quanto tempo você trabalha na empresa?
5. Quantos funcionários há em sua equipe?

<b>ESTILO GERENCIAL</b>
5. Os funcionários se envolvem no cumprimento dos objetivos da empresa de forma espontânea? De que forma?
6. Como você vê as condições de trabalho dos funcionários?
7. Você acredita que seus colaboradores se sentem à vontade em falar sobre suas dificuldades com você?
8. Como você acha que as decisões devem ser tomadas. Em equipe ou individualmente? Sempre?
9. O que você acha da competição entre seus subordinados? Você a estimula?
10. Você prefere resolver problemas ou punir culpados? Por quê?
11. Fale-me o que você considera importante para o desenvolvimento profissional de sua equipe? Como você se encaixa nessa tarefa?
12. Você compartilha e comemora com a equipe as vitórias obtidas pela agência? De que forma?
13. Como você lida com a distribuição de metas aos seus funcionários? Você acha importante estabelecer metas individuais? Isso estimula ou reprime?
14. Como você vê a sua capacidade de delegar tarefas?
15. Como você vê o grau de satisfação e insatisfação de um funcionário em relação ao rendimento que ele apresenta?

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
16. Seu trabalho lhe proporciona realização profissional?
17. O que lhe causa insatisfação em seu trabalho?
18. O que mais lhe causa insatisfação no comportamento de um subordinado? Por quê?
19. Como você vê a sua maneira de gerenciar. Mais voltada para a execução de tarefas e metas ou mais voltada para as pessoas gerenciadas. Explique.
20. Você sente seus funcionários motivados?
21. Você sente que possui uma equipe de trabalho que o respeita?
22. Como você percebe o clima organizacional em sua agência?
23. Há harmonia na equipe gerenciada?
24. Qual o seu grau de responsabilidade nisso?
25. Fale sobre o ponto forte da equipe gerenciada referente ao relacionamento interpessoal. E, qual o ponto que necessita ser melhorado?

26. O que você acha que poderia mudar para melhorar o grau de motivação e o clima organizacional em sua agência? Você tem alguma sugestão para isso?