

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

Álvaro Luiz Radaelli

O ESTILO DE LIDERANÇA PRESENTE NA
EMPRESA SUCESSO LTDA.

Porto Alegre

2011

Álvaro Luiz Radaelli

**O ESTILO DE LIDERANÇA PRESENTE NA
EMPRESA SUCESSO LTDA.**

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.

Orientadora: Prof. Ângela Beatriz Scheffer Garay.

Porto Alegre

2011

Álvaro Luiz Radaelli

**O ESTILO DE LIDERANÇA PRESENTE NA
EMPRESA SUCESSO LTDA.**

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.

Orientadora: Prof. Ângela Beatriz Scheffer Garay

Aprovado em 18 de Junho de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Ângela Beatriz Scheffer Garay

Prof. Lílian Weber

Dedico este trabalho à minha família, berço de lutas e conquistas, aonde aprendo a verdadeira arte de liderar.

AGRADECIMENTOS

Agradecer faz parte da conduta do líder. Agradecer sempre e a todos. Assim, no final de mais uma etapa, que é marcada pela conclusão do curso de graduação, sinto-me compelido a agradecer: a Deus pela companhia e força; às pessoas que conheci ao longo do mesmo, colegas, professores, tutores, toda troca enriquece; às pessoas que fazem a empresa Sucesso Ltda., pelos dados que enriqueceram minha pesquisa. À minha esposa Nádia, pelo companheirismo no enfrentamento das dificuldades. Enfim, a todos que de uma forma ou outra colaboraram nesta trajetória de crescimento pessoal e profissional.

Liderar é desenvolver a visão do que é possível e ser capaz de inspirar outros a ajudá-lo a realizar estas possibilidades...

Deborah Epelman

RESUMO

Liderança é um item importante em todos os segmentos da sociedade, especialmente no contexto das empresas que, movidas pela alta concorrência e globalização dos negócios, depende da capacidade de liderar das pessoas para atingir e superar seus objetivos organizacionais. Neste sentido, realizou-se o presente trabalho com o objetivo de diagnosticar de que modo o estilo da liderança praticado influencia o clima organizacional da empresa Sucesso Ltda. Para tanto procedeu-se a um estudo de caso, entrevistando-se diretamente o diretor geral da mesma e aplicando-se um questionário a uma amostra de 30 liderados. Assim, concluindo-se as fases de pesquisa definidas na metodologia, pode-se afirmar que o estilo de liderança identificado, tanto pela entrevista com o líder quanto pelos dados apontados pelos liderados, é o estilo autocrático. Da mesma forma identificou-se que o clima organizacional é considerado, pelo líder e pelos liderados, como bom. No entanto, algumas questões referentes à ação das lideranças, com destaque à participação dos trabalhadores, à comunicação dos objetivos organizacionais e à vitalidade organizacional merecem destaque por terem logrado os maiores percentuais de descontentamento manifestado pelos liderados, podendo estar afetando de forma negativa o estabelecimento de um clima organizacional mais favorável. Como sugestão de pesquisa, indica-se a realização de um censo, utilizando-se da pesquisa das mesmas variáveis, para obter-se resultados mais conclusivos.

Palavras-chave: Clima organizacional. Liderança.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo dos respondentes	44
Gráfico 2 - Idade dos respondentes	44
Gráfico 3 - Estado civil dos respondentes	45
Gráfico 4 - Tempo de serviço dos respondentes	46
Gráfico 5 - Escolaridade dos respondentes	46
Gráfico 6 - Setor onde operam os respondentes	47
Gráfico 7 - Opinião dos respondentes em relação ao clima organizacional	48
Gráfico 8 - Relação das variáveis que tem influência positiva e negativa do líder sobre o clima organizacional	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - A influência do líder no trabalho realizado pelo funcionário	49
Tabela 2 - A influência do líder no salário e benefícios.....	49
Tabela 3 - A influência do líder na integração entre os departamentos.....	50
Tabela 4 - A influência do líder na supervisão.....	50
Tabela 5 - A influência do líder na comunicação.....	51
Tabela 6 - A influência do líder no desenvolvimento	51
Tabela 7 - A influência do líder na possibilidade de progresso profissional	52
Tabela 8 - A influência do líder no relacionamento interpessoal	52
Tabela 9 - A influência do líder na estabilidade no emprego	53
Tabela 10 - A influência do líder no processo decisório.....	53
Tabela 11 - A influência do líder nas condições físicas de trabalho.....	54
Tabela 12 - A influência do líder no relacionamento da empresa com sindicatos ..	54
Tabela 13 - A influência do líder na participação	55
Tabela 14 - A influência do líder no pagamento dos salários	55
Tabela 15 - A influência do líder na segurança do trabalho	55
Tabela 16 - A influência do líder nos objetivos organizacionais	56
Tabela 17 - A influência do líder na orientação da empresa para os resultados	56
Tabela 18 - A influência do líder na disciplina	57
Tabela 19 - A influência do líder na imagem da empresa.....	57
Tabela 20 - A influência do líder na estrutura organizacional.....	58
Tabela 21 - A influência do líder na ética e responsabilidade social.....	58
Tabela 22 - A influência do líder na qualidade e satisfação do cliente	58
Tabela 23 - A influência do líder no reconhecimento.....	59
Tabela 24 - A influência do líder na vitalidade organizacional.....	59
Tabela 25 - A influência do líder na direção e estratégias	60
Tabela 26 - A influência do líder na valorização dos funcionários	60
Tabela 27 - A influência do líder no envolvimento/comprometimento.....	61
Tabela 28 - A influência do líder no trabalho em equipe.....	61
Tabela 29 - A influência do líder na modernidade	61
Tabela 30 - A influência do líder na orientação da empresa para os clientes	62
Tabela 31 - A influência do líder no planejamento e organização	62

Tabela 32 - A influência do líder na motivação dos colaboradores	63
Tabela 33 - A influência do líder na desmotivação dos colaboradores.....	63
Tabela 34 - Estilo de liderança do Sr. Alfa - líder analisado pelos liderados.....	66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1 Geral	13
1.1.2 Específicos	14
2 LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES E O CLIMA ORGANIZACIONAL	15
2.1 LIDERANÇA	15
2.1.1 O líder	17
2.1.2 Estilos de liderança	23
2.1.3 Teorias sobre liderança	29
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL	31
2.3 A INFLUÊNCIA DO LÍDER SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL	32
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
3.1 CARACTERIZAÇÃO DE PESQUISA	35
3.2 UNIVERSO DE PESQUISA	36
3.3 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	37
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	38
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	39
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ANALISADA	39
4.2 RESULTADOS PESQUISA - LÍDER	40
4.3 RESULTADOS PESQUISA - LIDERADOS	43
4.3.1 Perfil dos liderados	43
4.3.2 Visão dos liderados em relação ao clima organizacional em função da Liderança	48
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
REFERÊNCIAS	70
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA	73
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO	74

1 INTRODUÇÃO

Administrar envolve a elaboração de planos, pareceres, relatórios, projetos, arbitragens e laudos, em que é exigida a aplicação de conhecimentos inerentes às técnicas de Administração.

De acordo com Martins (2006), Administração é o processo de se tomar decisões sobre objetivos e recursos, estando ligada a qualquer situação em que haja pessoas envolvidas para atingir algum tipo de objetivo comum. Na visão de Chiavenato (1983), administrar, no tempo presente, pressupõe interpretar os objetivos propostos pela organização, transformando-os em ação, em prática, através das ações de planejamento, organização, direção e controle, em todos os níveis da organização e de acordo com cada situação que se impõe.

Ainda, Martins (2006) diz que a administração dirige o esforço dos grupos organizados, usando sempre a eficiência e a eficácia, podendo envolver atividades como: organização, previsão, coordenação, direção, planejamento. Porém, talvez a mais importante de todas seja tomar decisões.

Tais decisões, na visão de Severo Filho (2006), devem ser tomadas com vistas a manter o ambiente interno e externo da empresa dotado de tal equilíbrio que os indivíduos envolvidos no processo organizacional possam trabalhar eficientemente com vistas à consecução de metas do grupo, com o menor custo de tempo, dinheiro, material e desconforto.

Percebe-se pela gama de conceitos expostos, que administrar, muitas vezes, envolve influenciar pessoas a tomarem determinadas atitudes a realizarem determinadas tarefas, a empenharem-se em determinados projetos, para que, assim, a organização atinja seus objetivos. Então, administrar pressupõe liderar. “Líderes eficazes são administradores para suas empresas” (HARRISON, 2005, p. 88).

Neste sentido, “Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos” (CHIAVENATO, 1983, p. 125). Segundo Schermerhorn Junior, Hunt e Osborn (1998), liderança é a influência que uma pessoa exerce sobre a outra no afim de criar, impeli-la, motivá-la a realizar as tarefas com sucesso e de acordo com um objetivo, ou uma meta estabelecida.

Para Lacombe e Heilborn (2003, p. 347), uma empresa pode estar descapitalizada e

tomar dinheiro emprestado, pode estar em má localização e mudar-se ou ainda fazer mudanças no produto final ou no processo, mas uma empresa que tenha falta de liderança tem pouca chance de sobreviver no mercado. O líder é necessário nas situações instáveis e são necessários para mudar, ou seja, líderes são agentes de mudança.

A par da importância que esta dimensão tem na condução dos negócios empresariais rumo à produtividade, superação de metas e manutenção das empresas no mercado competitivo atual, o presente estudo efetiva-se em uma empresa de médio porte, localizada em um município gaúcho, considerada a quarta empresa do ramo na América Latina.

A referida empresa, de cunho industrial, atua na produção de utensílios para pintura (como rolos e pincéis, bandeja para pintura, baldes de plástico, caixas plásticas para argamassa), tendo, atualmente uma linha de mais de 250 produtos. Estes são confeccionados a partir de matéria prima nacional e vinda do Oriente e países do Mercosul. De administração familiar, conta com uma equipe de 100 colaboradores e uma carteira de 136 clientes que distribuem os produtos para todo o país e parte da América latina. Hoje, o que a empresa enfrenta como maiores obstáculos é a concorrência (Pincéis Tigre e Pincéis Atlas) em função do porte destas empresas; além disso a dificuldade de mão de obra para a confecção dos pincéis, o que tem exigido que a mesma invista no processo de automatização da produção para suprir essa deficiência.

O enfrentamento destas questões se dá por intermédio de uma liderança muito diferente, quem sabe, das empresas de maior porte e com maior profissionalização de suas gestões. Isso, pois a empresa está sob o comando de uma única pessoa, diretor e proprietário, que possui como nível de instrução o Ensino Médio completo. Este caracteriza-se por um estilo de gerência bastante próprio, por meio de seu modo de administrar, buscando, com isso, cumprir seus compromissos junto aos consumidores de seus produtos e buscar o contínuo crescimento da empresa.

Na questão de liderança, tem-se como verdade que quando a visão dos líderes sobre a empresa e os negócios não vão na mesma direção que a dos liderados; fazendo surgir nas empresas um clima organizacional negativo, desagradável, ruim. Muitas vezes surgem conflitos de ordem hierárquica que operam como obstáculos para que os processos fluam e as pessoas sintam-se motivadas ou satisfeitas em trabalharem em determinada organização. Assim, do ponto de vista das organizações, liderança é uma característica vital, porque ela exerce poderosa influência sobre um indivíduo ou grupo, o que por sua vez influencia o clima da empresa, tornando-o mais ou menos favorável o que implica na produtividade e lucratividade desta.

É neste sentido que justifica-se a realização desta pesquisa, que busca subsídios para revelar a realidade da relação líder e liderados na empresa Sucesso Ltda., partindo da seguinte questão problema: qual é o estilo de liderança predominante na empresa? Este estilo de liderança está contribuindo para o estabelecimento de um clima organizacional favorável?

Nesta busca, estruturou-se este trabalho nesta parte introdutória que contempla as considerações gerais sobre o tema em estudo e os objetivos gerais e específicos da pesquisa; no Capítulo 2 apresenta-se um referencial teórico que aborda os conceitos básicos e considerações pertinentes no que diz respeito à liderança, seus estilos e as principais variáveis que interferem no processo de liderar, passando-se para uma breve discussão do que seja o clima organizacional e de que modo este é influenciado pelos líderes; no Capítulo 3 apresenta-se os procedimentos metodológicos utilizados para esta pesquisa, classificando-a de acordo com as bases lógicas de investigação, a abordagem do problema, o objetivo geral, o propósito e o procedimento de pesquisa. No Capítulo 4 apresenta-se e discute-se os dados primários, obtidos diretamente pelo pesquisador, através de aplicação de questionário e entrevista aos liderados e líder, respectivamente. No Capítulo 5 indica-se as considerações finais advindas da conclusão da pesquisa; e, por fim, as referências que deram base a todo o trabalho.

1.1 Objetivos

1.1.1 Geral

Diagnosticar o estilo de liderança de uma empresa do ramo de produtos para pintura e a sua influência sobre o clima organizacional da mesma.

1.1.2 Específicos

- a) Identificar o estilo de liderança praticado pelo administrador da empresa;
- b) Identificar a percepção dos liderados sobre o estilo de liderança praticado pelo administrador da empresa;
- c) Verificar de que modo este estilo de liderança praticado está influenciando o clima organizacional da empresa;
- d) Indicar, se for o caso, mudanças que possam subsidiar o gestor da empresa na busca de uma liderança mais efetiva.

2 LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES E O CLIMA ORGANIZACIONAL

Este capítulo apresenta o referencial teórico que subsidiou as construções necessárias para o entendimento do estudo de caso realizado. Apresenta-se, assim, definições e significados, na visão de alguns autores, sobre liderança e clima organizacional.

2.1 Liderança

Do ponto de vista das organizações, liderança é uma característica vital, porque ela exerce poderosa influência sobre um indivíduo ou grupo, o que por sua vez influencia o clima da empresa, tornando-o mais ou menos favorável o que implica na produtividade e lucratividade desta. Conforme Chiavenato (2001, p. 157), a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos, ela é segundo o autor, essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Robbins (2004, p. 137) e Bowditch e Buono (2004, p. 118) definem liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. Soto (2005, p. 216) assinala que a liderança é um processo de influência de umas pessoas nas demais para que trabalhem com entusiasmo para cumprir seus objetivos. DuBrin (2006, p. 264) diz que o termo liderança “foi definido como a habilidade de inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso depende o desempenho”.

Derivados do conceito de liderança surgem outras abstrações e termos, como a liderança responsável. “A liderança responsável apóia-se no respeito às pessoas, em busca de um futuro melhor para cada componente da comunidade organizacional e para a sociedade, em sentido amplo” (ZANELLI; SILVA, 2008, p.76). Estes autores afirmam, ainda, que os líderes contam com os liderados, usam a influência além da autoridade formal, aceitam a contra influência e promovem tensão criativa.

De acordo com Dornelas (2003, p. 13), a liderança pode assumir pelo menos dois sentidos distintos, quais sejam:

a) aquela atribuída aos que possuem uma responsabilidade formal e hierarquicamente definida para estabelecimento de condições que possibilitem o desenvolvimento de um trabalho inovador pelos outros funcionários sob sua direção;

b) aquele que trabalha diretamente ligado à identificação de novas oportunidades de mercado, de mudança, de melhoria, de ganho para a organização.

Neste sentido, descrevem Schermerhorn Junior, Hunt e Osborn (1998, p. 234) que a partir de estudos de Bernard Bass, tem-se a abordagem da liderança transformacional e a liderança transacional:

A liderança transacional envolve trocas diárias entre os líderes e os subordinados e é necessária para que se consiga um desempenho de rotina comum entre líderes e subordinados [...] A liderança transformacional vai além desta rotina de realização. Para Bass, a liderança transformacional ocorre quando os líderes ampliam e elevam os interesses dos liderados, quando geram a conscientiza; ao e a aceitação dos propósitos e da missão do grupo e quando incentivam os liderados a olhar além do seu próprio interesse, vendo o bem dos demais.

Sem levar em conta o tipo de liderança, Zanelli e Silva (2008) fazem uma análise do conceito liderança, afirmando que a mesma possui sua origem na competência do líder em promover a tensão criativa, ou seja, a energia gerada quando uma ou mais pessoas organizam uma visão de futuro. “O mundo do líder é um mundo de resultados, e antes de liderar deve-se estar consciente disso” (FURINI, 1994, p. 20).

DuBrin (2006, p. 264) é enfático quando afirma que “nenhum fator isolado torna uma empresa admirável, mas se tivéssemos de escolher aquele que faz a maior diferença, escolheríamos a liderança”. O autor acrescenta ainda, que a liderança contribui para a eficácia organizacional, citando que “liderança eficaz = atributos x resultados”, indicando que os líderes verdadeiramente eficazes conseguem demonstrar os atributos desejáveis (confiabilidade, por exemplo) e alcançar os resultados desejados (como margem de lucro bruto).

Pode-se perceber que a liderança, a partir dos conceitos apresentados, é de suma importância dentro de qualquer organização, e depende substancialmente das atitudes do líder, da pessoa que comanda uma equipe, pois suas ações são o que determinam a conquista do objetivo proposto. Surge, assim, a necessidade de falar-se do **líder e de seu papel**.

2.1.1 O líder

Partindo-se dos conceitos acima descritos sobre liderança pode-se acrescentar as observações de Araújo (2006), quando diz que liderar é a atitude e liderança é competência do líder. Este item ocupa-se, então, de descrever sobre a figura do líder, suas características que o distinguem das demais pessoas, dentro de uma organização.

Assim, na visão de Araújo (2006), o líder deve ser não só o projetista, o responsável por erguer os pilares que sustentam a organização, mas também o professor, a fim de corroborar com o desenvolvimento das pessoas e o regente, devendo dar ênfase aos empenhos pessoais, tendo em vista os objetivos da organização. Por assim, dizer, conforme o autor, o líder deve ser capaz de atuar como um verdadeiro maestro diante de sua orquestra, o líder deve ser capaz de liderar.

DuBrin (2006) diz que uma abordagem lógica para entender a liderança é o estudo das características e traços dos líderes eficazes, ao que chama de “teoria da pessoa grandiosa”. Segundo o autor, as qualidades de um bom líder, apoiadas em pesquisas, estão agrupadas sob a categoria de habilidades cognitivas e traços ou padrões de personalidade.

a) habilidades cognitivas: incluem as habilidades mentais e conhecimento para a resolução de problemas. “Eles prevêm os problemas antes que ocorram e perseveram até que eles estejam resolvidos” (DUBRIN, op.cit., p. 266). Para o autor, são ainda habilidades cognitivas: imaginação, criatividade, disposição para experimentar métodos ainda não aprovados, competência técnica e profissional e conhecimento da empresa.

b) traços ou padrões de personalidade: conforme DuBrin (op.cit.), a importância dos traços pode variar um pouco de uma organização para outra, mas no geral, concentram-se no entusiasmo, grau de autoconfiança, a confiabilidade, a inteligência emocional, o poder e as razões de realização, a necessidade de conquistas e o senso de humor.

Araújo (op.cit.) indica que a principal característica de um líder é a confiança ou credibilidade. Destaca ainda como características fundamentais:

a) autoliderança: o líder deve iniciar a sua trajetória liderando a si mesmo, definindo suas metas e buscando caminhos para alcançá-las;

b) compartilhamento: líder deve compartilhar o seu poder, fazendo com que as pessoas ajam independentemente do líder;

c) coragem: o líder deve ter coragem fazendo com que as outras pessoas acreditem na sua disposição e garra e desenvolvam uma relação de confiança, base para a existência da liderança;

d) foco: o líder deve ter concentração no seu objetivo final, devendo estar preparado para contornar todo e qualquer tipo de obstáculo ou situação que venha a dificultar o atendimento de suas metas;

e) mudança: o líder é um agente de mudanças, tendo de exercer a capacidade para mudar aquilo que já está feito, assim como para fazer coisas novas e diferentes.

Ainda na descrição de características que individualizam um líder, Furini (1994) ainda cita que o líder de sucesso não deixa se envolver na armadilha das emoções. Ele sabe ser racional e objetivo, tendo sentido de justiça e imparcialidade, agindo da maneira mais adequada a cada circunstância.

O líder deve delegar a seus funcionários as tarefas que não esteja obrigado a realizar pessoalmente, mas também tem de aprender a transferir responsabilidade e autoridade junto com os trabalhos a serem desenvolvidos. É ele – e só ele – que pode, em última instância, aprovar ou não o trabalho realizado (FURINI, op.cit., p. 32).

Utilizando-se das ideias de Karlof (apud ARAÚJO, 2006, p.338), têm-se como atributos do líder ser aberto e extrovertido, inquisitivo e carismático. Bennis e Nanus (1998 apud ARAÚJO, op.cit., p. 338), como resultado de suas pesquisas com 90 líderes, apontam como características peculiares destes:

a) a capacidade de aceitar as pessoas como elas são não como gostariam que elas fossem;

b) a capacidade de abordar relacionamentos e problemas em termos do presente e não do passado;

c) a capacidade de tratar os que estão perto com a mesma atenção cordial com que se concede a estranhos e a pessoas que conhece casualmente;

d) a capacidade de confiar nos outros, mesmo quando o risco parece grande;

e) a capacidade de agir sem a aprovação e o reconhecimento constante dos outros.

DuBrin (2006, p. 294) enfatiza as diferenças de gênero nas características dos líderes, indicando que:

existem diferenças de estilos de liderança entre homens e mulheres. As mulheres adotariam um estilo mais cooperativo, de autorização, que também envolve elogios frequentes [sic]. Acredita-se que os homens são mais inclinados a adotar um estilo de comando e controle, militarista, com menos tendências à tomada de decisão participativa. O estilo ideal seria uma combinação de aspectos positivos femininos e masculinos – até o ponto em que os estereótipos são válidos.

Ainda, na caracterização de um bom líder não se pode deixar de expressar a opinião de Vianna (2003 apud ARAÚJO, 2006, p. 339), com relação a uma característica bastante peculiar que determina a visão do líder como um líder cidadão, que diz respeito ao ir além do limite de apenas executar seus compromissos.

Utilizando-se das teorias de Reddin (1981 apud ARAÚJO, op.cit., p. 340), pode-se dizer que são compromissos de um líder: defender valores que representem a vontade coletiva, do contrário, não seria capaz de mobilizar os seguidores à ação; criar o espírito de equipe; promover a lealdade à organização e aos seus valores; gerar confiança quanto aos resultados a serem obtidos.

Complementam estas ações os apontamentos de Gardner (apud ARAÚJO, op.cit., p. 340), de quais sejam as atitudes esperadas de um verdadeiro líder: estabelecer objetivos; criar, manter e administrar uma equipe de bom nível; explicar as razões do que deve ser feito; servir de símbolo para seus seguidores; renovar os sistemas complexos que ele lidera.

“O líder é a autoridade formal constituída hierarquicamente na organização. A liderança refere-se a atributos do líder, como a capacidade para liderar, disposição, auto-motivação, ser justo, ter empatia, etc” (BRANCO, 2008, p. 43). Furini (1994, p.18) descreve o líder:

Um líder – seja empresarial, religioso ou político – trabalha com grupos humanos. Quando o líder estiver procurando soluções com sua equipe deve ter em conta não só a carga de cada colaborador, mas também sua personalidade, sua visão particular, que obrigará a cada um escolher vias diferentes para chegar à mesma meta.

Essa ideia de que o líder deve buscar no outro a sua extensão, valorizando o **sentido de equipe**, é compartilhada por Dornelas (2003, p.10): “Os líderes dos mais altos níveis hierárquicos não sabem de tudo e não conseguem ver tudo o que ocorre na empresa [...] devem estar atentos aos líderes que existem nos vários níveis da organização”, pois esses trarão contribuições indispensáveis para as realizações da empresa.

A literatura muitas vezes utiliza-se do termo líder como sinônimo de chefe, superior, supervisor, e tantos outros termos para designar a figura daquele que tem o papel de gerir um processo ou grupo. Neste trabalho, a exemplo desta concepção, usa-se o termo líder para, da mesma forma, definir todos os cargos de chefia dentro da organização (diretor, gerentes e chefes imediatos). Evidencia-se, assim, que para gerir uma equipe um líder deve ter, dentre as diversas capacidades, a de **percepção comportamental** dos trabalhadores, pois cada pessoa se expressa com comportamentos ou atitudes diferentes uma das outras. Dessa forma, cabe ao líder exercer determinado tipo de liderança para com seu liderado em determinada situação. A pessoa hostil ou dependente necessita de uma estrutura autocrática; pessoas colaboradoras ou indivíduos que se adaptam ao grupo com certa facilidade, o líder deve ser democrático e para com pessoas individualistas ou retraídas da sociedade usa-se um método livre de liderança, explica (MINICUCCI, 1995, p. 298).

Furini (1994) afirma também que o êxito do líder, para que possa influenciar os seus subordinados, vai depender do que ele é, do que faz. Qualquer empresa busca se firmar no mercado e obter resultados, pois é o principal objetivo de qualquer organização. Nesse contexto a figura do líder é de suma importância, já que esse resultado vai depender da atuação do líder, e sua postura, suas atitudes e seu **caráter** é que vão determinar o sucesso de sua atuação na influência de seus subordinados. Para clarificar o exposto, cita-se o pensamento de Furini (1994, p. 23) sobre a influência do líder:

Sabemos que o líder influencia o grupo por meio das palavras ou de obras. Está numa posição relevante, com responsabilidades. É notado pelos demais. Aquilo que fala e realiza poder ser aplaudido, seguido ou criticado. Para ser chefe de sucesso é necessário uma personalidade forte, competência no trabalho e domínio de si mesmo.

O líder é o responsável pelo sucesso ou fracasso de sua equipe e conseqüentemente da organização onde está inserido, de forma que seus liderados atuarão em consonância com suas atitudes, sofrendo influências de comportamento, como que “copiando” o seu líder para assim atingir os objetivos propostos. No dia a dia das organizações percebe-se que, muitas vezes, os liderados atuam sem perceberem que suas ações foram influenciadas pelo líder, que por sua vez, atinge seus objetivos.

“O líder deve ter uma sadia filosofia de vida, procurando o bem em cada pessoa, situação ou coisa” (FURINI, 1994, p. 27). Sempre que o líder elevar o bem estar de seus

liderados, automaticamente terá seus esforços recompensados, pois todo colaborador que estiver engajado e ambientado apresentará melhores resultados.

Ainda, na questão de equipe, conforme Bennis (apud ARAÚJO, 2006), o líder do futuro e alguém capaz de criar disposição social conducente à geração do capital intelectual, idéias e *know-how*, além de inspirar confiança e manter acesa a esperança. Complementa-se a idéias com as afirmações de Bergamini (2006, p. 124):

Um líder considerado eficaz, além de preocupar-se com o desenvolvimento integral de toda a potencialidade dos seguidores, consegue que os mesmos cheguem, até mesmo, a desconsiderar seus próprios interesses para comprometer-se com os objetivos propostos pelo grupo ao qual pertencem. Esse tipo de liderança é, no geral, exercido de maneira natural, de tal forma que o líder, nessas circunstâncias, recebe do seguidor a autorização para exercer sua influência sobre ele. Na prática, só se segue um líder que seja admirado pelo seguidor.

Furini (1994) apresenta uma classificação quanto ao tipo de líder, levando em conta suas características enquanto ser humano em cargo de liderança. Para a autora, existem dois grupos de líderes: o dominador ou autoritário e o humanista ou democrático. O primeiro é prático e realista, estando orientado para uma meta específica, enquanto que o segundo é atencioso e trata das situações com tempo e cortesia. Entende-se como sendo o melhor líder aquele que conseguir reunir as qualidades de ambos, dando ao cumprimento de seus difíceis objetivos, uma filosofia humanista.

Quando se fala em líderes uma questão que é recorrente diz respeito ao fato de se poder ou não formar um líder? Ou as pessoas nascem com o dom de liderar? Muitos autores debruçados sobre estudos de liderança indicam as características de um bom líder. Mina (2006) considera que os verdadeiros líderes têm um conjunto de características inatas e compara um líder a um artista. O artista carrega consigo algo que ninguém pode lhe ensinar, mas acompanhado de uma técnica adquirida através de longos anos de estudo em livros ou em acompanhamento de mestres no assunto. Já o líder, talvez não se possa ensiná-lo a ser tal, mas o potencial necessário para ser um líder pode ser desenvolvido e cultivado, de forma que o objetivo esperado possa ser alcançado com êxito e eficácia.

Furini (op.cit.), nesta direção, afirma que existem três formas de chegar à liderança: 1) ser o líder nato; 2) ser o líder escolhido; 3) ser o líder indicado.

Líder nato é aquele que possui as características de carisma e comando. Não é só o fato de ele ter propensão para mandar, mas também que os outros o obedecem e o seguem.

Segundo Furini (1994), o *líder nato* pode deixar-se influenciar demasiadamente pelo poder e começar a manipular os outros sem piedade, em virtude de que o poder pode levar as pessoas a agirem em benefício de seus interesses próprios e o líder não está livre disso. Nesse ponto é que entra a questão do comportamento, caráter e atitude do líder.

O *líder escolhido* é típico das sociedades democráticas. É eleito. Identifica-se com os ideais de seu grupo e o representa. Mas, às vezes, acontece que certos homens sem princípios fingem identificação – por exemplo, com um grupo político – para poder chegar ao poder, tornando-se manipuladores, pois seu desejo é dominar e não cooperar (FURINI, op.cit., p.35).

Os *líderes indicados* são característicos das empresas modernas. Quando um empregado entra numa empresa, sabe que trabalhará sob supervisão de um chefe. O líder procura coordenar os objetivos do grupo, mas segundo a política da empresa. Qualquer um dos três tipos de líder enunciados (nato, escolhido ou indicado) pode ser manipulador, mas o terceiro tipo, o indicado, por ser imposto, mais dificilmente que os outros dois, converter-se-á em manipulador do grupo (FURINI, op.cit., p.35).

Dentro deste contexto, Minas (2006, p. 93) destaca que só é possível aumentar a capacidade de um verdadeiro líder depois de compreender os predicados que possui e suas possibilidades de assumir tal posição. Neste sentido, afirma que, não há maneira correta ou errada de liderar e que o falso líder é rapidamente descoberto. O verdadeiro líder precisa aplicar continuamente algumas práticas de liderança, como a capacidade estratégica, capacidade interpessoal, capacidade emocional e capacidade técnica.

Independente da espécie de líder ou como ele chegou à liderança, o comportamento ao liderar, descrito por Chiavenato (1983), envolve funções como planejar, fornecer informações, avaliar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular e punir. Deve ajudar o grupo a atingir os seus objetivos, ou seja, a satisfazer suas necessidades. Diante do exposto, liderar é a capacidade de influenciar pessoas para que trabalhem num objetivo comum, e o principal fator para que isso aconteça, é a de capacidades pessoais interagindo com o meio ambiente em que estamos inseridos. Trabalhar, ou liderar pessoas, sempre foi e sempre será uma tarefa árdua e que exige diplomacia, competência, aptidão e principalmente determinação.

Covey (2002, p. 249) faz uma analogia sobre administração versus liderança:

A liderança lida com a visão, trata de manter os objetivos em foco, lidando também com eficiência e os resultados. A administração lida com o estabelecimento da estrutura e do sistema, para chegar a esses resultados. Concentra-se na eficiência, análises de custo-benefícios, logística, métodos, procedimentos e políticas.

DuBrin (2006), assegura que os líderes eficazes exibem ampla variedade de comportamento, conforme já mencionado, no entanto há um comportamento recentemente identificado que é de suma importância: a habilidade de administrar polaridades ou posição e interesses externos. Segundo o autor, as polaridades no trabalho incluem, por exemplo, questões relativas a: como posso me dedicar com a mesma intensidade a família e ao trabalho? Eu sou chefe ou amigo? Como concilio minhas próprias necessidades de glória com as do grupo?

Araújo (2006) complementa que a idéia da liderança traz consigo uma motivação advinda da busca por desafios, aventuras, novidades ou mesmo críticas. Sendo assim, é imprescindível ao líder: a) abandono do ontem; b) aperfeiçoamento contínuo; c) exploração do sucesso; d) inovação sistemática.

Encontram-se várias definições e conceitos sobre liderança, pois pessoas possuem estilos diferentes, caráter diferente e por isso é consequência existir várias formas de administrar e liderar. O importante, independente da forma, é o resultado final que ele proporcionará para a empresa onde o líder está atuando, ou seja, sucesso ou fracasso. Face ao exposto neste item, percebe-se que são inúmeras as características que fazem referência às virtudes ou atribuições de um líder. Nem todos possuem em tamanha variedade, mas com certeza todos os líderes apresentam um ou outro traço com maior intensidade, possibilitando a identificação de um estilo próprio de liderar.

Assim, a partir do entendimento do que seja um líder e a liderança, e das várias doutrinas e pensamentos a respeito de líderes e lideranças, percebe-se a importância do entendimento dos estilos de liderança. De acordo com a forma de agir do líder, se estabelecerá uma forma de liderar, um estilo de liderança.

2.1.2 Estilos de liderança

Segundo DuBrin (2006, p. 268), estilo de liderança é o padrão de comportamento relativamente consistente que caracteriza um líder. No entanto, é oportuno salientar que um líder pode adotar vários estilos de liderança ao longo de sua trajetória profissional de acordo com o que as situações exigem, bem como de acordo com mudanças advindas de sua personalidade. Até mesmo pode-se considerar que um líder apresente diversos estilos de liderança ao mesmo tempo.

Os tantos estudiosos que se valem da pesquisa para escrever sobre liderança já definiram um número bastante expressivo de modos de liderar, ao que se chamam estilos de liderança (BERGAMINI, 1994, p. 36). Desde 1950 os cientistas comportamentais estudam os aspectos que caracterizam a dinâmica do comportamento de um líder, segundo a mesma autora:

A partir de um dado momento, os pesquisadores passam a dirigir sua atenção para aquilo que o líder faz, mostrando-se particularmente interessados na identificação de que tipos de comportamentos adotados por ele sejam responsáveis pelo aumento da eficácia em dirigir seus seguidores (BERGAMINI, op. cit., p.36).

Neste sentido, Bergamini (op.cit.), Robbins (2004) e DuBrin (2006) destacam as pesquisas da *Ohio State University*¹ que durante os anos de 1950 e 1960 apareceram como as primeiras entidades dedicadas a esse tipo de investigação, que acabaram por concluir que existem dois tipos de liderança: um voltado para as tarefas (para o trabalho em si) e o outro para a percepção das necessidades dos subordinados. Pode-se destacar ainda como resultado destas pesquisas:

O estilo de liderança manifestado pelo líder determina o nível de desempenho atingido pelo grupo (ou unidade organizacional) por ele comandado. [...] É, portanto, com essa nova perspectiva de caracterizar estilos de liderança que começa a aparecer a figura do subordinado em meio ao processo de liderança e que mais tarde passará a ser cada vez mais valorizada (BERGAMINI, op.cit., p. 37).

“Estilo de liderança é a maneira como a pessoa se comporta quando procura influenciar o desempenho de outros” (RUZZARIN; AMARAL; SIMIONO, 2006, p.109). Neste sentido a revisão bibliográfica permite a identificação de acordo com autores variados, de diversos estilos de liderança. Vergara (apud VIGNATI, 2008, p. 23) enfatiza a existência de três estilos de liderança: o autocrático, o democrático e auto-organização (*laissez-faire*). De modo semelhante, Minicucci (1995, p. 293), destaca cinco estilos de liderança: autocrática,

¹ As descobertas de *Ohio e Michigam* foram transformadas num programa de treinamento gerencial e desenvolvimento organizacional em liderança - o *Grid Gerencial*, e influenciaram inúmeros outros programas e estudos de estilos de liderança.

participativa ou democrática, permissiva ou *laissez-faire*, paternalista e estrutura situacional. Veja-se:

1) **Liderança autocrática**

O líder autocrático ilustra o célebre ditado: “Manda quem pode, obedece quem tem juízo”. Para Furini (1994), o líder autocrático é forte, agressivo e, até certo ponto tirânico. Na estrutura autocrática, destaca-se o líder designado para a chefia, toma decisões em nome do grupo e não permite participação nas decisões. Determina o programa do grupo e só ele sabe a sequência das atividades de seus subordinados, é o encarregado de prêmios e castigos. Esta estrutura é bastante comum em militares e normalmente em qualquer pessoa que demonstre vasta experiência, bem maior do que seus liderados. Pessoas lideradas por este estilo de liderança, tendem se desenvolver um indivíduo sem iniciativa ou liberdade para tal, sem tomada de decisões, um indivíduo imaturo (MINICUSSI, 1995, p. 293).

Chiavenato (2001, p. 161) e Araújo (2006, p. 341) também abordam o estilo autocrático (ou autoritário) citando que o líder que se assume desta maneira tem o comportamento regido pela tradição, não costumando ouvir seus seguidores. Assim, suas decisões são centralizadas, estando “preocupado essencialmente com a tarefa” Ressalta o autor que este estilo é adotado principalmente pelo sexo masculino nas fábricas, onde as pessoas que trabalham diretamente com as máquinas necessitam de precisão nas tarefas que executam, pois o importante é que o produto final esteja no prazo projetado.

Conforme Branco (2008), ao líder que adota este estilo cabe fixar as diretrizes, sem que se tenha qualquer participação do grupo; é de incumbência do líder, determinar as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornem necessárias e de modo imprevisível para o grupo. Ainda, é atribuição do líder, determinar as tarefas que cada um deve executar. Em suma, o líder exerce o papel de denominador, portanto, cabe a ele, na razão “pessoal” dirigir elogios e críticas ao trabalho de cada membro.

2) **Liderança democrática**

O líder democrático busca a participação dos outros. O líder democrático atua como responsável pela coleta de opiniões e faz uma eleição antes de tomar uma decisão. Para Furini (1994), o líder democrático é capaz de comunicar-se com eficiência, de conseguir colaboração sem pressionar, de persuadir com cortesia.

Minicucci (op.cit., p. 295) relata que, ninguém é exclusivamente líder onde há um grupo que trabalhe em equipe e o comprometimento com o crescimento vem de todos os

envolvidos no processo. A resolução de problemas vem de uma agradável relação interpessoal. Araújo (2006, p. 341) também aborda o estilo democrático (ou participativo):

ao contrário do estilo autocrático, o enfoque é as relações humanas e não a produção. Os seguidores participam do processo de tomada de decisões. Por conta disso, objetivos e estratégias são definidos tanto pelo líder, quanto por seguidores, de maneira democrática, característica presente principalmente em líderes femininas. Normalmente, este estilo de liderança apresenta-se em organizações em que há grupos de pessoas melhor qualificadas. Pois neste caso, o importante para estas pessoas é ter voz ativa nos processos e mais agudamente nos processos críticos, aqueles que mais importam para os objetivos finais das organizações.

De acordo com Branco (2008), na liderança democrática as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo e deve ser estimulada e assistida pelo líder; o grupo estuda as alternativas para atingir o objetivo e pede apoio para o líder. Cabe a ele escolher ou acolher as alternativas apresentadas pela equipe. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates, e, segundo o mesmo autor, fica a critério da equipe e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.

3) Liderança permissiva ou *laissez-faire*

Este estilo transfere ao grupo toda a autoridade. O líder não se envolve, desde que os liderados não violem princípios éticos nem políticos; é aquele que usa a máxima: “deixa rolar”. Para Furini (1994), este tipo de líder apresenta algumas características do primeiro e outras do segundo, estes são apenas conceitos teóricos.

A estrutura permissista, é fruto de uma sociedade em transição, o líder passa a acreditar que dirigir por absoluto não é a melhor solução, dando certa liberdade os indivíduos mais maduros dentre os liderados. Muitas vezes, como consequência disso, têm-se as experiências e decisões precipitadas, gerando resultados insatisfatórios à organização como um todo. Este estilo tem como resultado a natureza individualista na cultura da empresa (MINICUSSI, 1995, p. 294).

Sobre essa teoria, Chiavenato (2001, p. 162) e Araújo (op.cit., p. 342) também se referem, utilizando o termo “líderes da rédea solta” para designar a estrutura de liderança *laissez-faire*, indica o autor que muitas vezes esses líderes são identificados como frouxos e permissivos, deixando os seguidores fazerem o que querem. Contudo, esta liberdade oferecida

às pessoas pode passar a impressão de que a liderança não existe, pois não há um foco, uma direção firmemente estabelecida.

4) **Liderança paternalista**

De acordo com Minicussi (1995, p. 293), a estrutura de liderança paternalista é bastante comum nas organizações. Neste estilo tem-se o líder amável, paterna e cordial, a fim de evitar discórdias entre os subordinados fazendo com que se revele um grupo feliz e efetivo. Um dos pontos fracos deste estilo é o crescimento geralmente, de somente dos que tem chance de tomar decisões pelo grande grupo, ou seja, o líder é alguém de confiança total que tende a ser o sucessor do atual líder. Tem como lema, “as cabeças mais velhas são as mais sábias” e que o líder existente é o “pai” de todos.

5) **Liderança estrutura situacional**

Na liderança de estrutura situacional, segundo Minicucci (op.cit., p. 297), destaca que a sabedoria da liderança está em saber quando usar tal e qual método. No setor de trabalho, o líder se defronta com condições e pessoas diferentes a cada momento e o desafio está em aprender e variar as várias técnicas de liderança para cada situação.

Outros estilos também merecem consideração, embora menos citados, por exemplo, a **Liderança Dissonante**, que conforme Ichak (apud BRANCO, 2008, p. 46-47) apresenta que a liderança dissonante é aquela que não mantém contato com os sentimentos do grupo, é exercida de maneira totalmente imparcial. A dissonância afasta as pessoas, desagrega o grupo, cria um clima de “salve-se quem puder”, “eu faço apenas aquilo que me mandam”, não enfrenta-se o “chefe” em hipótese alguma; e, a **Liderança Ressonante**, que na visão de Branco (op.cit., p. 46-47), a liderança ressonante é aquela que se preocupa em sintonizar emoções e aspirações do líder com as emoções e anseios da equipe (liderados).

Ruzzarin, Amaral e Simiono (2006) também citam alguns estilos de liderança: a) **estilo treinamento**: neste o líder continua a dirigir e supervisionar atentamente a realização das tarefas, mas explicando as decisões. Solicita sugestões e incentiva o desenvolvimento da equipe; b) **estilo apoio**: o líder facilita e apóia os esforços dos subordinados para cumprir tarefas e compartilha com eles a tomada de decisões; c) **estilo liderança**: o líder transfere a responsabilidade do processo decisório e da solução de problemas aos subordinados. Os autores enfatizam que esses estilos consistem de diferentes combinações de dois comportamentos básicos de liderança que um gerente pode adotar quando quer influenciar

alguém: a conduta orientadora e a conduta de apoio. A primeira é caracterizada pela estrutura, controle e supervisão; a segunda pelo apoio, em outras palavras: elogiar, ouvir e facilitar. Os autores sugerem, ainda, que a conduta orientadora apenas apóia o liderado, facilitando seu trabalho através de *feedback*, facilitando, assim, a execução dos objetivos acordados entre ambos.

Outro estilo de liderança indicado por DuBrin (2006, p. 283) é a liderança **transformacional** e **carismática**. Segundo o autor, o líder transformacional é aquele que ajuda as organizações e as pessoas a fazer mudanças positivas no modo como elas conduzem suas atividades, sendo que um dos principais fatores que contribui para isso é o carisma do líder (habilidade em lidar com os outros, baseada no charme, magnetismo, inspiração e emoção). Lacombe e Heilborn (2003) enfatizam que ao líder é necessário capacidade para atuar nas situações instáveis e mudar, ou seja, líderes são agentes de mudança.

A liderança atua na mudança e também exerce importante papel na motivação dos trabalhadores de uma organização para a mudança. Neste sentido, DuBrin (op.cit., p. 264) cita que, “Os líderes eficazes lidam com as mudanças, formulando uma visão do futuro e estabelecendo uma direção para essa visão. Eles também estão fortemente envolvidos em persuadir, inspirar e motivar os outros e forçar as mudanças úteis”.

Segundo Norton (apud LIMA, 2007), empresas de sucesso têm fortemente arraigado o compromisso da gestão da mudança, sendo líderes de sucesso, nesse caso, aqueles comprometidos em mobilizar suas organizações e executar suas estratégias com sucesso, procurando táticas inovadoras que possam conduzi-las a uma condição de relevo em seus segmentos de mercado e afirmem sua concorrência e subsistência. Tais líderes, na opinião do autor, não medem forças para ter conhecimento de inovadoras tecnologias de gestão, envolvendo todos os níveis hierárquicos na busca das mudanças almejadas. A partir deste entendimento pode-se arguir que o líder tem papel fundamental no processo de mudança, ao mesmo tempo em que se constitui num obstáculo, que lhe exigirá capacidade de influenciar um grupo, fazendo-os quebrar a resistência e incorporar os novos conceitos.

A análise de tantos estilos de liderança remete a um questionamento óbvio: qual é o melhor? Vignati (2008) afirma que o primeiro pensamento que vem a mente é que o melhor é o estilo democrático, mas que na realidade não há um estilo melhor do que outro, mas sim situações e pessoas diferentes. Deve-se entender a situação e o perfil das pessoas com quem se está trabalhando para saber qual é o melhor estilo de liderança em determinada ocasião, situação. Furini (1994, p. 20) discorre:

Se o chefe for autocrático e triunfar, dir-se-á que tem capacidade de tomar decisões e é carismático; se errar, será simplesmente acusado de tirano. Se o chefe for democrático e tiver sucesso, comentarão que escuta os outros e escolhe com inteligência a melhor proposta; mas, se errar, será criticado por ser fraco demais e deixar que todo mundo dê sua opinião, ficando perdido em um mar de palavras.

Na verdade, o que importa é o resultado final, independente do estilo de liderança, pois o sucesso, independente da forma de liderar sempre será coroado e o fracasso, da mesma forma, sempre será amargado. A par deste entendimento, foram descritos alguns estilos de liderança, apresentando suas principais características. No entanto, podem existir outros aqui não abordados, pois pesquisas e maiores conhecimentos nesta área estão sendo apontados. Cabe, neste viés, enfatizar que todos os estilos são indicados ou definidos com base nas teorias a cerca da liderança, sobre as quais se discorre na sequência.

2.1.3 Teorias sobre liderança

Como sempre, em todas as situações e processos, o líder é o principal responsável pelo atingimento ou não dos objetivos propostos, de forma que apenas o cargo formal não vai lhe trazer esse sucesso, mas sim o seu estilo de liderança, como visto anteriormente.

Esse estilo de liderança é fruto de ter-se características, atributos, atitudes básicas ou preponderantes, indicadas pelas teorias sobre a liderança. Schermerhorn Junior, Hunt e Osborn (1998) apresentam três teorias sobre liderança: 1)Teoria das Características, 2)Teorias Comportamentais e 3)Teorias de Contingências Situacionais.

1) *Teoria das características*: afirma que determinadas características tem um impacto importante sobre o resultado da liderança. Os primeiros estudos realizados tentaram identificar as características que na história diferenciaram os “grandes homens” (líderes) daqueles que não tiveram destaque nas sociedades (liderados). Foram apontadas, por exemplo, altura, integridade, inteligência, entre outras, como características relacionadas com o sucesso e, uma vez identificadas, podem ser usadas para escolher os líderes. No entanto, Schermerhorn Junior, Hunt e Osborn (op.cit.) enfatizam que, por vários motivos, os estudos para comprovação destas características não tiveram o sucesso suficiente para formar uma teoria geral das características, mas forneceram uma base para analisar algumas

características, que conjuntamente com outros aspectos de liderança, como por exemplo, o comportamento, formam a base algumas teorias atuais.

Neste mesmo contexto das teorias da liderança, Bowditch e Buono (2004, p. 120) esclarecem que para identificar a liderança em uma organização, pode-se utilizar a abordagem dos traços, que se concentra em características e atributos pessoais como mentais e culturais a fim de diferenciar os líderes dos seguidores.

2) *Teoria comportamental*: presume que a liderança é central para o desempenho e a manutenção dos recursos humanos. Aqui são considerados comportamentos ou ações. As conclusões obtidas são de que os comportamentos são diferentes em cada cultura, país ou organização, produzindo resultados diferentes. A teoria comportamental varia de região para região, de país para país, pois está diretamente relacionada com a cultura do local onde ela está sendo observada. Isso é muito natural, pois cada região possui sua própria cultura e isso gera costumes e tradições diferentes que influenciam diretamente no comportamento das pessoas e como liderança está relacionada a comportamento, logicamente os resultados serão diferentes (SCHERMERHORN JUNIOR; HUNT; OSBORN,1998).

No viés da teoria comportamental e funcional da liderança, Bowditch e Buono (op.cit., p. 120) dizem que a permite-se identificar e avaliar claramente três diferentes estilos de liderança; liderança pelo comando - autocrática; liderança que permite geração de idéias e tomada de decisão pelo grupo - democrática e liderança com liberdade total dos subordinados e pouca participação do líder - *laissez-faire*, estilos anteriormente descritos.

3) *Teoria da contingência situacional*: afirma que não há uma única forma de melhor liderar, focalizando como especial a maturidade ou “prontidão” dos liderados - capacidade e disposição de realizar determinada tarefa. O próprio nome desta teoria fornece seu significado: situação. Isso leva ao fato de que a liderança será feita de acordo com a situação vivenciada e que não existe uma única ou melhor forma de liderar. Cada situação exigirá uma atitude diferente por parte do líder. Ainda sobre esta teoria, Schermerhorn Junior, Hunt e Osborn (op.cit.) afirmam que essa abordagem de liderança situacional exigirá do líder a desenvoltura da capacidade de diagnosticar a necessidade das situações, para poder escolher e implementar a resposta adequada de liderança. Um líder eficaz necessita reavaliar constantemente as situações, dando uma atenção especial às mudanças que ocorrem.

De acordo com Bowditch e Buono (2004, p. 120), na teoria situacional ou contingencial não há um modo ideal para se liderar sendo possível obter um resultado mais eficaz liderando dependendo da situação do momento.

Expõe Furini (1994), que se algum iniciante indagar qual é a teoria mais adequada terá como resposta que o êxito depende mais da personalidade do que do método escolhido. Evidencia-se que dentre as muitas teorias sobre liderança, onde diversos autores apresentam seus pensamentos, nenhuma delas apresenta-se como conclusiva na busca de um estilo de liderança ideal ou numa forma mágica para a conquista do sucesso ou das metas buscadas em função da liderança exercida. Cada líder agirá de forma pessoal e individual nas situações que surgem, influenciando seus liderados de acordo com suas capacidades pessoais.

Os líderes devem, sim, compreender e conhecer as teorias de liderança, para compreender e conhecer os seus estilos de liderança, e, a par disso conseguirem identificar aonde pode estar ocorrendo falhas no sentido de não estarem tendo êxito na relação com seus liderados. Isso pois, quando a liderança assim está, gera uma desmotivação, uma baixa satisfação dos níveis hierárquicos inferiores, o que pode redundar em um clima organizacional desfavorável.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

No seu papel de influenciar pessoas para buscar os objetivos organizacionais, gerando resultados e adotando atitudes que definem as suas características de liderança, um líder pode influenciar positivamente ou negativamente um trabalhador a permanecer na organização em harmonia com os objetivos da mesma ou, ao contrário, em desarmonia. Essa condição, dentre outras, vai criar um clima organizacional favorável ou não.

Neste viés importante se faz compreender que o conceito de clima organizacional é relatado há várias décadas e por vários autores de modos bem diferentes. Talvez uma explicação para essa longa trajetória, seja a dificuldade para delimitar o conceito, que assim, como a cultura organizacional, se apresenta carregado de subjetivismo. A revisão da bibliografia mostra diferentes abordagens para o conceito de clima organizacional. Segundo Souza (1978), o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. Ampliando-se e modernizando-se este conceito vários são os autores que hoje tratam sobre o assunto.

Luz (1995), numa visão bastante simplificada, define que o clima organizacional representa as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho. Ou ainda, o clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho.

O conceito de clima organizacional definido por Coda (1997) apresenta-se de forma mais ampla, onde o clima representa uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional.

Chiavenato (1999) defende a idéia de que o clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica característica que existe nesta. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento.

Observa-se que o clima, independente de sua forma de designação, influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação (LUZ, 2001).

Portanto, administrações modernas e comprometidas com o sucesso de suas organizações têm como foco o desenvolvimento de um clima organizacional favorável, o que implica, indiscutivelmente conhecê-lo e conhecer as variáveis que podem sobre ele influenciar. Dentre estas a liderança.

O clima organizacional deve ser compreendido por todos os colaboradores de uma empresa, com especial atenção de sua liderança, que interfere sobre este, podendo produzi-lo como sendo bom ou ruim através de suas atitudes, ações e estratégias. Neste ínterim, aborda-se no item a seguir sobre a influência do líder no clima organizacional de uma empresa.

2.3 A INFLUÊNCIA DO LÍDER SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL

São várias as teorias que explicam as variáveis que interferem sobre o clima organizacional de uma empresa; assim como são variados os modelos de pesquisa organizacional que buscam identificar essas variáveis. Buscou-se, de acordo com o objetivo

geral deste estudo, àquelas pesquisas que referem a liderança como fator que influenciar positivamente ou negativamente o clima organizacional de uma empresa e buscam identificá-la. Praticamente todos os modelos analisados² se referem, direta ou indiretamente, à importância de pesquisar-se a influência da liderança no clima organizacional.

Destaca-se, então, o modelo de pesquisa de clima organizacional proposto por Kolb et al. (1986), que utiliza uma escala de sete fatores para medir o clima em uma empresa. Dentre estes, a liderança. Esta pode influenciar uma organização na medida em que a disposição dos membros da organização aceitam a liderança e a direção de outros qualificados. Há que se perceber, numa pesquisa de clima organizacional, qual é a reação dos colaboradores quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem sucedida? Ainda, de acordo com Kolb *et al.* (1986) é necessário perceber se a organização não é dominada por uma ou duas pessoas (líderes) ou depende delas.

O modelo de Coda (1997) sugere uma pesquisa de clima organizacional como um instrumento de diagnóstico e gestão. Esse modelo de pesquisa surgiu a partir de experiências práticas vivenciadas pelo mesmo em empresas públicas e privadas do Brasil, onde foi aplicado um instrumento de coleta com 10 fatores de análise. Destes a liderança é o primeiro fator e diz respeito ao grau de *feedback* e orientação fornecidos ao subordinado sobre seus desempenhos e assuntos de seu interesse.

O modelo de Luz (2003) aponta 34 variáveis que julga interferirem no clima organizacional de uma empresa, dentre elas a liderança, considerando a satisfação dos colaboradores com seus gestores com enfoque à supervisão, direção e estilos de liderança.

Percebe-se pela análise das teorias expostas que a liderança tem, realmente, importância nas organizações no que tange ao clima organizacional. Segundo Luz (2003, p. 43): “O gestor assume um papel fundamental sobre o clima de sua equipe de trabalho, pois ele representa a empresa e exerce várias tarefas que podem influenciar positiva ou negativamente o clima organizacional, sobretudo o seu estilo de gestão”.

Chiavenato (1999) ratifica essa idéia enfatizando que o processo de levar os outros a fazer o que é necessário para atingir o objetivo da organização é delicado, mas é papel do líder. Às vezes os métodos para se chegar a esse objetivo não são muito claros, além de poderem mudar no decorrer do tempo, gerando tensão entre os colaboradores. Portanto, o líder deve ter uma grande capacidade de argumentar para fazer ouvir suas idéias e orientar o

² Modelo de Kolb et al. (1986); modelo de Sbragia (1983), modelo de Litwin e Stinger (apud SANDES, 2001); modelo de Coda (1997), e, modelo de Luz (2003).

trabalho para fins da organização, e é através dos resultados recebidos de volta que o líder poderá “medir” qual a influência que exerce sobre seus subordinados.

Nem sempre os colaboradores de uma organização trabalham tão arduamente quanto o necessário, pois para eles pode estar longe o interesse no sucesso da unidade ou da organização, cabe ao líder então a habilidade de levar estes a fazer o que às vezes não querem e ainda gostar disso. Neste caso o estilo gerencial, que envolve, inclusive a gestão da supervisão e seu estilo de liderança é fundamental.

Neste sentido, Luz (2003, p.43), enfatiza que a variável do clima organizacional supervisão/liderança/estilo gerencial/gestão: “revela a satisfação dos funcionários com os seus gestores; a qualidade da supervisão exercida; a capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores; o grau de feedback dado por eles à equipe; o tratamento justo dado à equipe”. Importante citar que o autor salienta ser os salários e a gestão as duas principais variáveis do clima organizacional.

Assim, pela importância que adquire a liderança dentro de uma organização, fica evidente que estudar este fator também se torna primordial, surgem assim as pesquisas de liderança, que conforme DuBrin (2006), é um método muito usado para melhorar a eficácia da liderança, através do recebimento de *feedback* pelos líderes, sobre seus traços, atitudes e comportamento.

A discussão sobre o tema liderança no meio acadêmico e empresarial está bastante em voga nos últimos anos, fazendo surgir esforços no que tange ao estudo da liderança. Assim, na busca do objetivo principal deste estudo que é a pesquisa de liderança na empresa Sucesso Ltda., indica-se, a seguir os procedimentos metodológicos utilizados na efetivação do estudo de caso.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo objetiva-se demonstrar todo o processo de desenvolvimento da pesquisa, desde a classificação, delimitação da população ou objeto de estudo, definição da população e amostra de pesquisa, bem como os procedimentos de coleta e análise dos dados, de modo a compreender-se o método de pesquisa utilizado.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DE PESQUISA

Para Gil (2008), pesquisa é um procedimento racional e sistemático que visa proporcionar resposta aos problemas que são propostos, e faz-se necessária quando não se tem informações disponíveis para solucionar os problemas, ou quando estas informações encontram-se tão desorganizadas, que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

No que tange à **abordagem do problema** esta pesquisa se caracteriza como quantitativa e qualitativa ao mesmo tempo, pois colhe dados quantificáveis dos liderados que indicam a interferência positiva ou negativa da liderança sobre o clima e a descrição das idéias da gestão sobre o referido processo. De acordo com Diehl e Tatim (op.cit., p.51), “AS abordagens qualitativa e quantitativa são duas estratégias diferentes e sua sistemática e, sobretudo, pela forma de abordagem do problema que constitui o objeto de estudo”. Assim, na pesquisa dos liderados optou-se pela pesquisa qualitativa, aquela que, segundo os referidos autores: “Caracteriza-se pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas” (DIEHL; TATIM, op. cit., p.51). Na pesquisa do líder, utilizou-se a abordagem qualitativa: “Os estudos qualitativos podem [...] possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos” (DIEHL; TATIM, op. cit., p.52).

Segundo o **objetivo geral**, que foi o de diagnosticar o estilo de liderança da empresa Sucesso Ltda. e a sua influência sobre o clima organizacional da mesma, a pesquisa classificou-se como pesquisa descritiva. Na visão de Diehl e Tatim (2004, p. 54), este tipo de pesquisa “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno”, tendo por base a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como a observação sistemática, adotada no caso deste estudo.

Em relação ao **procedimento técnico de pesquisa**, esta se caracteriza como um estudo de caso. Diehl e Tatim (op. cit.) expõem que o estudo de caso distingue-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir seu amplo e detalhado conhecimento, deste modo, este procedimento apresenta uma série de vantagens, tais como: o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos. Segundo Yin (2005), o estudo de caso é uma forma diretiva de investigação empírica, e no caso, pode ter um tanto caráter exploratório quanto descritivo. Entende-se que este método trará todas as informações necessárias para uma boa análise da questão que estará sendo levantada, proporcionando, ainda, uma metodologia mais fácil de ser analisada, já que as perguntas serão dirigidas e diretas. Assim, este trabalho constituiu-se num estudo de caso, no sentido que se ocupou da opinião do líder e seus liderados, na busca de informações sobre como o fenômeno da liderança é exercido na empresa Sucesso Ltda., identificando-se, ao mesmo tempo o estilo da liderança e o papel que esta exerce sobre o clima organizacional da empresa.

3.2 UNIVERSO DE PESQUISA

População ou universo de pesquisa, conforme Diehl e Tatim (2004), é um conjunto total de elementos passíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretende levantar. O presente trabalho foi realizado na empresa Sucesso Ltda., a qual se constitui numa organização que atua na produção de acessórios para pintura, sendo neste estudo o universo de pesquisa representado por 6 de seus colaboradores em cargos de liderança; e 94 colaboradores em cargos diversos, no papel de liderados.

De acordo com Diehl e Tatim (2004), na pesquisa científica, em que se quer conhecer as características ou opinião de uma determinada população, é comum estudar apenas uma amostra desta, obtendo-se valores aproximados ou estimativas que caracterizam a população como um todo. Assim, para a presente pesquisa considerou-se apenas o diretor/proprietário da mesma como amostra da pesquisa de líder. Para a pesquisa de liderados, a amostra constituiu-se de 30 colaboradores, escolhidos alheatoriamente, apenas considerando que houvesse a representatividade de todos os setores da empresa.

3.3 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Conforme orientação de Diehl e Tatim (op.cit.), existem diversos instrumentos de coleta de dados que podem ser empregados a fim de se obter informações, que devem ser escolhidas e aplicadas pelo pesquisador conforme o contexto da pesquisa. A definição de dados, primários ou secundários, importa nesta escolha. Assim, conforme os referidos autores, os dados primários são aqueles colhidos e registrados pelo pesquisador em primeira mão; os secundários são aqueles que não são criados pelo pesquisador, já tendo sido editados e publicados em alguma fonte bibliográfica.

Neste sentido, os dados primários para esta pesquisa foram coletados, para a pesquisa da liderança, por meio do uso da técnica de entrevista com o Sr. Alfa (optou-se por usar um pseudônimo, para não expor a identidade de um único entrevistado), administrador da empresa Sucesso Ltda., por meio da qual levantou-se informações sobre sua forma de liderar seus comandados. O roteiro da entrevista realizada consta do Apêndice A. Gil (1991, p. 108) afirma:

Pode-se definir a entrevista como a técnica em que o entrevistador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção de dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social.

Já os dados primários para a pesquisa dos liderados, foram levantados por meio do uso da técnica de questionário, aplicado pelo pesquisador, sem a necessidade de identificação do pesquisado, a amostra de 30 liderados da empresa Sucesso Ltda., no período de 1º a 15 de maio de 2011, por meio do qual levantou-se informações sobre como estes percebem a forma de liderar do Sr. Alfa, bem como a percepção desta no clima organizacional da empresa. O referido questionário aplicado consta do Apêndice B, e foi construindo de acordo com as variáveis para pesquisa de clima organizacional indicadas pelo método de Luz (2003), enfatizando-se questões relativas à liderança para cada uma das 34 variáveis propostas. Gil (2008, p. 121) conceitua questionário:

Pode-se definir questionário como a técnica de investigação proposta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado, etc.

Explicam Diehl e Tatim (2004), que o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. “Com o questionário deve ser enviada uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e o porquê da necessidade de obter respostas” (DIEHL; TATIM, op.cit., p. 68).

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Segundo Marconi e Lakatos (2008), na fase de análise dos dados de uma pesquisa o pesquisador entra em maiores detalhes sobre os dados obtidos no trabalho, e assim consegue respostas para as indagações, procurando estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos. Expõem Diehl e Tatim (2004) que em pesquisas, tanto de caráter qualitativo como quantitativo, existe a necessidade de organizar os dados coletados para que eles possam ser interpretados pelo pesquisador; existindo, para isso, instrumentos específicos de análise de dados, os quais se ajustam aos diferentes tipos de pesquisa e de material colhido.

Nesta pesquisa, o instrumento de análise utilizado para a interpretação dos dados coletados por meio de entrevista foi a análise de conteúdo. Para os dados coletados por meio do questionário, adotou-se o método da estatística simples, convertendo os resultados em gráficos que permitem a melhor interpretação dos números obtidos.

A análise dos dados obtidos, tanto por meio da entrevista quanto do questionário, foi influenciada por meio de sua comparação com o referencial teórico apresentado no Capítulo 2 (dados secundários), de modo a chegar-se a descrição mais fiel da realidade apresentada em relação ao estilo de liderança e a influência deste no clima da organização.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Apresenta-se neste capítulo, primeiramente uma caracterização da empresa analisada, como forma de contextualizar o estudo, na sequência aborda-se os dados obtidos por meio da entrevista ao líder e, por fim, os resultados apurados na pesquisa com os liderados, com a aplicação do questionário, conforme métodos já descritos.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ANALISADA

A empresa em estudo foi fundada no ano de 1989, em um município da serra gaúcha, que hoje tem 3.500 habitantes. Seu início foi marcado pela produção de escovas e materiais para acabamento de calçados. Através do contato constante com o mercado, a empresa identificou a necessidade de ampliar seu *mix* de produtos. Começou então a fabricar pincéis, trinchas, rolos e outros acessórios diversos para a execução de pinturas.

Hoje a unidade fabril está adaptada para otimizar a produtividade dos mais de 250 produtos que compõem sua linha, com suas diferentes opções de matérias-primas, *design* e acabamento. Os produtos Sucesso estão disponíveis para os mais variados perfis de consumidores, seja no mercado brasileiro ou no mercado internacional. Com o objetivo de atender satisfatoriamente seus clientes, a empresa precisou ampliar sua área fabril. Desde 2007 conta com novas e modernas instalações, em área operacional de 20 mil metros quadrados.³

A qualidade dos produtos é uma preocupação constante da empresa, a qual valoriza a seleção das matérias primas (importa lã do Uruguai e pêlo de porco da China para confecção de alguns de seus produtos), investe em mão-de-obra especializada e equipamentos de última geração. Todos participam do exigente controle de qualidade dos produtos, que é um atributo que está presente na cultura da empresa.

A questão ambiental é uma preocupação que faz parte da cultura da empresa. A empresa Sucesso Ltda. está estabelecida em um verdadeiro recanto natural - fauna e flora se unem para oferecer o que há de mais belo que a natureza pode oferecer. Por estar fisicamente

³ As informações da empresa, especialmente as deste item 4.1, foram retiradas da home-page da mesma que, em função de ter o nome não revelado, não constará das referências.

e culturalmente inserida neste ambiente, a empresa acredita que o respeito aos recursos naturais é um dos fatores predominantes e fundamentais para a sobrevivência e o desenvolvimento de uma sociedade digna e próspera. Este conceito faz com que a empresa desenvolva uma preocupação especial com os recursos naturais, as matérias-primas e os processos de produção, além dos resíduos que podem ser descartados. Por isso toda matéria-prima, de acordo com cada necessidade, é reciclada e reaproveitada em diversos processos produtivos, ou encaminhados para uso em outros segmentos industriais.

O faturamento médio bruto anual da empresa gira em torno de R\$ 28 milhões, sendo o maior dentre todas as organizações do município; destaca-se, também, como a empresa que gera maior número de empregos no município. A empresa estrutura-se em basicamente três setores: administrativo, onde as atividades são realizadas por cinco colaboradores, um em cargo de liderança; produção, elaborada por 85 colaboradores, três em cargo de liderança; e expedição, organizada por 10 colaboradores, dois em cargo de liderança. Os líderes (chefes ou encarregados, como são denominados na empresa) de cada setor são subordinados diretos do Sr. Beta (diretor contábil/financeiro) e Sr. Alfa (diretor geral), que atua como líder maior, no cargo de Diretor Presidente, sendo proprietário da empresa juntamente com seu irmão, Sr. Beta; sendo, então, uma empresa de administração familiar.

4.2 RESULTADOS PESQUISA - LÍDER

Contemplando o objetivo desta pesquisa que é o de perceber o estilo de liderança que se sobressai na empresa em questão, procedeu-se uma entrevista com o Sr. Alfa, diretor proprietário da mesa. A entrevista foi realizada pelo pesquisador, na forma de um bate papo, anotando-se as questões abordadas e posteriormente, transcrevendo-se as respostas para a análise do seu conteúdo.

O Sr. Alfa é do sexo masculino, tem 45 anos de idade, é uma pessoa bem influente na sociedade local, preocupado com a cultura e progresso do município, considerado pela comunidade como tendo “personalidade forte”. Considera possuir bom conhecimento do mercado apesar de ter como grau de instrução apenas o Ensino Médio.

Na primeira questão: “*Como você se define enquanto líder da Sucesso Ltda.?*”, buscou-se que o entrevistado explanasse as suas características enquanto líder. A resposta do Sr. Alfa, possibilitou o entendimento de que ele considera-se uma pessoa que possui

conhecimento do mercado em que está atuando; conhecimento de como está andando a sua empresa. Ele relatou ser um líder que se preocupa em como são seus colaboradores, ou seja, saber até onde eles estão comprometidos com os objetivos da empresa.

Na segunda questão, abordou-se com o entrevistado: “*Qual a função de um líder?*”. Obteve-se como resposta: “Comprometer os seus colaboradores com os objetivos da empresa, levando-os a produzir o esperado”.

Na sequência, a terceira questão buscou identificar mais especificamente qual o estilo do líder entrevistado, perguntando-se: “*Você se considera um líder autoritário?*”. Obteve-se como resposta, transcrita literalmente: “Em muitas situações sim, pois há momentos que você necessita ter uma posição dura e autoritária para evitar insubordinação”.

Justamente a questão da insubordinação (considerada como os casos de conflitos ou divergências do dia a dia da empresa) era o assunto da próxima questão, que foi levantada assim, a questão 4 inquiriu: “*Como você enfrenta problemas de insubordinação dentro do seu quadro de recursos humanos?*”. A esta pergunta, o Sr. Alfa, respondeu apontando que o enfrentamento da subordinação depende da forma ou ocasião em que ela se dá: “Depende do caso. Se for coisa leve passamos para advertência e monitoramos o comportamento do funcionário. Se for algo grave passamos logo para a demissão”.

Na sequência, buscou-se a opinião do líder em relação ao clima organizacional da empresa. Então, a questão 5 dizia: “*Como você considera o clima organizacional de sua empresa?*”. O respondente manifestou considerar o clima organizacional bom, “pois possuímos bom relacionamento com todos os colaboradores e não temos problemas de intrigas entre eles”.

De forma complementar, para significar a resposta da questão anterior, já que o clima organizacional de uma empresa está fortemente vinculado à relação entre colaboradores e líderes, pediu-se na questão 6: “*Como você considera o seu relacionamento com os seus colaboradores?*”. Como resposta obteve-se: “Bom, pois estamos sempre em contato com toda a fábrica diariamente e isso nos permite conhecer todos mais de perto”.

O contato entre líder e colaboradores foi mencionado na entrevista, então se procedeu à questão de número 7: “*Como se dá a comunicação entre você e seus colaboradores aqui na empresa?*”. A resposta do líder deu conta de que esta comunicação é indireta, quando é relacionada a metas e tarefas são passadas aos chefes de setores e esses repassam aos demais colaboradores. No entanto, diz o líder: “Quando se referem a problemas de comportamento são repassadas diretamente por mim”.

Buscando-se uma maior compreensão do papel de líder e suas dificuldades na empresa considerada, abordou-se o entrevistado por meio da questão 8: “*Qual a principal dificuldade, enquanto líder, que você sente na empresa, ao desempenhar o seu papel?*”. A resposta foi bem rápida, clara e objetiva: “Que as pessoas compreendam que dentro da empresa o principal é o trabalho e a produção”.

Analisando-se as respostas obtidas e transcritas acima, pode-se evidenciar que o líder entrevistado revela traços que o caracterizam dentro do **estilo de liderança autoritário**. Por exemplo, quando diz que “preocupa-se como os colaboradores”, ele manifesta, na verdade, que preocupa-se em “saber até onde eles estão comprometidos com os objetivos da empresa” (questão 1); da mesma forma ele enfatiza que dentro da empresa as pessoas precisam compreender que “o principal é o trabalho e a produção” (questão 8); também enfatiza que a função do líder é levar os colaboradores a “produzir o esperado” (questão 2). Nota-se que em momento algum o sentimento, o lado humano, foi mencionado. Nota-se uma relação de poder muito arraigada no entrevistado. Tal tendência coaduna com as características descritas por Furini (1994), do líder autocrático que pensa em: “Manda quem pode, obedece quem tem juízo” e aquelas descritas por Chiavenato (2001) e Araújo (2006), quando enfatizam que o líder autocrático ou autoritário tem o comportamento regido pela tradição, não costumando ouvir seus seguidores, estando preocupado essencialmente com a tarefa, ou seja, com a produção.

Outra questão bastante evidente na entrevista realizada é a questão da subordinação ou insubordinação. O líder entrevistado considera os demais como subordinados e estes a ele devem obediência, pois ele é autoridade, tem que ser “duro”, “qualquer problema ele mesmo resolve” (questão 7). Esta idéia fica bastante evidente na resposta das questões 3, 4, 7. Furini (1994) enfatiza justamente essas características apontadas como sendo próprias do líder autocrático: ser forte, agressivo e, até certo ponto tirânico; é o líder que se encarrega dos castigos. Agindo da forma como identificada na entrevista, evidencia-se o estilo autoritário, pois se percebe que o líder se assume desta maneira (questão 3). Assim, conforme Chiavenato (2001) e Araújo (2006), são os líderes que tem o comportamento regido pela tradição, não costumando ouvir seus seguidores, suas decisões são centralizadas, estando “preocupado essencialmente com a tarefa”, e assumem-se como tal.

Convém, ainda, ressaltar na discussão dos resultados obtidos da entrevista com o líder, que o mesmo considera o clima organizacional da empresa bom (questão 5); da mesma forma que considera bom o relacionamento com os liderados (questão 6). No entanto em momento algum o líder manifestou os seus liderados como pessoas que o possam ajudar na tomada de

decisões, pessoas com iniciativa, com poder de decisão; ao contrário, apenas manifestou a insubordinação, a necessidade de produzirem e de cumprirem tarefas. De acordo com Minicussi (1995), este pensamento caracteriza o estilo de liderança autoritário que tende a desenvolver trabalhadores sem iniciativa ou liberdade para tal, sem tomada de decisões, um indivíduo imaturo. De forma complementar, Branco (2008), diz que este tipo de líder fixa diretrizes, sem que se tenha qualquer participação do grupo; cabe a ele, na razão “pessoal” dirigir elogios e críticas ao trabalho de cada membro, somente.

A par dos resultados aqui apresentados e discutidos, evidenciou-se que o estilo de liderança demonstrado pelo líder (Sr. Alfa), da empresa em questão é autoritário. De forma a cumprir com o objetivo desta pesquisa, procede-se na sequência à descrição do questionamento feito aos liderados.

4.3 RESULTADOS PESQUISA - LIDERADOS

Contemplando o objetivo desta pesquisa que é o de perceber o estilo de liderança que se sobressai na empresa em questão, procedeu-se um questionamento com uma amostra de liderados (30), aplicando-se um questionário, conforme metodologia descrita no Capítulo 3. O questionário foi entregue aos colaboradores, que responderam ao mesmo sem a presença do pesquisador e sem identificação. Todos os questionários entregues foram devolvidos no setor administrativo, no prazo estabelecido. Os dados obtidos, então, serão aqui transcritos (em gráficos e tabelas) e analisados.

4.3.1 Perfil dos liderados

Com o objetivo de caracterizar o perfil dos respondentes, as questões da parte do I do questionário, apurou que, em relação ao sexo, o perfil funcional da empresa estudada, a partir da amostra considerada é caracterizado em sua maioria por homens, 80% ($n^4=24$), que demonstram uma alta representatividade, ficando em 20% ($n=6$) o número de mulheres que

⁴ n= frequência (número absoluto).

exercem suas atividades profissionais na empresa Sucesso Ltda. O Gráfico 1, mostra a caracterização dos respondentes com base na identidade sexual.

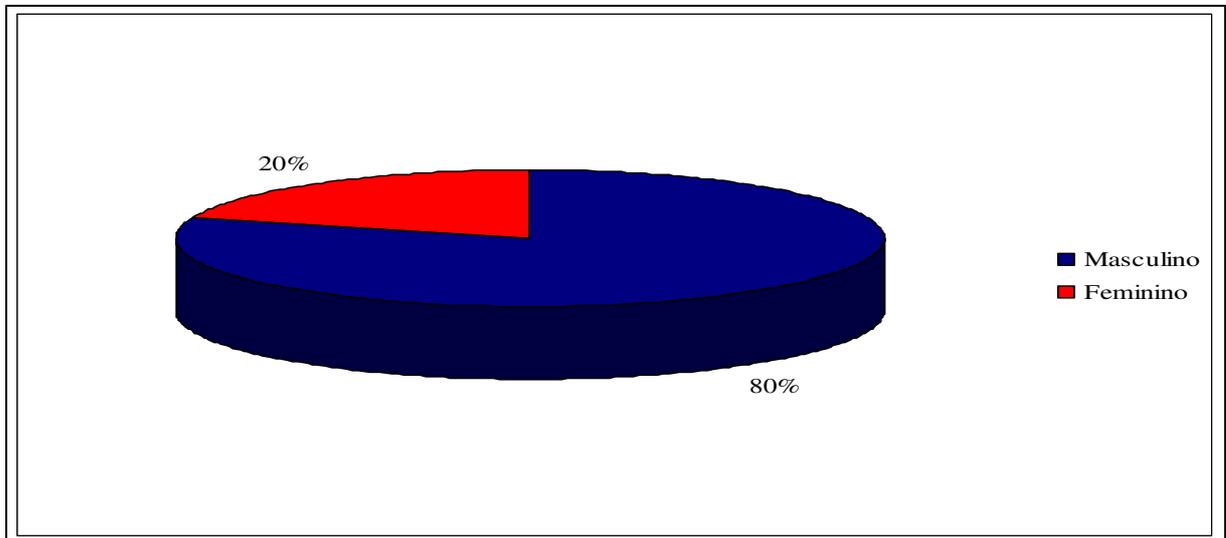


Gráfico 1 - Sexo dos respondentes

Fonte: Dados primários, maio 2011.

Na questão da idade percebe-se que há preponderância de colaboradores na faixa etária entre 31 a 40 anos, 60% (n=18), seguidos da faixa de 21 a 30 anos com 30% (n=9), mais de 41 anos 10% (n=3), sendo que na faixa de até 20 anos não houve nenhum participante do questionamento. Estes percentuais podem ser observados no Gráfico 2, a seguir.

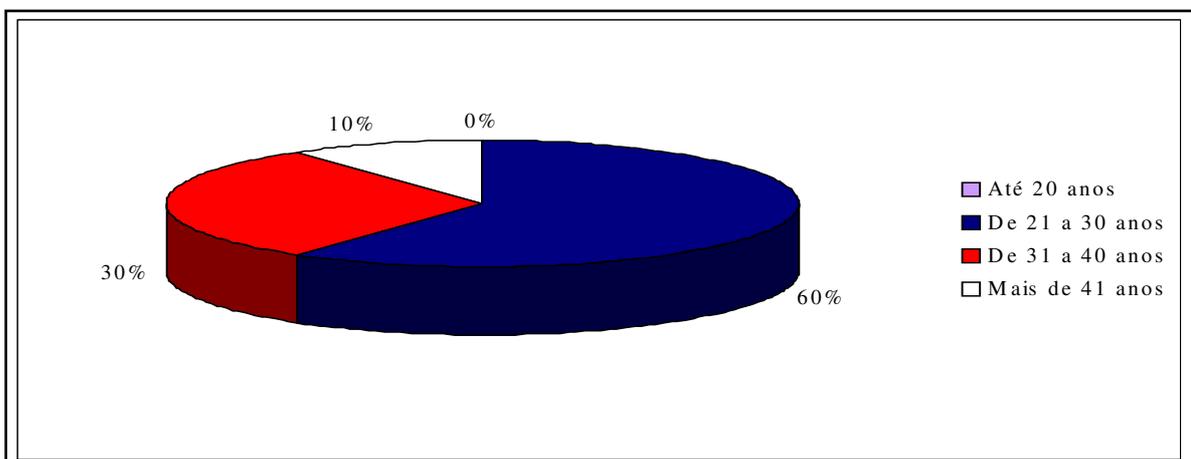


Gráfico 2 - Idade dos respondentes

Fonte: Dados primários, maio 2011.

Com relação ao estado civil, percebe-se que a maioria dos respondentes são casados, 73% (n=22), seguindo-se de 27% (n=8) dos respondentes solteiros, viúvos e separados não foram apontados dentre a amostra pesquisada. Estes índices podem ser observados no Gráfico 3.

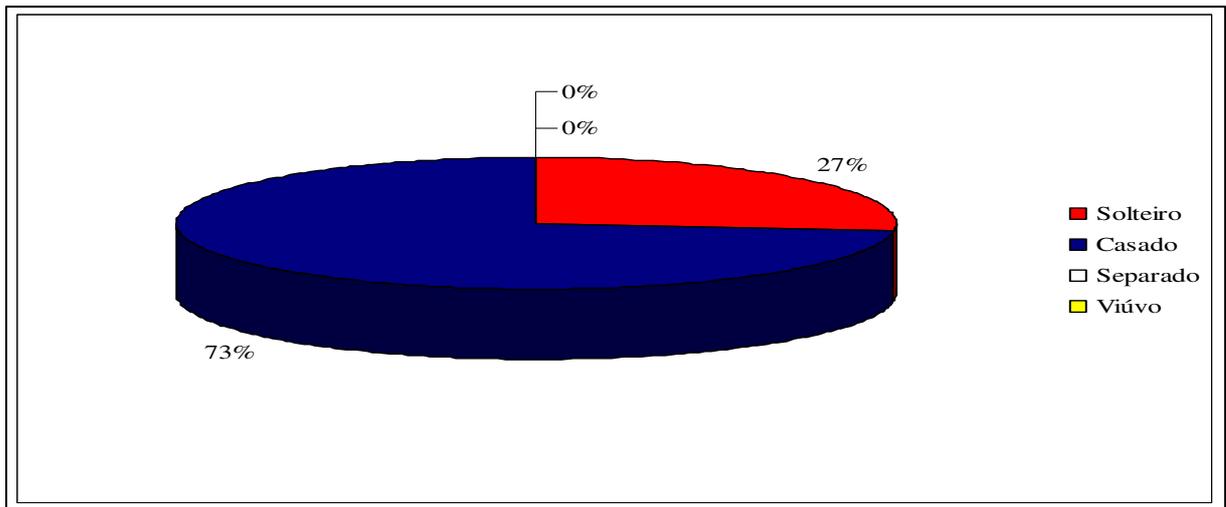


Gráfico 3 - Estado civil dos respondentes

Fonte: Dados primários, maio 2011.

Em relação ao tempo de serviço, pode-se dizer que os respondentes, de acordo com a amostra analisada, possuem, na sua maioria, pouco tempo de experiência profissional dentro da empresa pesquisada. Constatou-se que 66% (n=20) possuem de 1 a 5 anos de empresa, seguindo-se tem-se 34% (n=10) tem de 5 a 10 anos de atuação na empresa Sucesso Ltda. Nenhum respondente da amostra encontra-se nas outras faixas de tempo de serviço pesquisadas, como mostra o Gráfico 4 a seguir.

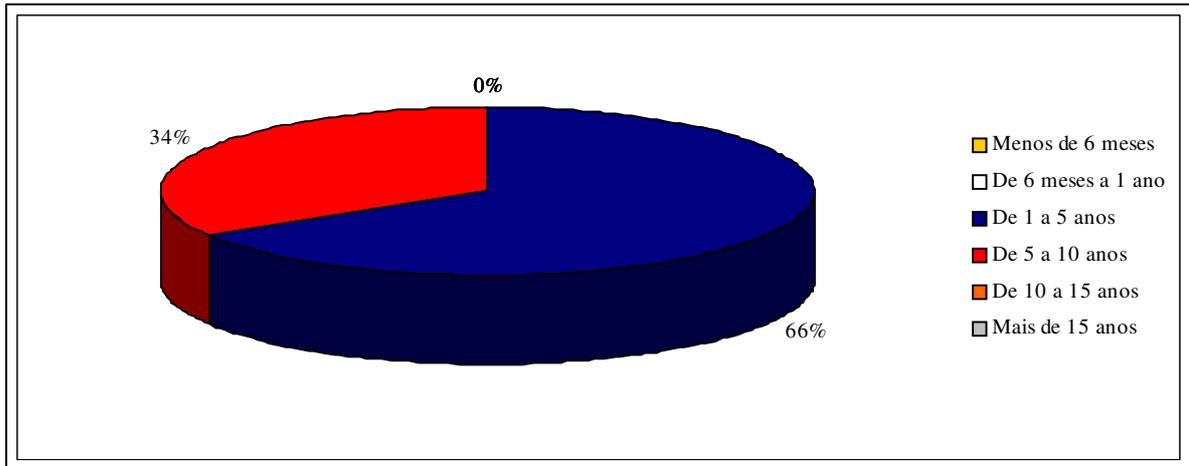


Gráfico 4 - Tempo de serviço dos respondentes

Fonte: Dados primários, maio 2011.

Tratando-se da escolaridade, demonstra-se pela análise do Gráfico 5, que é relativamente baixa, considerando-se que, da amostra analisada, a maioria, 90% (n=27), possui Ensino Médio completo, seguidos de 10% (n=3) que tem superior incompleto. A empresa não adota o critério escolaridade, hoje, para a admissão na linha de produção, e não tem nenhum incentivo em relação à educação, frisando-se aqui que os cargos de chefia (liderança) não foram pesquisados, o que, certamente, diferenciaria estes percentuais.

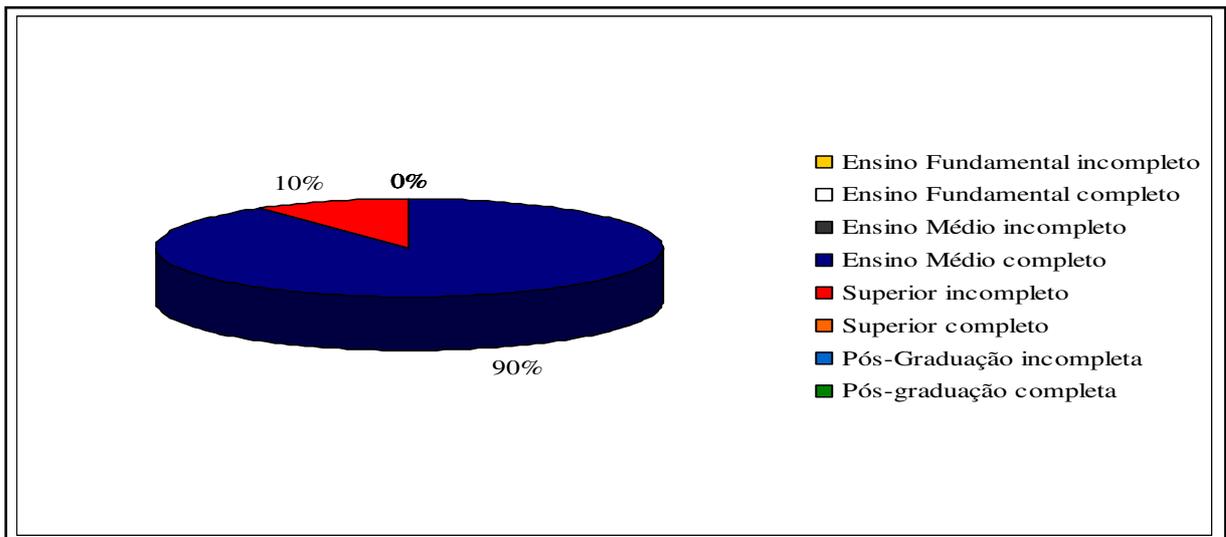


Gráfico 5 - Escolaridade dos respondentes

Fonte: Dados primários, maio 2011.

A empresa pesquisada constitui-se de três setores, onde se realizam as atividades que garantem o processo produtivo da mesma: administrativo, produção e expedição. Observa-se, pelo Gráfico 6, que a amostra pesquisada distribuiu-se na proporção de 7% (n=2) no administrativo, 77% (n=23) na produção, e 16% (n=5) na expedição.

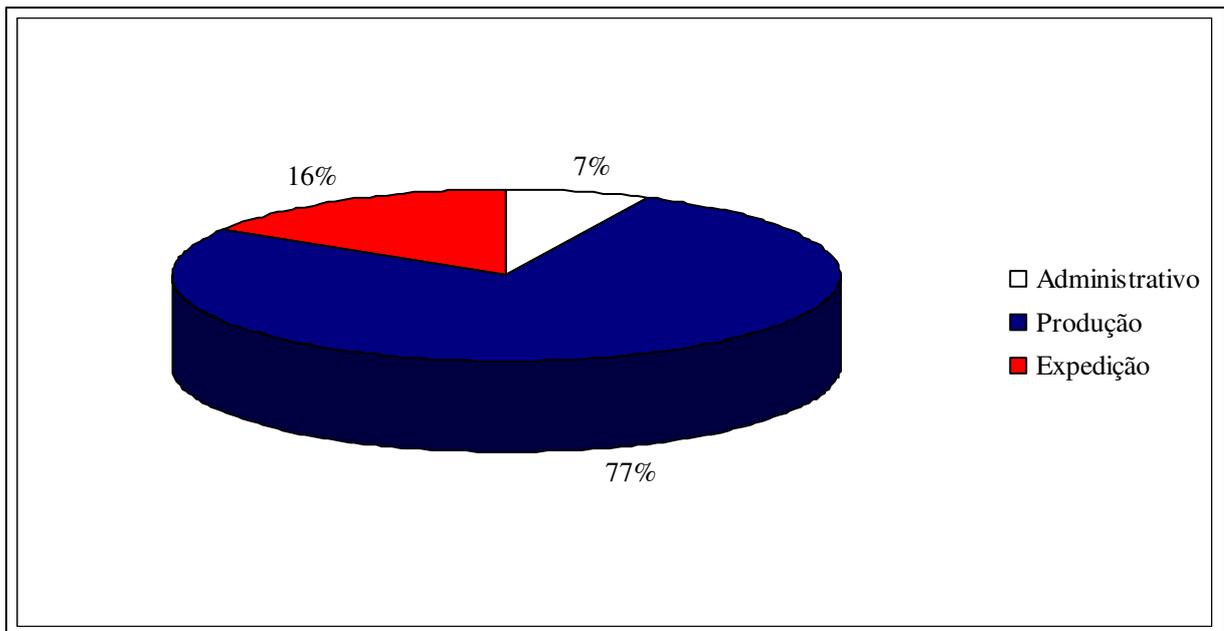


Gráfico 6 - Setor onde operam os respondentes

Fonte: Dados primários, maio 2011.

Uma última questão desta parte I da pesquisa inquiriu diretamente ao questionado: “Para você, o clima organizacional da empresa Sucesso Ltda. é bom?”. Obteve-se como resposta que, para 62% dos entrevistados a resposta foi sim; para 38% a resposta foi não. Demonstrando, assim, que de uma forma geral o clima organizacional é considerado bom pela maioria, mas o percentual dos que não tem essa opinião indica que se pode melhorar o mesmo, ou seja, há que se trabalhar para diminuir essa concepção. Os resultados podem ser vistos no Gráfico 7.

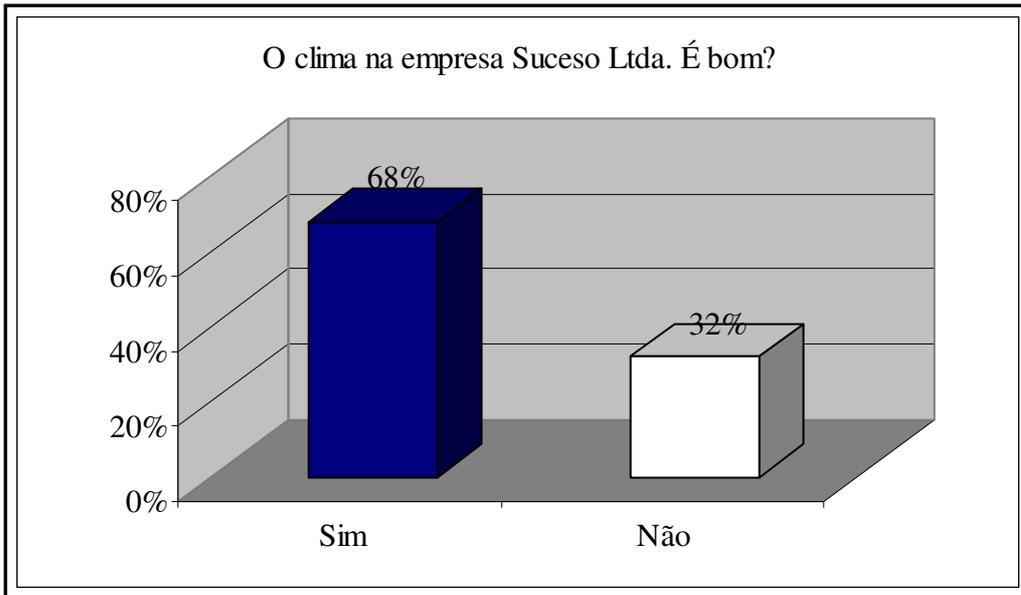


Gráfico 7 - Opinião dos respondentes em relação ao clima organizacional

Fonte: Dados primários, maio 2011.

A par dos dados obtidos pode-se dizer que a amostra caracteriza-se por ser, na sua maioria, do sexo masculino, com idade entre 21 e 30 anos, casados, com tempo de serviço de 1 a 5 anos, e escolaridade de Ensino Médio completo, atuando no setor de produção, que consideram o clima organizacional bom. Assim, passa-se a descrever, no próximo item, qual a opinião desta amostra em relação ao clima organizacional da empresa, no que tange à atuação da liderança, na pessoa do Sr. Alfa, considerando que todos têm contato direto com ele, mesmo tendo outras chefias intermediárias.

4.3.2 Visão dos liderados em relação ao clima organizacional em função da liderança

Na sequência, aborda-se questões contempladas na parte II do questionário, que de acordo com as 34 variáveis de Luz, abordam uma ou duas perguntas afirmativas em relação ao líder e sua forma de atuação em relação à referida variável. Sendo que, para cada questão o respondente tinha cinco alternativas, sendo: 1) sempre; 2) quase sempre; 3) raramente; 4) nunca; 5) não tenho opinião.

Considera-se com estes valores que os indicativos 1 e 2 representam o grau de satisfação dos respondentes (indicando que a liderança influencia positivamente o clima

organizacional); já os indicativos 3 e 4, representam um grau de insatisfação (indicando que a liderança influencia negativamente o clima organizacional); o 5 representa a indiferença em relação à variável (indicando que a liderança não influencia nem positivamente, nem negativamente o clima organizacional). As análises serão feitas comparando-se os somatórios dos índices de satisfação (1 + 2) em relação aos índices de insatisfação (3 + 4) e de indiferença (5). Os referidos valores são apresentados em forma de tabelas, que contém os resultados para cada variável, seguidos de um gráfico que agrupa as variáveis de acordo com o grau de satisfação.

Assim, por meio da Tabela 1 tem-se que para a variável “Trabalho realizado pelos funcionários”, a atuação do líder é considerada como satisfatória para 83% dos pesquisados; e, insatisfatória pra 17%. Sendo que esta variável então, influi **positivamente** no clima organizacional da empresa.

Tabela 1 - A influência do líder no trabalho realizado pelo funcionário

V1 Trabalho realizado pelos funcionários	1	2	3	4	5
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
1 Você considera que seu trabalho é avaliado de forma justa pelo Diretor.	2	23	4	1	0
$\sum\% =$	83%		17%		0%

Fonte: Dados primários, maio 2011.

Por intermédio da Tabela 2 tem-se que para a variável “Salário” e a variável “Benefícios”, a atuação do líder é considerada como satisfatória para 100% dos pesquisados. Sendo que esta variável então, influi **positivamente** no clima organizacional da empresa.

Tabela 2 - A influência do líder no salário e benefícios

V 2 e V3 Salários e Benefícios	1	2	3	4	5
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
2 Você se sente bem informado pelo Diretor sobre os salários e benefícios da empresa.	28	2	0	0	0
$\sum\% =$	100%		0%		0%

Fonte: Dados primários, maio 2011.

Por intermédio da Tabela 3 tem-se que para a variável “Integração entre os departamentos da empresa”, a atuação do líder é considerada como satisfatória para 60% dos pesquisados; e, insatisfatória pra 40%. Sendo que esta variável então, influi **positivamente** no clima organizacional da empresa.

Tabela 3 - A influência do líder na integração entre os departamentos da empresa

V4 Integração entre os departamentos da empresa	1	2	3	4	5
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
3 O relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa é incentivado pelo Diretor.	3	15	12	0	0
$\sum\% =$	60%		40%		0%

Fonte: Dados primários, maio 2011.

Por intermédio da Tabela 4 tem-se que para a variável “Supervisão/liderança/estilo gerencial/gestão”, a atuação do líder é considerada como satisfatória para 30% dos pesquisados; e, insatisfatória pra 70%. Sendo que esta variável então, influi **negativamente** no clima organizacional da empresa.

Tabela 4 - A influência do líder na supervisão

V5 Supervisão/liderança/estilo gerencial/gestão	1	2	3	4	5
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
4 O Diretor é receptivo às sugestões de mudança.	12	6	2	10	0
5 Você tem uma idéia clara do que o Diretor espera do seu trabalho.	0	0	25	5	0
$\sum n =$	12	6	27	15	0
$\sum\% =$	30%		70%		0%

Fonte: Dados primários, maio 2011.

Por intermédio da Tabela 5 tem-se que para a variável “Comunicação”, a atuação do líder é considerada como satisfatória para 91% dos pesquisados; e, insatisfatória pra 9%. Sendo que esta variável então, influi **positivamente** no clima organizacional da empresa.

Tabela 5 - A influência do líder na comunicação

V6 Comunicação	1	2	3	4	5
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
6 Você recebe do Diretor as informações necessárias para a realização do seu trabalho.	20	5	5	0	0
7 Você acredita nas informações transmitidas pelo Diretor aos funcionários.	23	7	0	0	0
$\sum n =$	43	12	5	0	0
$\sum \% =$	91%		9%		0%

Fonte: Dados primários, maio 2011.

Os resultados da Tabela 4 e 5 parecem contraditórios, mas deixam claro que a comunicação é clara quanto às tarefas a serem executadas (quando o emissor é o líder e o funcionário é o receptor) e não existe uma efetiva comunicação quanto às sugestões (quando o emissor seria o funcionário e o receptor o líder).

Por intermédio da Tabela 6 tem-se que para a variável “Treinamento/desenvolvimento/carreira/progresso e realização”, a atuação do líder é considerada como satisfatória para 66% dos pesquisados; e, insatisfatória para 34%. Sendo que esta variável então, influi **positivamente** no clima organizacional da empresa.

Tabela 6 - A influência do líder no treinamento/desenvolvimento/carreira/progresso e realização

V7 Treinamento/desenvolvimento/carreira/progresso e realização	1	2	3	4	5
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
8 Você considera que o seu potencial de realização profissional é adequadamente aproveitado pelo Diretor.	2	18	4	6	0
$\sum \% =$		66%		34%	0%

Fonte: Dados primários, maio 2011.

Por intermédio da Tabela 7 tem-se que para a variável “Possibilidades de progresso profissional”, a atuação do líder é considerada como satisfatória para 23% dos pesquisados; e, insatisfatória para 77%. Sendo que esta variável então, influi **negativamente** no clima organizacional da empresa.

Tabela 7 - A influência do líder na possibilidade de progresso profissional

Possibilidades de progresso profissional	V8				
	1	2	3	4	5
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
9 O progresso profissional dos funcionários é estimulado pelo Diretor.	2	5	20	3	0
	$\sum\% =$		23%	77%	0%

Fonte: Dados primários, maio 2011.

Por intermédio da Tabela 8 tem-se que para a variável “Relacionamento interpessoal”, a atuação do líder é considerada como satisfatória para 55% dos pesquisados; e, insatisfatória pra 45%. Apesar de ténue diferença entre os dois percentuais, pode-se dizer que esta variável influi **positivamente** no clima organizacional da empresa.

Tabela 8 - A influência do líder no relacionamento interpessoal

Relacionamento interpessoal	V9						
	1	2	3	4	5		
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião		
10 O Diretor da empresa têm interesse no bem-estar dos funcionários.	22	6	1	1	0		
11 Os funcionários têm oportunidade de dizer ao Diretor o que eles pensam da empresa ou do seu trabalho.	2	3	15	10	0		
	$\sum n =$		24	9	16	11	0
	$\sum\% =$		55%	45%	0%		

Fonte: Dados primários, maio 2011.

Por intermédio da Tabela 9 tem-se que para a variável “Estabilidade no emprego”, a atuação do líder é considerada como satisfatória para 97% dos pesquisados; e, insatisfatória pra 3%. Sendo que esta variável então, influi **positivamente** no clima organizacional da empresa.

Tabela 9 - A influência do líder na estabilidade no emprego

V10 Estabilidade no emprego	1	2	3	4	5
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
12 A permanência de um funcionário na empresa é estimulada pelo Diretor.	25	4	1	0	0
$\Sigma\% =$	97%		3%		0%

Fonte: Dados primários, maio 2011.

Os resultados da Tabela 7 e Tabela 9 parecem contraditórios, mas demonstram que os funcionários sentem a possibilidade de permanecerem no emprego, no entanto, não vislumbram um progresso dentro da empresa; mesmo assim, consideram positivo ai permanecer.

Por intermédio da Tabela 10 tem-se que para a variável “Processo decisório”, a atuação do líder é considerada como satisfatória para 23% dos pesquisados; e, insatisfatória pra 77%. Sendo que esta variável então, com vasta diferença percentual, influi **negativamente** no clima organizacional da empresa.

Tabela 10 - A influência do líder no processo decisório

V11 Processo decisório	1	2	3	4	5
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
13 Na sua equipe de trabalho, pontos de vistas divergentes são debatidos antes de se tomar uma decisão, sem brigas com o Diretor.	2	3	3	22	0
14 Você tem liberdade para tomar decisões no seu trabalho.	2	7	20	1	0
$\Sigma n =$	4	10	23	23	0
$\Sigma\% =$	23%		77%		0%

Fonte: Dados primários, maio 2011.

Por intermédio da Tabela 11 tem-se que para a variável “Condições físicas de trabalho”, a atuação do líder é considerada como satisfatória para 83% dos pesquisados; e, insatisfatória pra 17%. Sendo que esta variável então, influi **positivamente** no clima organizacional da empresa.

Tabela 11 - A influência do líder nas condições físicas de trabalho

V12 Condições físicas de trabalho	1	2	3	4	5
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
15 O local de trabalho em relação à infraestrutura da empresa é bom.	20	5	4	1	0
$\sum\% =$	83%		17%		0%

Fonte: Dados primários, maio 2011.

Por intermédio da Tabela 12 tem-se que para a variável “Relacionamento da empresa com sindicatos e funcionários”, a atuação do líder é considerada como satisfatória para 93% dos pesquisados; e, insatisfatória pra 7%. Sendo que esta variável então, influi **positivamente** no clima organizacional da empresa.

Tabela 12 - A influência do líder no relacionamento da empresa com sindicatos

V13 Relacionamento da empresa com sindicatos e funcionários	1	2	3	4	5
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
16 O Diretor tem bom relacionamento com o sindicato que representa os funcionários da empresa.	25	3	2	0	0
$\sum\% =$	93%		7%		0%

Fonte: Dados primários, maio 2011.

Por intermédio da Tabela 13 tem-se que para a variável “Participação”, a atuação do líder é considerada como satisfatória para 7% dos pesquisados; e, insatisfatória pra 93%. Sendo que esta variável então, influi **negativamente** no clima organizacional da empresa, com grande diferença percentual.

Tabela 13 - A influência do líder na participação

V14	1	2	3	4	5
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
Participação					
17 Você participa da definição das metas e dos objetivos relacionados ao seu trabalho, juntamente com o Diretor.	1	1	2	26	0
$\Sigma\% =$	7%		93%		0%

Fonte: Dados primários, maio 2011.

Por intermédio da Tabela 14 tem-se que para a variável “Pagamento dos salários”, a atuação do líder é considerada como satisfatória para 100% dos pesquisados. Sendo que esta variável então, influi **positivamente** no clima organizacional da empresa.

Tabela 14 - A influência do líder no pagamento dos salários

V15	1	2	3	4	5
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
Pagamento dos salários					
18 Você se sente informado, pelo seu Diretor, sobre reajustes/aumentos salariais praticados pela empresa.	20	10	0	0	0
$\Sigma\% =$	100%		0%		0%

Fonte: Dados primários, maio 2011.

Por intermédio da Tabela 15 tem-se que para a variável “Segurança do trabalho”, a atuação do líder é considerada como satisfatória para 83% dos pesquisados; e, insatisfatória pra 17%. Sendo que esta variável então, influi **positivamente** no clima organizacional da empresa.

Tabela 15 - A influência do líder na segurança do trabalho

V16	1	2	3	4	5
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
Segurança do trabalho					
19 Os funcionários do seu setor sentem-se seguros no ambiente de trabalho (sem riscos de acidentes, por exemplo).	18	7	5	0	0
$\Sigma\% =$	83%		17%		0%

Fonte: Dados primários, maio 2011.

Por intermédio da Tabela 16 tem-se que para a variável “Objetivos organizacionais”, a atuação do líder é considerada como satisfatória para 13% dos pesquisados; e, insatisfatória pra 87%. Sendo que esta variável então, influi **negativamente** no clima organizacional da empresa, com diferença gritante entre os dois percentuais.

Tabela 16 - A influência do líder nos objetivos organizacionais

V17 Objetivos organizacionais	1	2	3	4	5
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
20 Você se considera bem informado, pelo seu Diretor, sobre o que se passa na empresa, sobre os objetivos da empresa.	1	3	15	11	0
$\sum\% =$	13%		87%		0%

Fonte: Dados primários, maio 2011.

Por intermédio da Tabela 17 tem-se que para a variável “Orientação da empresa para os resultados”, a atuação do líder é considerada como satisfatória para 100% dos pesquisados. Sendo que esta variável então, influi **positivamente** no clima organizacional da empresa.

Tabela 17 - A influência do líder na orientação da empresa para os resultados

V18 Orientação da empresa para os resultados	1	2	3	4	5
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
21 As orientações que você recebe do Diretor, sobre o seu trabalho, são claras e objetivas.	22	8	0	0	0
$\sum\% =$	100%		0%		0%

Fonte: Dados primários, maio 2011.

Por intermédio da Tabela 18 tem-se que para a variável “Disciplina”, a atuação do líder é considerada como satisfatória para 70% dos pesquisados; e, insatisfatória pra 30%. Sendo que esta variável então, influi **positivamente** no clima organizacional da empresa.

Tabela 18 - A influência do líder na disciplina

V19 Disciplina	1	2	3	4	5
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
22 Você se considera respeitado pelo seu Diretor.	10	12	6	2	0
23 O seu Diretor exerce pressão sobre o seu ritmo de trabalho.	2	18	9	1	0
$\sum n =$	12	30	15	3	0
$\sum \% =$	70%		30%		0%

Fonte: Dados primários, maio 2011.

Por intermédio da Tabela 19 tem-se que para a variável “Imagem da empresa”, a atuação do líder é considerada como satisfatória para 73% dos pesquisados; e, insatisfatória pra 27%. Sendo que esta variável então, influi **positivamente** no clima organizacional da empresa.

Tabela 19 - A influência do líder na imagem da empresa

V20 Imagem da empresa	1	2	3	4	5
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
24 A empresa é um bom lugar para trabalhar.	5	16	2	7	0
25 Você indicaria um amigo para trabalhar na empresa.	16	7	2	5	0
$\sum n =$	21	23	4	12	0
$\sum \% =$	73%		27%		0%

Fonte: Dados primários, maio 2011.

Por intermédio da Tabela 20 tem-se que para a variável “Estrutura organizacional”, a atuação do líder é considerada como satisfatória para 70% dos pesquisados; e, insatisfatória pra 30%. Sendo que esta variável então, influi **positivamente** no clima organizacional da empresa.

Tabela 20 - A influência do líder na estrutura organizacional

V21 Estrutura organizacional	1	2	3	4	5
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
26 Você se sente satisfeito trabalhando na empresa, levando em conta a sua estrutura organizacional no que diz respeito ao Diretor.	7	14	4	5	0
$\Sigma\% =$	70%		30%		0%

Fonte: Dados primários, maio 2011.

Por intermédio da Tabela 21 tem-se que para a variável “Ética e responsabilidade social”, a atuação do líder é considerada como satisfatória para 100% dos pesquisados. Sendo que esta variável então, influi **positivamente** no clima organizacional da empresa.

Tabela 21 - A influência do líder na ética e responsabilidade social

V22 Ética e responsabilidade social	1	2	3	4	5
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
27 A atuação da empresa é guiada por um Diretor com valores éticos.	25	5	0	0	0
$\Sigma\% =$	100%		0%		0%

Fonte: Dados primários, maio 2011.

Por intermédio da Tabela 22 tem-se que para a variável “Qualidade e satisfação do cliente”, a atuação do líder é considerada como satisfatória para 100% dos pesquisados. Sendo que esta variável então, influi **positivamente** no clima organizacional da empresa.

Tabela 22 - A influência do líder na qualidade e satisfação do cliente

V23 Qualidade e satisfação do cliente	1	2	3	4	5
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
28 O compromisso da empresa com a qualidade dos produtos, serviços e processos está visível no trabalho diário do Diretor.	27	3	0	0	0
$\Sigma\% =$	100%		0%		0%

Fonte: Dados primários, maio 2011.

Por intermédio da Tabela 23 tem-se que para a variável “Reconhecimento”, a atuação do líder é considerada como satisfatória para 83% dos pesquisados; e, insatisfatória pra 17%. Sendo que esta variável então, influi **positivamente** no clima organizacional da empresa.

Tabela 23 - A influência do líder no reconhecimento

V24 Reconhecimento	1	2	3	4	5
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
29 Existe reconhecimento, por parte do Diretor, pelos trabalhos bem-feitos pelos funcionários.	5	20	3	2	0
$\sum\% =$	83%		17%		0%

Fonte: Dados primários, maio 2011.

Por intermédio da Tabela 24 tem-se que para a variável “Vitalidade organizacional”, a atuação do líder é considerada como satisfatória para 20% dos pesquisados; e, insatisfatória pra 80%. Sendo que esta variável então, influi **negativamente** no clima organizacional da empresa.

Tabela 24 - A influência do líder na vitalidade organizacional

V25 Vitalidade organizacional	1	2	3	4	5
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
30 Você se sente bem informado, pela sua chefia, sobre os planos futuros da empresa.	2	4	6	18	0
$\sum\% =$	20%		80%		0%

Fonte: Dados primários, maio 2011.

Por intermédio da Tabela 25 tem-se que para a variável “Direção e estratégias”, a atuação do líder é considerada como satisfatória para 97% dos pesquisados; e, insatisfatória pra 3%. Sendo que esta variável então, influi **positivamente** no clima organizacional da empresa.

Tabela 25 - A influência do líder na direção e estratégias

V26 Direção e estratégias	1	2	3	4	5
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
31 O Diretor da empresa dá bons exemplos aos seus funcionários.	18	10	2	0	0
32 O Diretor representa bem sua equipe frente aos à sociedade.	30	0	0	0	0
$\sum n =$	48	10	2	0	0
$\sum \% =$	97%		3%		0%

Fonte: Dados primários, maio 2011.

Por intermédio da Tabela 26 tem-se que para a variável “Valorização dos funcionários”, a atuação do líder é considerada como satisfatória para 37% dos pesquisados; e, insatisfatória pra 63%. Sendo que esta variável então, influi **negativamente** no clima organizacional da empresa.

Tabela 26 - A influência do líder na valorização dos funcionários

V26 Valorização dos funcionários	1	2	3	4	5
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
33 A empresa é aberta, através do Diretor, a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos funcionários.	4	12	10	4	0
34 Você é elogiado pelo seu Diretor.	2	4	10	14	0
$\sum n =$	6	16	20	18	0
$\sum \% =$	37%		63%		0%

Fonte: Dados primários, maio 2011.

Os resultados da Tabela 23 se comparados ao da Tabela 26, mostram-se contraditórios, pois os funcionários sentem-se reconhecidos ao mesmo tempo que manifestam não sentirem-se valorizados. Como estas variáveis são bastante subjetivas, faltaram dados na pesquisa que apurassem, para a parcela questionada, quais as formas de sentirem-se valorizados ou reconhecidos.

Por intermédio da Tabela 27 tem-se que para a variável “Envolvimento/Comprometimento”, a atuação do líder é considerada como satisfatória para 87% dos pesquisados; e, insatisfatória pra 13%. Sendo que esta variável então, influi **positivamente** no clima organizacional da empresa.

Tabela 27 - A influência do líder no envolvimento/comprometimento

V28 Envolvimento/Comprometimento	1	2	3	4	5
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
35 Você considera que é sua responsabilidade contribui para o sucesso da empresa, e não somente do Diretor.	10	16	4	0	0
$\Sigma\% =$	87%		13%		0%

Fonte: Dados primários, maio 2011.

Por intermédio da Tabela 28 tem-se que para a variável “Trabalho em equipe”, a atuação do líder é considerada como satisfatória para 80% dos pesquisados; e, insatisfatória pra 20%. Sendo que esta variável então, influi **positivamente** no clima organizacional da empresa.

Tabela 28 - A influência do líder no trabalho em equipe

V29 Trabalho em equipe	1	2	3	4	5
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
36 O Diretor incentiva o trabalho em equipe.	3	21	5	1	0
$\Sigma\% =$	80%		20%		0%

Fonte: Dados primários, maio 2011.

Por intermédio da Tabela 29 tem-se que para a variável “Modernidade”, a atuação do líder é considerada como satisfatória para 77% dos pesquisados; e, insatisfatória pra 23%. Sendo que esta variável então, influi **positivamente** no clima organizacional da empresa.

Tabela 29 - A influência do líder na modernidade

V30 Modernidade	1	2	3	4	5
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
37 A empresa inova, por meio da ação de seu Diretor, para ter sucesso nos seus negócios.	5	18	6	1	0
$\Sigma\% =$	77%		23%		0%

Fonte: Dados primários, maio 2011.

Por intermédio da Tabela 30 tem-se que para a variável “Orientação da empresa para os clientes”, a atuação do líder é considerada como satisfatória para 97% dos pesquisados; e, insatisfatória pra 3%. Sendo que esta variável então, influi **positivamente** no clima organizacional da empresa.

Tabela 30 - A influência do líder na orientação da empresa para os clientes

V31 Orientação da empresa para os clientes	1	2	3	4	5
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
38 A empresa, por meio da ação de seu Diretor costuma melhorar os produtos e serviços prestados a seus clientes.	19	10	1	0	0
$\sum\% =$	97%		3%		0%

Fonte: Dados primários, maio 2011.

Por intermédio da Tabela 31 tem-se que para a variável “Planejamento e organização”, a atuação do líder é considerada como satisfatória para 58% dos pesquisados; e, insatisfatória pra 42%. Sendo que esta variável então, influi **positivamente** no clima organizacional da empresa.

Tabela 31 - A influência do líder no planejamento e organização

V32 Planejamento e organização	1	2	3	4	5
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
39 As decisões tomadas pelo seu Diretor no dia-a-dia são corretas.	14	13	3	0	0
40 Seu Diretor informa sobre os fatos importantes que estão ocorrendo na empresa.	3	5	18	4	0
$\sum n =$	17	18	21	4	0
$\sum\% =$	58%		42%		0%

Fonte: Dados primários, maio 2011.

Por intermédio da Tabela 32 tem-se que para a variável “Fatores motivadores”, a atuação do líder é considerada como motivadora para 30% dos pesquisados; e, 70% deles consideram que o líder não atua como fator de motivação. Tal resultado permite inferir que,

de acordo com a amostra considerada, o líder é um fator que influi **negativamente** na motivação dos colaboradores e, por conseguinte, no clima organizacional da empresa.

Tabela 32 - A influência do líder na motivação dos colaboradores

V33	1	2	3	4	5
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
Fatores motivadores					
41 Seu Diretor é para você fator de motivação no trabalho.	1	8	21	0	0
$\sum\% =$	30%		70%		0%

Fonte: Dados primários, maio 2011.

Por intermédio da Tabela 33 tem-se que para a variável “Fatores desmotivadores”, a atuação do líder é considerada como desmotivante para 93% dos pesquisados; sendo que apenas 7% mencionou sentimento contrário. Tal resultado permite inferir que, de acordo com a amostra considerada, e seguindo o raciocínio da questão anterior, o líder é um fator que influi **negativamente** na motivação dos colaboradores e, por conseguinte, no clima organizacional da empresa.

Tabela 33 - A influência do líder na desmotivação dos colaboradores

V34	1	2	3	4	5
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
Fatores desmotivadores					
42 Seu Diretor é para você fator de desmotivação no trabalho.	21	7	0	2	0
$\sum\% =$	93%		7%		0%

Fonte: Dados primários, maio 2011.

Pela análise geral dos dados acima apresentados percebe-se que para algumas variáveis os respondentes manifestaram que a liderança influi positivamente no clima organizacional (trabalho realizado pelos funcionários, salários e benefícios, integração entre os departamentos da empresa, comunicação, treinamento/desenvolvimento/carreira/progresso e realização, relacionamento interpessoal, estabilidade no emprego, condições físicas de trabalho, relacionamento da empresa com sindicatos e funcionários, pagamento dos salários, segurança do trabalho ética e responsabilidade social, estrutura organizacional, imagem da

empresa, disciplina, orientação da empresa para os resultados qualidade e satisfação do cliente, reconhecimento, direção e estratégias, envolvimento/Comprometimento, trabalho em equipe, modernidade, orientação da empresa para os clientes, planejamento e organização); enquanto para outras, negativamente (possibilidades de progresso profissional, processo decisório, participação, supervisão/liderança/estilo gerencial/gestão, objetivos organizacionais, vitalidade organizacional, valorização dos funcionários, fatores motivadores, fatores desmotivadores). Para nenhuma variável o respondente manifestou ser indiferente.

Assim, se expressa tais resultados por meio do Gráfico 8, permitindo melhor visualização e discussão dos resultados obtidos com destaque para os percentuais das variáveis que tem influência positiva e negativa, de forma comparativa, dos líderes sobre o clima organizacional.

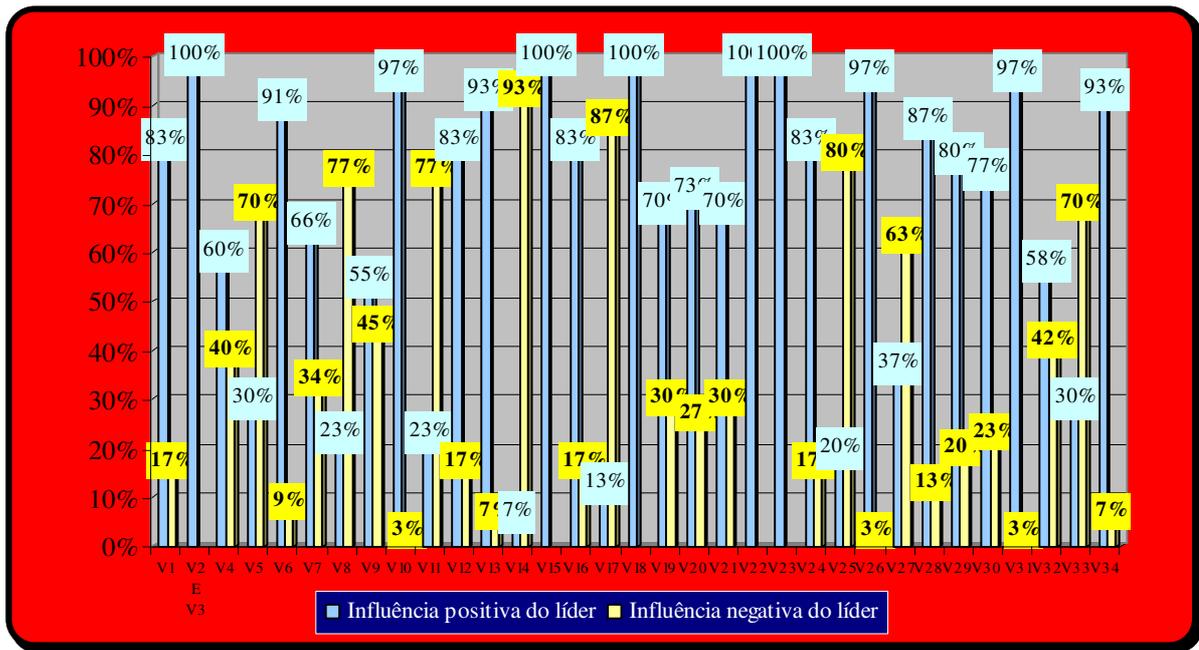


Gráfico 8 - Relação das variáveis que tem influência positiva e negativa do líder sobre o clima organizacional

Fonte: Dados primários, maio 2011.

A análise geral do Gráfico 8 permite inferir que apesar de ser maior o número de variáveis que tem maiores índices de positividade (n=26) do que de negatividade (n=8) sobre o clima organizacional em relação à figura do líder, existem indicativos de que algumas variáveis precisam ser urgentemente trabalhadas pela empresa se o objetivo é o

estabelecimento de um clima organizacional favorável, a partir da influência do líder analisado.

Assim, destaca-se os três índices mais relevantes. Neste sentido, a V14 (Participação), destaca-se com o maior grau de influência negativa do líder sobre o clima organizacional da empresa analisada, pois foi uma questão indicada como tal por 93% dos respondentes; ainda, destaca-se, no mesmo sentido, a V17 (Objetivos organizacionais), indicada como tal por 87% dos respondentes; e, ainda, destaca-se a V25 (Vitalidade organizacional), indicada como sendo um fator que influencia negativamente o clima organizacional da empresa a partir da ação do líder.

Comparando-se tais resultados com o referencial teórico abordado, percebe-se que a variável **participação** é considerada por Araújo (2006) como importante para a instalação de um clima organizacional favorável que conduz a resultados na medida em que pressupõe a participação das pessoas na organização, formando um corpo funcional, e implica na valorização do capital humano. Dessa forma, a liderança comprometida com o estabelecimento de um clima organizacional favorável deve incentivar a participação de todos dentro da organização, independente do grau de conhecimento, do cargo, da função. Todos, a seu modo, tem como participar, sugerir, opinar e, com isso, sentir-se valorizado e influenciar positivamente a organização. Tarefa essa peculiar a um líder que mantenha uma postura democrática.

Os **objetivos organizacionais**, segundo Araújo (2006), devem ser compartilhados e entendidos por todos, assim, as pessoas se responsabilizam pessoas, e, por conseguinte, trabalham procurando maior interação e conseguem atingir de maneira adequada os objetivos organizacionais. Isso culmina, por certo, em um clima organizacional positivo, no entanto, tal conduta deve ser incentivada pela liderança, que segundo Luz (2003, p. 44) deve: “avaliar a clareza, a transparência da empresa quanto à comunicação dos objetivos organizacionais e departamentais a seus funcionários”. Isso com certeza, adotando uma postura mais democrática do que autocrática.

No que concerne à **vitalidade organizacional**, DuBrin (2006) enfatiza a importância de o líder manter os seus subordinados informados sobre o ritmo e o futuro da empresa, ou seja, sobre os processos de mudança que a mesma está ou será submetida; o autor deixa claro que a gestão de pessoas deve obter apoio para a mudança, superando a resistência, e tornando-a positiva ao clima da organização. Neste contexto, um líder que assume a responsabilidade e manifesta a disponibilidade de dividir estas informações com seus subordinados está contribuindo para um clima organizacional favorável. Luz (2003, p. 45) enfatiza, neste

sentido, o clichê que diz “a única constante é a mudança”, permitindo-se inferir que a disposição para mudar e a consideração da vitalidade organizacional que pressupõe a consideração de todos os que na empresa atuam, independente do nível hierárquico, parece fazer parte do perfil da liderança democrática.

Com o intuito de complementar as conclusões advindas das análises até aqui apontadas, passa-se a descrever, no próximo item, qual a opinião da amostra questionada em relação ao estilo da liderança na empresa Sucesso Ltda., na pessoa do Sr. Alfa.

4.3.3 Visão dos liderados em relação ao estilo de liderança

Na sequência, aborda-se a questão contemplada na parte III do questionário, que descreve algumas características de três estilos de liderança: 1) autocrático; 2) *laissez-faire* e 3) democrático, buscando que o respondente identifique com qual delas o Sr. Alfa mais se parece.

De acordo com a amostra analisada, então, obteve-se como resultado que, para 60% (n=18) dos respondentes, o Sr. Alfa identifica-se com o primeiro estilo de liderança - **autocrático**; para 17% (n=5) dos respondentes, o Sr. Alfa identifica-se com *laissez-faire*; e, para os restantes 23% (n=7), o Sr. Alfa identifica-se como democrático, conforme a Tabela 34 abaixo.

Tabela 34 - Estilo de liderança do Sr. Alfa - líder analisado pelos liderados

1	O Diretor da nossa empresa é impositivo no trato com as pessoas, demonstrando o seu poder. Acredita que para obter resultados deve buscar a obediência. É forte, agressivo e, até certo ponto tirânico. Toma decisões em nome do grupo e não permite participação nas decisões. Determina o programa do grupo e só ele sabe a sequência das atividades de seus subordinados, é o encarregado de prêmios e castigos.	n=18 60%
2	O Diretor de nossa empresa não interfere nos processos e decisões da nossa área de atuação. Ele transfere ao grupo toda a autoridade e não se envolve muito com as decisões da empresa e com o andamento das atividades, desde que os liderados não violem princípios éticos nem políticos.	n=5 17%
3	O Diretor de nossa empresa estimula e propicia a participação das pessoas na tomada de decisões. Acredita que os indivíduos têm com o que contribuir e que a melhor solução virá pelo consenso. Frequentemente considera as opiniões de todos os colaboradores antes de tomar uma decisão. É capaz de comunicar-se com eficiência, de conseguir colaboração de todos sem pressionar. Tem cortesia.	n=7 23%

Fonte: Dados primários, maio 2011.

Pode-se afirmar, então, de acordo com o objetivo principal deste estudo, que o estilo de liderança do Sr. Alfa, observado tanto na entrevista conduzida com o mesmo, bem como pelos dados obtidos dos liderados, é o **estilo autocrático**.

O líder autocrático, de acordo com Furini (1994), Minicussi (1995), Chiavenato (2001) e Araújo (2006, p. 341) é aquela pessoa que se caracteriza, como já visto no referencial teórico, por ser autoritário, forte, dominador, até certo ponto agressivo e tirânico; aquele que toma decisões em nome do grupo e não valoriza a participação deste nas decisões da empresa, mais preocupado com a execução das tarefas do que com os sentimentos do colaborador em relação a elas; visando o produto final e não a consecução de objetivos organizacionais com os objetivos e necessidades inerentes ao colaborador como pessoa, como ser humano que é.

Considerando que este é um tipo de liderança ainda vigente no mundo e nas empresas atuais, e considerando que a empresa em questão é uma empresa de sucesso, permite-se inferir que poderia haver, mesmo assim, uma tentativa de desenvolvimento dentro do sistema de gestão da empresa Sucesso Ltda. para uma abertura da liderança para novas formas de liderar, sempre em busca do maior sucesso empresarial da mesma e do estabelecimento de um clima organizacional cada vez melhor e mais saudável, o que traria, com certeza, maiores índices de produtividade aliados a maiores índices de satisfação dos colaboradores em função da relação líder e liderado. A par destas considerações, aborda-se, na sequência, as considerações finais advindas da conclusão deste estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo se deu com o objetivo precípua de diagnosticar o estilo de liderança da empresa Sucesso Ltda., empresa do ramo de produtos para pintura, e a sua influência sobre o clima organizacional da mesma. Assim, concluindo-se as fases de pesquisa definidas na metodologia, pode-se afirmar que o referido objetivo foi atingido na medida em que se permite inferir que o estilo de liderança identificado, tanto pela entrevista com o líder quanto pelos dados apontados pelos liderados, é o estilo autocrático.

Na empresa Sucesso Ltda., assim como na maioria das empresas, há uma busca incessante pelo atingimento das metas e cronogramas de produção para o atendimento às demandas do mercado, o que gera credibilidade, rentabilidade e solidificação no mercado. Para o atingimento dessas demandas e metas propostas os administradores podem utilizar de várias formas de cobrança junto aos seus subordinados, ou seja, várias formas de liderança. Cada administrador possui seu estilo de gerência. Alguns obtêm resultados junto aos colaboradores através de sua liderança nata, seu carisma e habilidades pessoais, já outros, buscam suprir essas deficiências através de cobranças mais insistentes. É a tendência que manifestou-se na empresa Sucesso Ltda.

Da mesma forma pode-se concluir que o estilo de liderança presente na empresa, analisado na pessoa do líder que ocupa a Direção geral da mesma, foi apontado pelos liderados, de uma forma geral, como positivo ao estabelecimento de um clima organizacional favorável. No entanto, para as nove variáveis de clima organizacional indicadas como desfavoráveis a um bom clima organizacional pela influência do líder (possibilidades de progresso profissional, processo decisório, participação, supervisão/liderança/estilo gerencial/gestão, objetivos organizacionais, vitalidade organizacional, valorização dos funcionários, fatores motivadores, fatores desmotivadores), os percentuais para a referida tendência foram bastante altos; destacando-se: a participação, os objetivos organizacionais e a vitalidade organizacional como as principais variáveis que, pela ação dos líderes, estão desmotivando os colaboradores e influenciando negativamente o clima organizacional da empresa.

Partindo-se para a finalização deste trabalho é oportuno salientar que se constitui como limitação da pesquisa o tempo para a efetivação do mesmo; o que delimitou a mesma, no sentido de restringir-se a uma amostra e não a um censo, o qual, acredita-se, traria resultados mais conclusivos. Assim, indica-se como sugestão para futuras pesquisas, a realização deste,

buscando-se identificar o perfil de todos os líderes da organização, bem como a opinião de todos os liderados sobre estes. Da mesma forma, sugere-se aliar à pesquisa quantitativa com os colaboradores da empresa, uma pesquisa qualitativa que busque a compreensão dos itens que se revelaram contraditórios, apresentados nas tabelas anteriormente citadas.

Conclui-se, então, afirmando que o maior desafio dos líderes atuais é empregar todo esforço e dedicação na melhoria dos relacionamentos interpessoais com seus liderados, pois estes são os alicerces para construção de uma equipe vitoriosa neste e nos próximos tempos. Assim, a função de um líder, independente de seu estilo, é contribuir e buscar um clima organizacional positivo, e isso inclui, lutar pela conquista das metas organizacionais e dos objetivos pessoais de cada ser humano que forma uma organização, independente de seu nível hierárquico.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BOWDITCH, J. L; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2004.

BRANCO, Valdec Romero Castelo. **Rumo ao sucesso: aprenda como transformar sua vida profissional em uma carreira de sucesso**. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

_____. _____. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. _____. 6.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

CODA, Roberto. Pesquisa de clima organizacional e a gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997. p.95-107.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. 2.ed. São Paulo: Campus-Elsevier, 2002.

DIEHL; Astor; TATIN, Denise C.. **Metodologia e técnica de pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2006.

FURINI, Isabel F. **Liderança com sucesso**. São Paulo: Ibrasa, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. _____. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre(RS): Artmed, 2005.

KOLB, David Allen *et al.* **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1986.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIMA, Jayme Alexandre Dias de. **A arte de gerenciar a mudança**. [artigo]. 11 dez. 2007. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br>>. Acesso em: 07 maio 2011.

LUZ, Janine Pacheco da. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. 2001. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/pdf>>. Acesso em: 12 maio. 2011.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

_____. _____. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Leandro Gonçalves. **Treinamento executivo: empreendedorismo**. São Paulo: Digerati books, 2006.

MINA, Carlos. **Dialeto gerencial**: a competência do fazer acontecer. Ponta Porã: Guavira, 2006.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

RUZZARIN, Ricardo; AMARAL, Augusto Prates do, SIMIONO, Marcelo. **Sistema integrado de gestão de pessoas com base em competências**. Porto alegre: Age, 2006.

SANDES, Wilquerson Felizardo. **Diagnóstico do clima organizacional da polícia militar do estado de Mato Grosso**. Monografia (Especialização *Lato Sensu* em Gestão Empresarial Contemporânea) - Curso de Especialização *Lato Sensu* em Gestão Empresarial Contemporânea, Universidade Federal de Mato Grosso, Cuiabá, 2001. Disponível em:< <http://www.mj.gov.br/senasp/biblioteca/documentos.pdf>>. Acesso em: 1º maio 2011.

SBRAGIA, Roberto. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v.18, n.2, p.30-39, abr./jun, 1983.

SCHERMERHORN JUNIOR, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 1998.

SEVERO FILHO, João. **Administração de logística integrada**: materiais, PCP e marketing. Rio de Janeiro: E-Papers, 2006.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.

VIGNATI, Federico. **Gestão de destinos turísticos**. Rio de Janeiro: Senac, 2008.

ZANELLI, José Carlos; SILVA, Narbal. **Interação humana e gestão**: a construção psicossocial das organizações de trabalho. Itatiba (SP): Casa Psi Livraria, 2008.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Como você se define enquanto líder da empresa Sucesso?
- 2) Qual a função de um líder?
- 3) Você se considera um **líder autoritário**?
- 4) Como você enfrenta problemas de insubordinação dentro do seu quadro de recursos humanos?
- 5) Como você considera o clima organizacional de sua empresa?
- 6) Como você considera o seu relacionamento com os seus colaboradores?
- 7) Como se dá a comunicação entre você e seus colaboradores aqui na empresa?
- 8) Qual a principal dificuldade, enquanto líder, que você sente na empresa, ao desempenhar o seu papel?

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
PESQUISA DE LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL**

Este questionário faz parte de uma pesquisa referente ao trabalho de conclusão do curso de Administração, tendo por finalidade verificar a percepção dos funcionários com relação à liderança e o clima organizacional da empresa. Não será necessária sua identificação, apenas seja o mais sincero possível. Sua honestidade é fundamental para a realização deste trabalho.

Pela sua colaboração agradeço,

Álvaro Luiz Radaelli

D) Perfil dos respondentes: assinale com um X a resposta que melhor lhe identifica:

- 1) Sexo: Masculino Feminino
- 2) Idade: Até 20 anos De 21 a 30 anos De 31 a 40 anos mais de 41 anos
- 3) Estado civil: solteiro casado separado viúvo _____
- 4) Tempo de serviço na empresa:
- menos de 6 meses de 6 meses a 1 ano
 de 1 ano a 5 anos de 5 anos a 10 anos
 de 10 anos a 15 anos mais de 15 anos
- 5) Escolaridade:
- Primário incompleto Primário completo
 2º grau incompleto 2º grau completo
 Superior incompleto Superior Completo
 Pós - Graduação incompleta Pós - Graduação completa
- 6) Setor onde atua na empresa:
- Escritórios Produção
 Expedição
- 7) Para você, o clima organizacional da empresa Sucesso Ltda. é bom? Sim Não

II) Para cada questão, considerando o papel do Diretor da empresa, Sr. Alfa, marque com um "X" nos quadros abaixo de acordo com os seguintes valores:

Sempre	1
Quase sempre	2
Raramente	3
Nunca	4
Não tenho opinião	5

V1	Trabalho realizado pelos funcionários	1	2	3	4	5
1	Você considera que seu trabalho é avaliado de forma justa pelo Diretor.					
V2 e V3	Salário e benefícios	1	2	3	4	5
2	Você se sente bem informado pelo Diretor sobre os salários e benefícios da empresa.					
V4	Integração entre os departamentos da empresa	1	2	3	4	5
3	O relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa é incentivado pelo Diretor.					
V5	Supervisão/liderança/estilo gerencial/gestão	1	2	3	4	5
4	O Diretor é receptivo às sugestões de mudança.					
5	Você tem uma idéia clara do que o Diretor espera do seu trabalho.					
V6	Comunicação	1	2	3	4	5
6	Você recebe do Diretor as informações necessárias para a realização do seu trabalho.					
7	Você acredita nas informações transmitidas pelo Diretor aos funcionários.					
V7	Treinamento/desenvolvimento/carreira/progresso e realização	1	2	3	4	5
8	Você considera que o seu potencial de realização profissional é adequadamente aproveitado pelo Diretor.					
V8	Possibilidades de progresso profissional	1	2	3	4	5
9	O progresso profissional dos funcionários é estimulado pelo Diretor.					
V9	Relacionamento interpessoal	1	2	3	4	5
10	O Diretor da empresa têm interesse no bem-estar dos funcionários.					
11	Os funcionários têm oportunidade de dizer ao Diretor o que eles pensam da empresa ou do seu trabalho.					
V10	Estabilidade no emprego	1	2	3	4	5
12	A permanência de um funcionário na empresa é estimulada pelo Diretor.					
V11	Processo decisório	1	2	3	4	5
13	Na sua equipe de trabalho, pontos de vistas divergentes são debatidos antes de se tomar uma decisão, sem brigas com o Diretor.					
14	Você tem liberdade para tomar decisões no seu trabalho.					
V12	Condições físicas de trabalho	1	2	3	4	5
15	O local de trabalho em relação à infraestrutura da empresa é bom.					
V13	Relacionamento da empresa com sindicatos e funcionários	1	2	3	4	5
16	O Diretor tem bom relacionamento com o sindicato que representa os funcionários da empresa.					

V14	Participação	1	2	3	4	5
17	Você participa da definição das metas e dos objetivos relacionados ao seu trabalho, juntamente com o Diretor.					
V15	Pagamento dos salários	1	2	3	4	5
18	Você se sente informado, pelo seu Diretor, sobre reajustes/aumentos salariais praticados pela empresa.					
V16	Segurança do Trabalho	1	2	3	4	5
19	Os funcionários do seu setor sentem-se seguros no ambiente de trabalho (quanto aos riscos de acidentes).					
V17	Objetivos organizacionais	1	2	3	4	5
20	Você se considera bem informado, pelo seu Diretor, sobre o que se passa na empresa.					
V18	Orientação da empresa para os resultados	1	2	3	4	5
21	As orientações que você recebe do Diretor, sobre o seu trabalho, são claras e objetivas.					
V19	Disciplina	1	2	3	4	5
22	Você se considera respeitado pelo seu Diretor.					
23	O seu Diretor exerce pressão sobre o seu ritmo de trabalho.					
V20	Imagem da empresa	1	2	3	4	5
24	A empresa é um bom lugar para trabalhar.					
25	Você indicaria um amigo para trabalhar na empresa.					
V21	Estrutura organizacional	1	2	3	4	5
26	Você se sente satisfeito trabalhando na empresa, levando em conta a sua estrutura organizacional no que diz respeito ao Diretor.					
V22	Ética e responsabilidade social	1	2	3	4	5
27	A atuação da empresa é guiada por um Diretor com valores éticos.					
V23	Qualidade e satisfação do cliente	1	2	3	4	5
28	O compromisso da empresa com a qualidade dos produtos, serviços e processos está visível no trabalho diário do Diretor.					
V24	Reconhecimento	1	2	3	4	5
29	Existe reconhecimento, por parte do Diretor, pelos trabalhos bem-feitos pelos funcionários.					
V25	Vitalidade organizacional	1	2	3	4	5
30	Você se sente bem informado, pela sua chefia, sobre os planos futuros da empresa.					
V26	Direção e estratégias	1	2	3	4	5
31	O Diretor da empresa dá bons exemplos aos seus funcionários.					
32	O Diretor representa bem sua equipe frente aos à sociedade.					
V27	Valorização dos funcionários	1	2	3	4	5
33	A empresa é aberta, através do Diretor, a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos funcionários.					
34	Você é elogiado pelo seu Diretor.					
V28	Envolvimento/Comprometimento	1	2	3	4	5
35	Você considera que é sua responsabilidade contribui para o sucesso da empresa, e não somente do Diretor.					
V29	Trabalho em equipe	1	2	3	4	5
36	O Diretor incentiva o trabalho em equipe.					

V30	Modernidade	1	2	3	4	5
37	A empresa inova, por meio da ação de seu Diretor, para ter sucesso nos seus negócios.					
V31	Orientação da empresa para os clientes	1	2	3	4	5
38	A empresa, por meio da ação de seu Diretor costuma melhorar os produtos e serviços prestados a seus clientes.					
V32	Planejamento e organização	1	2	3	4	5
39	As decisões tomadas pelo seu Diretor no dia-a-dia são corretas.					
40	Seu Diretor informa sobre os fatos importantes que estão ocorrendo na empresa.					
V33	Fatores motivadores	1	2	3	4	5
41	Seu Diretor é para você fator de motivação no trabalho.					
V34	Fatores desmotivadores	1	2	3	4	5
42	Seu Diretor é para você fator de desmotivação no trabalho.					

III) Marque com um "X" no quadro abaixo qual o conjunto de **características** que melhor define o **diretor geral** da empresa e a sua **forma de liderança**:

1	O Diretor da nossa empresa é impositivo no trato com as pessoas, demonstrando o seu poder. Acredita que para obter resultados deve buscar a obediência. É forte, agressivo e, até certo ponto tirânico. Toma decisões em nome do grupo e não permite participação nas decisões. Determina o programa do grupo e só ele sabe a sequência das atividades de seus subordinados, é o encarregado de prêmios e castigos.	
2	O Diretor de nossa empresa não interfere nos processos e decisões da nossa área de atuação. Ele transfere ao grupo toda a autoridade e não se envolve muito com as decisões da empresa e com o andamento das atividades, desde que os liderados não violem princípios éticos nem políticos.	
3	O Diretor de nossa empresa estimula e propicia a participação das pessoas na tomada de decisões. Acredita que os indivíduos têm com o que contribuir e que a melhor solução virá pelo consenso. Frequentemente considera as opiniões de todos os colaboradores antes de tomar uma decisão. É capaz de comunicar-se com eficiência, de conseguir colaboração de todos sem pressionar. Tem cortesia.	

Obrigado pela colaboração!