

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

IZABEL CRISTINA ALMEIDA

A INFLUÊNCIA DO LÍDER NO CLIMA ORGANIZACIONAL.

CURITIBA

2014

IZABEL CRISTINA ALMEIDA

A INFLUÊNCIA DO LÍDER NO CLIMA ORGANIZACIONAL.

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Tecnólogo em Comunicação Institucional, Setor de Educação Profissional e Tecnológica da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Anna Beatriz da Silveira Paula.

CURITIBA

2014

## TERMO DE APROVAÇÃO

IZABEL CRISTINA ALMEIDA

A INFLUÊNCIA DO LÍDER NO CLIMA ORGANIZACIONAL.

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Tecnólogo em Comunicação Institucional, pela seguinte banca examinadora:

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Anna Beatriz da Silveira Paula.

Orientadora - Setor de Educação Profissional e Tecnológica da Universidade Federal do Paraná, UFPR.

---

Prof. Dr. José Elmar Feger.

Setor de Educação Profissional e Tecnológica da Universidade Federal do Paraná, UFPR

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maura Regina Franco.

Setor de Educação Profissional e Tecnológica da Universidade Federal do Paraná, UFPR

Curitiba, 11 de novembro de 2014.

Aos meus pais Elias e Rejeane.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, pelo carinho, apoio e incentivo incondicionais.

Ao Marcos, por sua ternura e paciência infinda durante os anos de graduação.

À minha orientadora Anna Beatriz, por sua confiança e suporte para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos que me acompanharam durante todos os períodos do curso, amigos, professores e colegas.

*Pequenas mudanças podem criar grandes resultados,  
mas frequentemente as áreas de maior alavancagem são as menos óbvias.  
Peter Senge.*

## RESUMO

O cenário das organizações contemporâneas encontra-se muito competitivo, e neste contexto, a qualidade das relações interpessoais está sendo cada vez mais valorizada no universo corporativo. Em busca de atingir os objetivos organizacionais e manter a instituição competitiva, o relacionamento do líder com os liderados pode ser utilizado como diferencial estratégico para alavancar a motivação e o comprometimento dos liderados com os objetivos e políticas da empresa em que trabalham. Desta maneira, torna-se fundamental criar um ambiente sinérgico, com um clima organizacional positivo, aliado a uma liderança coerente. O clima organizacional está diretamente ligado às percepções do indivíduo de seu ambiente de trabalho, incluindo as características da empresa e a relação com o líder. Neste cenário, o presente trabalho foi desenvolvido, buscando investigar de maneira exploratória a possível influência do líder na qualidade do clima organizacional. Para tanto, serão abordados três aspectos fundamentais: administração, clima organizacional e liderança.

Palavras-Chave: Administração. Clima organizacional. Liderança.

## RESUMEN

El escenario de las organizaciones contemporáneas es muy competitivo, y en este contexto, la calidad de las relaciones interpersonales es cada vez más valorada en el universo corporativo. En la búsqueda de obtener los objetivos de la organización y mantener la institución competitiva, la relación del líder con los seguidores puede ser utilizado como un diferenciador estratégico para aumentar la motivación y el compromiso con los objetivos y políticas de la empresa para que trabajen. Mientras que se convierte en esencial crear un entorno sinérgico con un clima organizacional positivo, combinado con un liderazgo coherente. Clima organizacional es directamente relacionado con la percepción del individuo de su entorno de trabajo, incluyendo las características de la empresa y la relación con el líder. En este escenario, este trabajo fue desarrollado, y tiene la intención de investigar de manera exploratoria la posible influencia del líder sobre la calidad del clima organizacional. Para eso, se abordarán tres temas clave: Gestión, Clima organizacional y Liderazgo.

Palabras-Clave: Gestión. Clima organizacional. Liderazgo.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	24
FIGURA 2-OS DETERMINANTES DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	25
FIGURA 3 - MODELO DE CAUSA E EFEITO DO CLIMA ORGANIZACIONAL .....	26
FIGURA 4 - OS ELEMENTOS DE AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL ....	28
FIGURA 5 - A GRADE GERENCIAL DE BLAKE E MOUTON .....	36
FIGURA 6 - RESULTADOS OBTIDOS POR LITWIN & STRINGER.....	50

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 ADMINISTRAÇÃO .....</b>	<b>13</b>
2.1 ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO.....	15
2.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	18
<b>3 CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>21</b>
3.1 AS VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL .....	22
3.2 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	26
<b>4 LIDERANÇA .....</b>	<b>31</b>
4.1 TEORIA DOS TRAÇOS .....	32
4.2 TEORIAS COMPORTAMENTAIS .....	33
4.3 TEORIAS CONTINGENCIAIS.....	37
4.4 ABORDAGENS MAIS RECENTES DE LIDERANÇA .....	43
<b>5 A INFLUÊNCIA DO LÍDER NO CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>48</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>55</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso tem como objetivo desenvolver uma reflexão sobre a influência do líder no clima organizacional, pois a qualidade das relações interpessoais está sendo cada vez mais valorizada nas corporações. Na busca pelo melhor desempenho e destaque no mercado, o impacto positivo das ações do líder pode ser usado como estratégia para alavancar a motivação e o comprometimento dos liderados com os objetivos e políticas da empresa em que trabalham, assim, criando uma base sólida para a conquista dos resultados tão desejados pela empresa.

O estudo será realizado através de pesquisa bibliográfica, que possibilita o contato com diferentes perspectivas dos assuntos que serão abordados, a escolha por este método de pesquisa se deve ao fato de que esta é uma ferramenta de construção do conhecimento de maneira ampla do tema proposto. Desta maneira, pretendemos examinar três elementos fundamentais: administração, clima organizacional e liderança; que são assuntos relevantes para organizações que desejam obter o melhor desempenho de seus colaboradores, criando um ambiente sinérgico e com um clima favorável em sua empresa, através da influência exercida pelo líder em seus liderados.

O atual cenário empresarial demonstra-se desafiador e muito competitivo, repleto de vulnerabilidades e incertezas, ocasionando mudanças e reformulações na estratégia administrativa de diversas organizações. Desta maneira, o primeiro capítulo será uma abordagem das diferentes perspectivas da administração. Para possibilitar a retratação da evolução dos preceitos da administração, utilizou-se como fundamentação teórica autores como Bowditch & Buono, Chiavenato e Maximiano.

A partir dos conceitos descritos pelos teóricos mencionados, verificou-se que, algumas organizações continuam seguindo alguns preceitos da Abordagem Clássica da Administração, que surgiu após a Revolução Industrial e que prezava principalmente pela padronização e homogeneidade nos processos das organizações. Para este modelo, o colaborador possuía somente o papel de fornecedor de mão de obra, realizando tarefas repetitivas, fazendo parte apenas do processo de produção. O patrimônio tangível e contábil da organização é que definia o seu valor de mercado, ou seja, os recursos inertes como materiais, máquinas,

equipamentos e a própria rentabilidade. Porém, a depreciação da organização acabava sendo inevitável, exigindo investimentos contínuos em tecnologia para que a organização se mantivesse num patamar competitivo. (CHIAVENATO, 2005, p. 3). Para compreender como essa concepção de administração evoluiu até o presente cenário, optou-se por apresentar um breve panorama histórico desse pensamento.

A Abordagem Clássica é o ponto de partida dos estudos da Administração como ciência, com organizações com estrutura piramidal e centralizadora, com princípios mecanicistas, ênfase na autoridade formal, sem avaliar a relevância da liderança e suas implicações nos processos interpessoais da organização. De acordo com Chiavenato (2007), a cultura organizacional da Abordagem Clássica considerava as pessoas como meros recursos produtivos, com decisões centralizadas, regras e regulamentos impostos para disciplinar e padronizar o comportamento dos colaboradores.

Em contrapartida, a Administração de Recursos Humanos prioriza as questões comportamentais, pois com a Era da Informação, no início dos anos 90, a competitividade das organizações tornou-se mais expressiva. Com o surgimento da globalização as demandas e necessidades das empresas passaram a ser intensas e imprevisíveis, redefinindo departamentos e funções constantemente de acordo com a demanda exigida. As equipes de trabalho tornaram-se multifuncionais, com atividades definidas conforme os objetivos situacionais. Esta abordagem visa o equilíbrio entre os recursos materiais e tecnológicos aliados à gestão de pessoas, o papel do líder é de grande importância para alinhar os objetivos dos colaboradores com os da organização. As pessoas passam a ser vistas como capazes de assumir responsabilidades, administrando os recursos inertes da organização, e suas habilidades e competências são consideradas o bem mais valioso da empresa.

Os autores Chiavenato, Coda e Luz, foram os teóricos utilizados para o desenvolvimento do segundo capítulo, que aborda o clima organizacional e as variáveis que nele interferem. Segundo os referidos autores, a qualidade do clima organizacional é principalmente determinada pela relação entre a ponte empresa e colaborador que é feita pelo líder, assim sendo, essa relação poderá ser positiva ou não, o que pode influenciar é a maneira como o líder é visto por seus subordinados.

O clima organizacional é a percepção do colaborador sobre o ambiente de trabalho; não é tangível, porém pode ser mensurado. Através de variáveis que interferem no clima, é possível verificar o nível de satisfação dos colaboradores.

Conhecer o clima pode servir como direcionador das ações a serem realizadas para atingir os níveis de satisfação e objetivos, da organização e dos colaboradores.

As atividades do líder deixaram de ser exclusivamente voltadas para tarefas, como planejamento e organização, tornando-se mais focadas às relações com os colaboradores, com características mais dinâmicas e renovadoras. O perfil do líder pode interferir positiva ou negativamente no clima organizacional, e encontrar líderes que influenciem os colaboradores de maneira que seja criado um clima favorável é um grande desafio para as organizações. E é neste sentido, que é determinado o tema do terceiro capítulo, a liderança e as principais teorias a respeito de perfis de líder. Para este tema, foram utilizados autores como Bergamini, Robbins e Wagner & Hollenbeck.

As organizações que possuem uma postura administrativa voltada para os recursos humanos, consideram a qualidade do clima organizacional um instrumento vital para alcançar a eficiência e eficácia, exigindo uma nova postura dos líderes, que buscam maior interação e integração com os colaboradores. Pois o líder, geralmente, tem o papel de incentivar, motivar e alinhar as ações dos indivíduos com os objetivos da empresa. Estar em um ambiente agradável para trabalhar e ter um bom relacionamento principalmente com o líder, gera maior satisfação e acaba criando maior vínculo do funcionário com a empresa.

## 2 ADMINISTRAÇÃO

O estudo dos conceitos e teorias sobre administração foi intensificado segundo Knapik (2004), após a invenção da máquina a vapor em 1776 por James Watt (1736-189) e com o alastramento da Revolução Industrial pela Europa e Estados Unidos. O período posterior à Revolução Industrial provocou em diversas organizações mudanças culturais, econômicas e tecnológicas, ocasionando principalmente o surgimento dos processos de industrialização e produção em massa.

A partir da virada do século XX, vieram os grandes avanços da administração. O crescimento das empresas e indústrias provocaram novas necessidades para a administração das empresas. E foi a partir dessas necessidades que começaram a surgir as Escolas e Teorias de Administração que conhecemos. (MAXIMIANO, 2011, p. 37).

A Abordagem Clássica da Administração, que foi uma das primeiras a surgir, tinha como foco a maior produção, com o mínimo de desperdício, e para isso, foram criados padrões de execução das tarefas, com funcionários especializados e vistos como meros recursos da organização. Entretanto, a produtividade e o desempenho de uma organização, não só depende da eficiência de seus recursos materiais, máquinas e equipamentos. Mesmo com a melhor tecnologia maquinária, os colaboradores possuíam grande relevância para os processos produtivos de uma empresa. Os princípios da Abordagem Clássica, inicialmente desenvolvidos por Taylor e Ford, são contemplados em diversas organizações contemporâneas, em processos de planejamento, organização, gestão de pessoas, execução e controle.

Simultaneamente ao surgimento das teorias clássicas, teve início uma vertente administrativa com enfoque nos recursos humanos. Inicialmente nomeada de Relações Industriais (atualmente Administração de Recursos Humanos) atuava como mediadora entre organizações e colaboradores, entretanto, ainda com alguns princípios da Abordagem Clássica muito arraigados, como o pleno domínio sob as ações do colaborador em prol das necessidades da organização. Ao longo dos anos o cenário empresarial foi sendo modificado e a competitividade entre as empresas tornou-se mais acirrado com a globalização, e os altos investimentos em tecnologia passaram a não ser mais a certeza de competitividade organizacional, em algumas

empresas pode-se observar as mudanças nos processos de administração, principalmente nas que possuem perspectiva organizacional voltada para as pessoas.

As evoluções nos processos de gestão das organizações que possuem postura administrativa com foco nos recursos humanos, demonstram-se principalmente com a valorização das pessoas, aplicando e retendo talentos como forma de potencializar o retorno de investimentos, alcançando, de forma mais eficiente e eficaz os objetivos organizacionais. Repensar os recursos humanos dentro da empresa, portanto, é percebido como uma estratégia para que a organização mantenha-se competitiva.

Valorizar as características individuais, enaltecendo as competências e habilidades de cada colaborador, reconhecer que são as pessoas que garantem a diferenciação e a competitividade no atual cenário empresarial, aliando um ciclo de aprendizado e renovação, são posturas que garantem a permanência das instituições neste século. (CHIAVENATO, 2005, p. 206).

Buscar integrar os objetivos individuais e organizacionais são os preceitos da Administração de Recursos Humanos, que incentiva a inovação através das pessoas gerando maior competitividade e diversidade nas organizações, para a obtenção de qualidade nos produtos e serviços. Contudo, as constantes mudanças no mercado de trabalho têm acarretado quadros de rotatividade constante dentro das mais diversas empresas, em diferentes ramos do mercado. Os planos de cargos e salários não são o único fator determinante para a estabilidade de um colaborador em determinada empresa, pois as pessoas tendem a manter-se em empresas cujo clima de trabalho é agradável, um elemento de extrema relevância para alcançar sucesso nos objetivos e metas empresariais, evitando a grande rotatividade de funcionários que é um fator negativo para a empresa.

## 2.1 ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

A Abordagem Clássica teve início com a Escola da Administração Científica, no começo do século XX. Grandes mudanças na administração e na indústria da época foram impulsionadas inicialmente pelo engenheiro americano Frederick W. Taylor. A nomenclatura - Administração Científica - se deve ao objetivo de aplicar os

métodos científicos ao planejamento e estudo das tarefas realizadas nas empresas, com o objetivo de eliminar desperdícios e elevar a produtividade das organizações.

Taylor foi um dos principais destaques do movimento da Administração Científica, pois desenvolveu seu próprio sistema de administração de tarefas, que posteriormente ficou conhecido como Taylorismo, como afirma Maximiano (2011). Seu sistema tinha como base o estudo sistemático e científico do tempo. As tarefas foram subdivididas em elementos básicos, e cada parte era cronometrada e registrada. Assim, seriam definidos padrões de execução para cada tarefa.

Neste sistema, as pessoas são vistas como seres racionais e econômicos, uma extensão das máquinas, e assim, acreditava-se que os procedimentos das atividades deveriam ser compreendidos de maneira adequada pelos funcionários, que seriam recompensados pela execução da tarefa. Estes então, estariam agindo em prol de seus interesses pessoais e, conseqüentemente, dos interesses da empresa. (BOWDITCH; BUONO, 1992, p. 8).

A Administração Científica possuía quatro princípios básicos para Taylor:

1) Princípio de planejamento – a ciência e o planejamento deveriam substituir a improvisação e qualquer atuação empírica; 2) Princípio de preparo – os trabalhadores devem ser selecionados cientificamente de acordo com suas aptidões e treinados para atingir o máximo de produtividade; 3) Princípio do controle – a supervisão deve garantir que as atividades sejam executadas da maneira planejada e de acordo com os métodos previstos, e 4) Princípio da execução – as atividades devem ser distribuídas para disciplinar a execução do trabalho, o superior deve planejar e o operário executar. (CHIAVENATO, 2004, p. 50).

Entretanto, Taylor não foi o único grande representante dessa vertente da Administração, Henry Ford (1863-1947) teve grande destaque na Administração Científica por aprimorar o princípio de produção em massa, com o uso da linha de montagem. Um dos maiores feitos de Ford, foi a fundação da Ford Motor Co., em 1903, com a intenção de popularizar um modelo de carro que anteriormente possuía fabricação artesanal, sendo destinado a poucos compradores.

No processo de produção em massa com linha de montagem, o produto era dividido em partes e o processo de fabricação feito em etapas. Cada operário possuía uma tarefa fixa, de maneira que tornavam-se especialistas na execução dessa tarefa. Com o desenvolvimento da linha de montagem móvel o funcionário permanecia parado e o produto seria deslocado até ele por um determinado percurso, o tempo de

fabricação tornou-se muito menor. O tempo de montagem de um chassi, por exemplo, passou de 12 horas e 28 minutos, para 1 hora e 33 minutos. Assim, o custo passou a ser menor, pois a quantidade produzida tornou-se muito superior. (MAXIMIANO, 2011, p. 45).

Segundo Chiavenato (2004), Ford possuía três princípios básicos: 1) Princípio de intensificação – a diminuição do tempo de produção, imediatismo no uso da matéria-prima e distribuição no mercado; 2) Princípio de economicidade – redução de estoque, produção rápida e pagamento do produto antes mesmo do vencimento do pagamento da matéria-prima e do salário de funcionários, e 3) Princípio de produtividade – aumentar a produção por meio da linha de montagem e da especialização do funcionário.

Outra inovação de Ford foi a redução da jornada de trabalho para 8 horas diárias e a duplicação do salário de seus operários para 5 dólares por dia. Pois acreditava que seus funcionários deveriam receber o suficiente para adquirir o produto que fabricavam.

A partir dos princípios do Taylorismo e do Fordismo percebe-se que a Administração Científica tinha ênfase nas tarefas, caracterizando-se por uma busca constante em aumentar a produção, diminuindo o custo e o tempo por meio de pesquisas e o estudo científico das atividades que os operários realizavam. Tarefas divididas em partes, realização de um estudo para ser determinada a melhor maneira de desenvolver a atividade no menor tempo, funcionários treinados para execução, garantindo qualidade superior do trabalho desempenhado. Porém, com a especialização os funcionários não possuíam expectativa de ascensão na profissão.

Nestes cenários a divisão do trabalho e especialização chegava também aos níveis hierárquicos de supervisão; segundo Chiavenato (2004), os líderes especialistas transmitiam aos colaboradores conhecimento e orientação sobre as tarefas, visando maior eficiência individual e organizacional. A contribuição da Administração Científica, segundo o referido autor, foi para a liderança funcional, relativa e dividida, qual seja, com líderes especializados em uma função definida por divisões setoriais.

Enquanto a Administração Científica se desenvolvia nos Estados Unidos, surgia em 1916 na França, a Teoria Clássica da Administração, com o mesmo objetivo ambas buscavam maior eficiência. Entretanto, a Teoria Clássica possuía o foco na estrutura da organização como um todo, departamentos e funcionários.

Henry Fayol (1841-1925) foi o principal nome da Teoria Clássica da Administração, o engenheiro definiu 14 princípios para sua teoria. (CHIAVENATO, 2004, p. 66).

- 1) Divisão do trabalho - a especialização das tarefas e das pessoas;
- 2) Autoridade e responsabilidade - o superior hierárquico tem o direito de ordenar e esperar obediência, e como consequência a responsabilidade de cada funcionário;
- 3) Disciplina – respeitar os acordos realizados;
- 4) Unidade de comando – um funcionário só recebe ordens de um superior, autoridade única;
- 5) Unidade de direção – para um conjunto de atividades é estabelecido um único plano direcionador;
- 6) Subordinação de interesses – os interesses da empresa são superiores aos individuais;
- 7) Remuneração – deve ser justa e satisfazer os anseios dos funcionários;
- 8) Centralização – concentração de autoridade no topo hierárquico;
- 9) Cadeia escalar – linha de autoridade, do topo ao mais baixo escalão;
- 10) Ordem – tanto no quesito de material quanto ordem entre as pessoas;
- 11) Equidade – justiça e amabilidade como forma de conquistar a lealdade dos funcionários;
- 12) Estabilidade – evitar rotatividade em prol da eficiência da empresa;
- 13) Iniciativa – almejar um plano e realizá-lo com sucesso;
- 14) Espírito de equipe – a união da equipe como força para a empresa.

Ainda que a Teoria Clássica possua uma postura diferente da Administração Científica, pois a ênfase é na organização como um todo, estrutura e pessoas - incentivando as relações humanas dentro da empresa como uma maneira de atingir os objetivos organizacionais - o foco ainda estaria na eficiência e nos resultados da organização por meio das pessoas como recursos da empresa, sem atentar-se para a satisfação e bem-estar de seus colaboradores. De acordo com Maximiano (2011), a Abordagem Clássica prevê que o papel da liderança é o de dar ordens aos colaboradores, para que saibam o que fazer na organização, suas ações precisam da coordenação e controle de um líder.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

De acordo com Chiavenato (2007), a história da Administração de Recursos Humanos teve início no mesmo período em que surgiu a Abordagem Clássica da Administração, logo após a Revolução Industrial, no início do século XX. Com a nomenclatura de Relações Industriais, sendo um elemento de interação, realizava a mediação entre as organizações e seus funcionários. Pois como visto anteriormente, os objetivos das pessoas estavam subordinados aos da organização, o colaborador era visto como uma extensão da máquina.

Na década de 1950, os conceitos organizacionais começaram a sofrer mudanças. A concepção de Relações Industriais foi substituída pela visão de Administração de Pessoal, que passou a administrar as pessoas seguindo a legislação trabalhista da época, além dos conflitos que continuavam surgindo.

Em dez anos, segundo Chiavenato (2007), o cenário em que estavam os trabalhadores começou a se modificar, pois em 1960 o conceito se expandiu, as organizações passaram a ter novos desafios e as pessoas passaram a ser consideradas recursos fundamentais para que as empresas obtivessem sucesso. Nos anos 70, surge o termo Administração de Recursos Humanos, porém, com uma visão da Abordagem Clássica ainda muito evidente, as ações dos funcionários ainda sendo planejadas de acordo com as necessidades das organizações, as pessoas eram vistas como meros recursos produtivos.

A Era da Informação, que teve início por volta dos anos 90, e é o período no qual nos encontramos, foi prevista por Drucker (1995, *apud* CHIAVENATO *et al.*, 2007), como uma época de mudanças, rápidas e imprevisíveis. A tecnologia da informação provocou a globalização econômica - a economia interna passou a ser mundial e global - e as organizações passaram a ter uma concorrência mais expressiva, o que as levou a rever os processos e estruturas, para que pudessem acompanhar e corresponder à velocidade das mudanças que estavam ocorrendo no cenário empresarial globalizado.

Com a tecnologia influenciando as estruturas da organização, as pessoas deixaram de ser meros recursos de produção. O conhecimento, habilidades e competências dos colaboradores passaram a ser o mais valorizado dentro desta nova concepção organizacional. Segundo Chiavenato (2007, p. 30), “o dinheiro continua a

ser importante, mas o mais importante ainda é o conhecimento sobre como usá-lo e aplicá-lo rentavelmente”. Na nova organização, de acordo com o referido autor, as pessoas passaram a ocupar um papel fundamental, pois suas atividades e objetivos deixam de ser fixos, e passam a ser moldados de acordo com as necessidades empresarias.

As mudanças organizacionais ocasionaram a valorização do colaborador como potencial competitivo, proporcionando uma estrutura mais flexível e descentralizada, estimulando a criatividade e atividades multifuncionais.

As organizações bem-sucedidas não mais administram recursos humanos, nem mais administram as pessoas, pois isso significa tratá-las como agentes passivos e dependentes, mas, sobretudo, administram com as pessoas. Isso corresponde a tratá-las como agentes ativos e proativos dotados de inteligência e criatividade, iniciativa e decisão, habilidades e competências e não apenas de capacidades manuais, físicas ou artesanais. (CHIAVENATO, 2007, p. 17).

Os princípios básicos deste novo conceito são descritos por Chiavenato (2007), como:

- 1) As pessoas são diferentes entre si - cada pessoa possui uma história, personalidade, habilidades e competências diferentes. Assim, essas características devem ser valorizadas e enaltecidas, e não homogeneizadas;
- 2) As pessoas são elementos vivos – as pessoas é que trazem inteligência e talento para as organizações, são responsáveis pela competitividade neste mercado inconstante;
- 3) As pessoas são os parceiros da organização – somente através das pessoas é possível atingir o sucesso. Deve existir uma reciprocidade de investimento: as pessoas colocam sua dedicação, talento e comprometimento, almejando o retorno, como um salário compatível, plano de carreira e outros incentivos. É uma troca, que quando equilibrada e compatível trará resultados positivos para ambos os lados.

A Administração de Recursos Humanos tem como um de seus preceitos motivar seus colaboradores, de maneira que se sintam satisfeitos. É como afirma Chiavenato (1979, *apud* LUZ *et al.*, 1995), “Os objetivos da Administração de Recursos Humanos são: ...criar, manter desenvolver um contingente de recursos humanos, com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização”.

Luz (1995), considera que para alcançar bons resultados uma organização precisa ir além de possuir bons recursos humanos e materiais, é preciso combinar a eles uma gestão adequada. Pois os resultados da organização dependem da motivação dos colaboradores que nela trabalham. Ponto de vista semelhante ao de Aquino ao fazer uma definição de Administração de Recursos Humanos:

A Administração de Recursos Humanos pode ser definida como ramo da administração responsável pela coordenação de interesses da mão de obra e dos donos do capital, e visa proporcionar à empresa um quadro de pessoal motivado, integrado e produtivo, estimulado para contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. (AQUINO, 1979, *apud* LUZ *et al.*, 1995).

Na Administração de Recursos Humanos, o líder possui um papel de grande importância, pois tem plenas condições de interferir positivamente no clima organizacional, que está diretamente ligado à produtividade das empresas, seja por seu perfil de liderança ou suas atitudes com relação à equipe.

Desta maneira, pode-se dizer que nesta abordagem o sucesso de uma organização somente será efetivo se houver um equilíbrio entre recursos materiais, tecnológicos, financeiros e a gestão das pessoas. A proposta da Administração de Recursos Humanos é manter seus colaboradores satisfeitos e conseqüentemente motivados, para que os objetivos da organização sejam alcançados. Sendo assim, é necessário diagnosticar o clima organizacional, identificando as variáveis que nele interferem de maneira positiva ou negativa.

### 3 CLIMA ORGANIZACIONAL

No ponto de vista de Chiavenato (2005), as percepções de um indivíduo do seu ambiente de trabalho, suas experiências nele vividas e o grau de satisfação de suas necessidades e expectativas, podem ser definidos como partes constituintes do clima organizacional. Seriam os efeitos da postura administrativa assimilada pelos colaboradores, a atmosfera psicológica que circunda o ambiente de trabalho, podendo ser de um setor exclusivamente ou de toda a empresa.

O autor Chiavenato (2005, p. 52), afirma que “o clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização executam seu trabalho.” O clima, não é algo tangível, mas mensurável e perceptível aos indivíduos que se encontram neste ambiente. Podendo ser variável e determinado pelas influências que nele interferem, e de acordo com as percepções dos indivíduos que trabalham na organização.

Outra definição analisada a respeito de clima, e confirmando a consideração de Chiavenato, é o conceito descrito por Luz (1995, p. 6), afirmando que o “clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período”, ele destaca que o tempo é um fator importante, pois supõe que o clima é algo instável e pode variar conforme os fatores que o influenciam.

Em seu livro, Luz (1995), utiliza uma abordagem de Champion, que assim como o autor, avalia o clima como uma variável complexa:

Pode-se definir Clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião (pois não têm a mesma percepção), o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho. (CHAMPION, 1985, *apud* LUZ *et al.*, 1995).

Assim, Champion acredita que o clima organizacional é caracterizado como a sensação impressa do ambiente de trabalho nos colaboradores, mas podendo ser diferente de um colaborador para outro, pois suas impressões podem ser distintas. Cada empresa possui um clima único, pois suas características é que influenciam na

definição do clima, como a visão e a postura adotada pela empresa, que interferem diretamente nas percepções de seus colaboradores, confirmando as definições feitas por Chiavenato e Luz.

Os autores Litwin & Stringer (1968) detêm uma concepção semelhante, como se vê no seguinte excerto:

Um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas. (LITWIN & STRINGER, 1968, *apud* SANTOS *et al.*, 1999).

Em outras palavras, os autores descrevem um ponto fundamental do clima, qual seja, o reflexo da postura administrativa na motivação e no comportamento dos colaboradores.

Já para Coda (1997, p. 98), clima organizacional seria “o indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho”, exprimindo a realidade situacional da organização. Pois é este indicador que irá interferir nas atitudes dos colaboradores em relação à organização.

A partir das diversas definições anteriormente citadas, pode-se compreender o clima organizacional como uma sensação cognitiva, intangível e situacional; podendo ser adequado e positivo para alguns colaboradores, e neutro ou até mesmo negativo e inadequado para outros. Ou seja, pode variar de acordo com as percepções individuais da postura administrativa adotada pela organização, do ambiente de trabalho e outras variáveis que veremos a frente.

A preocupação em diagnosticar o clima organizacional tem efeitos significativos ao verificar se os objetivos da organização estão sendo atingidos. Pois do contrário, pode-se perceber um efeito cascata, o clima afeta o comportamento dos funcionários que conseqüentemente irá interferir no desempenho da empresa.

### 3.1 AS VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL

As manifestações do clima organizacional são uma representação indicativa da medida que a organização atinge ou não as necessidades corporativas e individuais. É possível perceber esse indicador de diversas maneiras, com a

realização ou não do trabalho para o qual o colaborador é designado, o período em que ele permanece na organização, a participação em eventos corporativos, motivação ou insatisfação no trabalho, etc.

As alterações do clima organizacional podem se manifestar de diversas maneiras:

O envolvimento das pessoas com os seus trabalhos; o seu tempo médio de permanência nas organizações; o absenteísmo; a Qualidade e a eficiência dos trabalhos realizados; os rumores; a participação nos eventos promovidos pela empresa; as greves; a apatia; a integração; o *turn-over*; os conflitos; o entusiasmo; a cooperação entre indivíduos ou grupos, entre outros. (LUZ 1995, p. 17).

O clima positivo pode ser caracterizado como favorável quando as expectativas dos colaboradores são alcançadas, e eles se encontram satisfeitos no local em que trabalham. Essa satisfação está diretamente ligada à produtividade, ao engajamento e ao alcance dos objetivos da empresa, visto que os colaboradores têm papel fundamental neste quesito.

Na concepção de Luz (1995, p. 37), “diz-se que o clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação na maior parte da mão de obra.”

Em oposição, o clima ruim seria a constatação de que as necessidades individuais não estão sendo atingidas, e isso irá interferir diretamente nas necessidades da empresa. Essa frustração dos funcionários pode ser percebida em seu comportamento, que causam segundo Luz (1995, p. 37), “discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, desinteresse pelo cumprimento das funções, resistência (manifesta ou passiva) às ordens, ruído nas comunicações, etc.”

O clima negativo também estaria diretamente ligado “ao comprometimento da saúde física e mental dos empregados, *stress*, faltas, baixa produtividade e desempenho no trabalho, inércia organizacional.” (CODA, 1997, p. 95).

Chiavenato (2005) relata três tipos diferentes de clima, o desfavorável, neutro e o favorável, bem como suas principais características, como pode ser observado na figura a seguir:

<b>Desfavorável</b>	<b>Neutro</b>	<b>Favorável</b>
Negativo	Zero	Positivo
Rejeição	Letargia	Aceitação
Frieza	Apatia	Calor humano
Frustração	Indefinição	Receptividade
Distanciamento social	Indiferença	Comprometimento
Alienação	Desinteresse	Engajamento
Insatisfação	Isenção de ânimo	Satisfação

FIGURA 1 – TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL  
 FONTE: adaptado de CHIAVENATO (2005) pela autora

Algumas variáveis podem influenciar a qualidade do clima organizacional, como a situação econômica, estrutura e cultura organizacional, chances de participação nas tomadas de decisão, treinamento, estilo de liderança e remuneração, como afirma Chiavenato (2005), estas são chamadas por ele de variáveis de entrada. O autor afirma que as variáveis de entrada do sistema exercem influência na motivação e conseqüentemente, nas variáveis dependentes (nível de satisfação, motivação, comprometimento, etc.) que são as constituintes do clima organizacional, e que irão por fim determinar os resultados da organização em termos de eficiência. Podemos observar as variáveis e seus resultados segundo autor na figura a seguir:

Variáveis de entrada	Variáveis dependentes	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura organizacional</li> <li>• Cultura organizacional</li> <li>• Condições econômicas</li> <li>• Ênfase no engajamento</li> <li>• Oportunidade de participação</li> <li>• Significado do trabalho</li> <li>• Construção da equipe</li> <li>• Estilo de liderança</li> <li>• Reconhecimento</li> <li>• Incentivos e recompensas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivação das pessoas</li> <li>• Estimulação</li> <li>• Desafios</li> <li>• Nível de satisfação</li> <li>• Comprometimento</li> <li>• Credibilidade</li> <li>• Orgulho</li> <li>• Respeito</li> <li>• Imparcialidade</li> <li>• Camaradagem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O melhor lugar para Trabalhar</li> <li>• Desempenho excelente</li> <li>• Produtividade</li> <li>• Qualidade</li> <li>• Eficiência</li> <li>• Competitividade</li> <li>• Inovação</li> </ul>

FIGURA 2 – OS DETERMINANTES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

FONTE: adaptado de CHIAVENATO (2005) pela autora

A maior parte das variáveis de entrada citadas pelo autor são questões que dependem da postura administrativa adotada pela organização, ou seja, irão exercer efeitos mais positivos ou negativos dependendo do posicionamento da empresa. Se a organização permite a seus colaboradores oportunidade de participação nas tomadas de decisão, reconhecimento, remuneração adequada, a influência será positiva nas variáveis dependentes, e a consequência será um clima organizacional positivo. A motivação, nível de satisfação e comprometimento serão maiores, e desta maneira as necessidades individuais e corporativas serão satisfeitas.

Um outro ponto de vista analisado, é o de Luz (1995), que assim como Chiavenato, define variáveis de influência no clima organizacional. Algumas das principais causas e efeitos citados pelo autor podem ser observadas na figura a seguir:

<b>Causa</b>	<b>Efeito</b>
Normas internas	Estresse
Benefícios	Rotatividade
Relações interpessoais	Qualidade de trabalho
Ambiente físico	Absenteísmo
Estratégias motivacionais	Clima organizacional
Objetivos organizacionais	Cooperação
Estilos de liderança	Greves
Comunicação	Rumores
Recursos disponíveis	Doenças/Distúrbios
Processo decisório	Satisfação no emprego

FIGURA 3 – MODELO DE CAUSA E EFEITO DO CLIMA ORGANIZACIONAL  
 FONTE: adaptado de LUZ (1995) pela autora

Esses fatores que interferem no clima, podem influenciar de maneira negativa quando em desarmonia com os interesses e necessidades dos colaboradores, mas podem gerar efeitos positivos quando alinhados corretamente, de maneira a suprir as reais necessidades dos funcionários e conseqüentemente as da organização.

As percepções individuais dos colaboradores são únicas, assim podendo existir um clima para um indivíduo e outro, diferente, para os demais. O clima organizacional é avaliado através da realização de uma pesquisa com os colaboradores, buscando saber quais são as percepções acerca das variáveis determinantes do clima.

### 3.2 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A pesquisa de clima para Coda (1997, p. 99), “é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional.” Seria uma maneira de mensurar a eficácia organizacional, e dessa forma atender as reais necessidades da organização ou dos funcionários.

Segundo o autor, a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta imprescindível para suprir as necessidades de maneira assertiva, exercendo a função

de um canal de comunicação entre gestores e colaboradores, sendo possível através da pesquisa verificar de maneira geral as variáveis determinantes do clima da organização em questão.

A escolha das variáveis a serem analisadas deve ser feita de acordo com o que faz mais sentido para a organização naquele momento. Coda(1997) indica 10 variáveis, quais sejam:

- 1) Liderança – o estímulo do líder para o crescimento pessoal e profissional do colaborador; orientação e *feedback*<sup>1</sup>- aos colaboradores;
- 2) Compensação – equilibrar as formas de compensação (salário e benefícios); pagamento mais atrativo que o mercado; remuneração aumentada por desempenho e cumprimento de metas;
- 3) Maturidade empresarial – demonstrar os objetivos organizacionais para a comunidade externa; mostrar aos colaboradores a realidade do mercado, concorrentes e clientes; valorização do desempenho;
- 4) Colaboração entre áreas funcionais – integração das áreas funcionais e departamentos, buscando através da união atingir os objetivos da organização;
- 5) Valorização profissional – estimular os talentos internos através do desenvolvimento de planos de carreira; promoção através do reconhecimento do desempenho;
- 6) Identificação com a empresa – motivar a equipe por meio da criação de objetivos recíprocos; criar uma filosofia que envolva os colaboradores, para que sintam-se pertencentes à organização;
- 7) Processo de comunicação – fluxo de comunicação assertivo, rápido e claro;
- 8) Sentido do trabalho – demonstrar a importância do trabalho exercido por todos para atingir os objetivos da organização;
- 9) Política global de recursos humanos – exercer políticas de RH que auxiliem o desenvolvimento do trabalho;
- 10) Acesso – possibilitar acesso a outros tipos de trabalho no decorrer da carreira.

---

<sup>1</sup>*Feedback*, traduzido como “realimentação”, ou simplesmente retorno. É uma importante ferramenta de liderança, geralmente aplicável a comportamentos, ações ou questões que podem ser modificadas pelo receptor.

As variáveis citadas pelos autores são percebidas no ambiente organizacional, são as percepções das atitudes administrativas da empresa, tanto para o meio interno como para o meio externo.

O modelo de mensuração proposto por Chiavenato (2005) para a efetivação de uma pesquisa de clima organizacional seria através da análise de dez elementos, que são avaliados por pontuações que variam de 1 a 10 como se vê na seguinte figura:

<b>Elementos do clima organizacional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Liderança										
Comunicação										
Processos de interação										
Participação nas decisões										
Formulação de objetivos										
Tipo de atividade										
Estrutura do trabalho										
Forças motivacionais										
Controles										

FIGURA 4 – OS ELEMENTOS DE AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL  
 FONTE: adaptado de CHIAVENATO (2005) pela autora

A pesquisa quantitativa sugerida por Chiavenato possui elementos em comum com as variáveis indicadas por Coda anteriormente, e são percebidos também elementos de dimensões psicológicas, como o processo de interação e forças motivacionais.

A busca por divergências entre organização e colaboradores seria o principal objetivo da pesquisa de clima organizacional. Segundo Luz (1995), a pesquisa pode demonstrar as diversas percepções dos colaboradores com relação à organização, como a motivação, a posição com relação às práticas organizacionais e a identificação de problemas e possíveis soluções.

O mesmo autor também sugere que a pesquisa seja realizada por meio de questionário, verificando o grau de satisfação do colaborador diante das diferentes variáveis que podem causar impacto no clima organizacional, destacando as seguintes:

- a) O trabalho em si – qual a percepção do colaborador com relação ao trabalho exercido; volume de trabalho, horário, adaptação;
- b) Integração funcional – cooperação e conhecimentos entre os departamentos;

- c) Salário – compatível ou mais atrativo que os oferecidos pelo mercado;
- d) Supervisão – satisfação com o líder, *feedback* e relacionamento;
- e) Comunicação – se os canais de comunicação são eficientes, se os assuntos relevantes chegam aos colaboradores de maneira rápida e simplificada;
- f) Progresso profissional – busca saber se a capacitação dada ao funcionário satisfaz as necessidades; possibilidade de crescimento profissional dentro da organização;
- g) Relacionamento interpessoal – relacionamento entre os funcionários, líderes e organização;
- h) Estabilidade no emprego – a segurança que os colaboradores têm na organização com relação ao emprego dada através do *feedback* do líder;
- i) Processo decisório – maneira em que as decisões tomadas pelo líder chegam ou não aos demais funcionários;
- j) Benefícios – satisfação ou não dos colaboradores com relação aos benefícios oferecidos pela empresa, se satisfazem suas necessidades;
- k) Condições físicas de trabalho – verifica as condições de trabalho, local, horário, instalações e equipamentos;
- l) Disciplina – rigidez das normas disciplinares;
- m) Objetivos organizacionais – demonstração dos objetivos organizacionais aos colaboradores.

Como se percebe, a pesquisa é o momento em que o funcionário pode expressar o que pensa a respeito da organização em que trabalha. Se bem sucedida, a pesquisa trará benefícios para ambos, empresa e colaborador. Pois as deficiências virão à tona e dessa maneira, pode-se buscar um plano de ação para corrigi-los, como pode haver também, a exploração dos pontos fortes das medidas administrativas adotadas.

Uma das variáveis em comum nos exemplos expostos é a liderança, de cuja variação pode interferir positiva ou negativamente na qualidade do clima organizacional. Portanto, veremos de maneira expositiva quais são essas características da liderança que podem alterar de maneira significativa o clima organizacional.

## 4 LIDERANÇA

A complexidade do tema liderança é proporcional às inúmeras tentativas de diversos autores em definir o seu conceito. Os diferentes enfoques foram surgindo sobre o assunto pelo fato de que cada pesquisador utiliza perspectivas individuais, enaltecendo as características e significados que mais fazem sentido para si. Não haveria, no entanto, uma definição exata, nem um perfil único que fosse eficaz, pois uma atitude coerente em determinada situação pode ser equivocada em outro momento. (BERGAMINI, 1994, p. 14).

Assim, não é plausível determinar uma única definição de liderança, seria uma tentativa simplista e superficial. Porém, uma atitude assertiva seria considerar algumas diretrizes referenciais com relação ao tema. Para Fiedler (1967, *apud* BERGAMINI *et al.*, 1994), as diferentes abordagens acabam tornando-se complementares, por ser um processo social; as diversas abordagens sobre liderança possuem elementos em comum: a busca pela mensuração da eficácia, referência de habilidades, e a definição de um perfil comportamental para a liderança eficaz.

Sendo assim, faz-se necessário observar algumas das definições existentes sobre liderança:

- 1) Liderança é “a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos.” (ROBBINS, 2009, p. 154);
- 2) “A liderança é a força que ativa e dirige os grupos.” (WAGNER; HOLLENBECK, 2002, p. 242);
- 3) “Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores.” (MAXIMIANO, 2011, p. 194);
- 4) “Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.” (CHIAVENATO, 2004, p. 100);
- 5) “Liderança é a capacidade que algumas pessoas possuem de conseguir que outras, de modo espontâneo, ultrapassem o estabelecido formalmente.” (FIORELLI, 2013, p. 191).

Percebe-se através destas definições, que ambas possuem dois elementos principais em comum, tratam liderança como um evento coletivo, envolvendo duas ou mais pessoas, e que, nesse processo uma pessoa exerce o papel de líder

influenciando intencionalmente as demais, a fim de atingir um objetivo anteriormente estabelecido.

Segundo Chiavenato (2005), são três as variáveis no processo de liderança, o líder, o grupo e a situação em que se encontram. Para o autor, liderar seria uma aptidão inata, mas seria possível incorporar certas práticas comportamentais para facilitar o processo de influência.

O referido autor afirma que, para ter êxito em seu papel, o líder deveria saber como exercer influência no grupo. É a partir dessa questão que surgem teorias com intenção de definir estilos de liderança, estabelecendo padrões para uma liderança eficaz. Portanto, serão apresentadas a seguir a Teoria dos Traços, Teorias Comportamentais, Teorias Contingenciais e por último, Abordagens mais de liderança.

#### 4.1 TEORIA DOS TRAÇOS

A Teoria dos Traços foi uma das primeiras abordagens dedicadas a estudar a liderança, por meio da distinção de aptidões pessoais do líder. O nome se deve realmente ao fato de que, o estudo se baseava em identificar as características comuns em indivíduos que exerciam o papel de líder. Os pesquisadores propunham que determinadas qualidades pessoais facilitavam o desempenho dos líderes, além de diferenciá-los dos demais. A abordagem ainda sugere que a capacidade de liderança é uma aptidão nata, sem a possibilidade de aplicar técnicas de desenvolvimento pessoal para aprimorá-la. (BERGAMINI, 1994, p. 28).

Existem três grandes tipos de traços sobre os quais fala a literatura. Primeiramente existem os fatores físicos, tais como altura, peso, físico, aparência e idade. Segundo, os pesquisadores examinaram habilidades características, tais como inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento. Terceiro, uma ampla gama de aspectos de personalidade foram examinados. Tais aspectos incluíram moderação, introversão, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, auto-confiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional. (BRYMAN, 1992, *apud* BERGAMINI *et al.*, 1994).

A intenção dos teóricos consistia em definir quais seriam os atributos que diferenciavam o líder dos não-líderes. Para que essa determinação se tornasse possível, foram realizados testes psicológicos; em aproximadamente vinte testes, cerca de oitenta características diferentes fizeram-se presentes como: relacionamento interpessoal, autoconfiança, inteligência emocional, fluência verbal, facilidade em assumir responsabilidades, entre outras. Entretanto, segundo Robbins (2009), desses oitenta traços identificados, somente cinco eram comuns em cerca de quatro indivíduos.

As pesquisas relacionadas à Teoria dos Traços pretendiam identificar quais seriam as características que, quando existentes, afirmavam um indivíduo como um ser privilegiado, diferente dos demais. Nesta abordagem, porém, somente foram analisados os traços de um líder eficaz, ignorando-se os seus seguidores e até mesmo a situação em que estavam inseridos.

Os estudos e pesquisas realizados sobre a abordagem dos traços mostrou-se inconclusiva, pois, ainda segundo Robbins (2005, p. 220), “alguns traços aumentam a probabilidade de sucesso como líder, mas nenhum dos traços garante sucesso”. E avançar as pesquisas sobre o tema somente a partir de características individuais apresentou-se inadequado.

Assim, no início da década de cinquenta, teóricos comportamentais assumiram outra frente de pesquisas, preocupados em determinar com maior clareza o perfil comportamental de um líder, iniciando o processo de pesquisa das Teorias Comportamentais dos estudos da liderança.

## 4.2 TEORIAS COMPORTAMENTAIS

As falhas encontradas na Teoria dos Traços, levaram pesquisadores a tomarem uma nova abordagem como premissa para os estudos da liderança. No início dos anos cinquenta, teóricos comportamentalistas passaram a pesquisar com maior rigor o comportamento do líder. A busca pela definição da postura do líder eficaz, suas atitudes e comportamentos eram segundo os cientistas comportamentalistas, os fatores determinantes da eficácia em coordenar os liderados. (BERGAMINI, 1994, p. 36).

A principal diferença entre a Abordagem dos Traços e a Comportamental estaria em suas premissas básicas, pois a Teoria dos Traços sugere que a liderança é uma característica nata do indivíduo, ou ele é dotado de tal aptidão ou não terá a capacidade de liderança. Em contrapartida, a Teoria Comportamental, sugere que o líder possui determinadas atitudes e comportamentos que o caracterizam como líder, ou seja, é possível ensinar por meio de uma capacitação os padrões comportamentais de um líder. (ROBBINS, 2009, p. 156).

Os estudos comportamentais realizados pela Universidade Estadual de Ohio foram muito difundidos, pois se apresentaram muito abrangentes. De acordo com Robbins (2005), mais de mil dimensões comportamentais foram encontradas inicialmente, sendo aprimoradas até chegar a dois padrões de comportamento principais. Esses padrões foram nomeados de *Estrutura de Iniciação* e *Consideração*.

A *Estrutura de Iniciação* propõe um líder voltado para definições de procedimentos, planejamento e produtividade. O indivíduo com esse perfil, realiza uma cuidadosa definição e supervisão das tarefas, e conseqüentemente, possui um alto nível de comprometimento e produtividade.

O início de estrutura é o tanto que um líder define e estrutura seu próprio papel e o papel dos subordinados em direção à chegada dos objetivos formais do grupo. Alguns exemplos incluem: criticar trabalhos malfeitos, enfatizar a importância dos prazos, designar subordinados para tarefas, manter padrões de desempenho definidos, solicitar que os subordinados sigam padrões de procedimentos, oferecer novas soluções a problemas, coordenar as atividades dos subordinados e observar se os subordinados estão trabalhando até o limite de suas capacidades. (YUKL, 1989, *apud* BERGAMINI *et al.*, 1994).

A *Estrutura de Consideração* baseia-se num líder preocupado com a satisfação e bem-estar de seus liderados, que possui um comportamento voltado para as pessoas, é um líder acessível, atento e solícito, conforme se descreve a seguir:

Consideração é o tanto que um líder age de maneira amigável e oferece apoio, mostrando preocupação pelos subordinados e procurando o bem-estar deles. Alguns exemplos incluem: fazer favores pessoais aos subordinados, encontrar tempo para ouvir os problemas deles, estar na retaguarda ou ir à luta por um subordinado, consultar-se com os subordinados sobre assuntos importantes antes de ir adiante, mostrar-se desejoso em aceitar as sugestões do subordinado e tratar um subordinado como igual. (YUKL, 1989, *apud* BERGAMINI *et al.*, 1994).

Os dois estilos determinados pelo grupo de pesquisadores de Ohio são visivelmente distintos, com características de gestão extremamente diferentes. Mas, segundo Robbins (2005), estudos realizados com base nestas definições, relataram que líderes que possuíam alta performance nos dois estilos, alcançavam altos níveis de desempenho em seu papel de liderança e de satisfação de seus subordinados. Em contrapartida, líderes que apresentavam somente um dos estilos nem sempre alcançavam resultados positivos. Os líderes com alto rendimento na *Estrutura de Iniciação*, por exemplo, apresentavam elevados níveis de absenteísmo, rotatividade, ressentimento, insatisfação e reclamações por parte de seus subordinados. Outros estudos demonstram que os líderes com comportamento baseado na *Estrutura de Consideração*, são avaliados negativamente por seus superiores.

Dessa maneira, é possível perceber que, com a combinação dos dois estilos definidos (*Iniciação* e *Consideração*) é possível chegar a uma liderança eficaz, com alta produtividade e satisfação dos subordinados. Porém, nem sempre é possível obter esses resultados, se um dos padrões comportamentais se sobressair, é provável que os efeitos sejam negativos. Como foram observados diversos casos de exceção a essa combinação definida, notou-se a necessidade de incluir aspectos situacionais à teoria.

Bergamini (1994), afirma que, simultaneamente aos estudos realizados em Ohio, a Universidade de Michigan também dedicava-se ao estudo do comportamento do líder. Semelhante ao de Ohio, também possuía o intuito de determinar as características comportamentais relacionadas à eficácia do líder.

Dois padrões comportamentais de liderança rotulados de *Orientação para o Empregado* e *Orientação para Produção*, foram definidos pelo grupo de Michigan. Os líderes orientados para o empregado possuíam grande interesse nas relações interpessoais de seus liderados, por suas necessidades e satisfação. Os líderes que possuíam a orientação para a produção, preocupavam-se com questões de produtividade, aspectos técnicos e realização das tarefas.

Segundo Robbins (2005), as conclusões sobre os dois estilos determinados por cientistas de Michigan permitiram identificar que o líder orientado para o empregado atingiu níveis mais altos de produtividade e satisfação, enquanto os que eram orientados para a produção eram associados a baixa produtividade e insatisfação de seus subordinados. Dessa maneira, quanto maior for o envolvimento

do líder com seus liderados, maior será a produtividade e o clima de satisfação das pessoas.

Os estudos e pesquisas das Universidades de Ohio e Michigan foram transformadas em um programa de treinamento gerencial e desenvolvimento organizacional que, de acordo com Bergamini (1994), sugere a união das duas orientações relacionadas ao perfil de liderança. Dois pesquisadores que estudavam os fenômenos da liderança desenvolveram uma representação gráfica da visão bidimensional dos estilos de liderança, que ficou conhecido como **grade gerencial**. É uma representação do estilo orientado para as pessoas e o estilo orientado para a produção (FIGURA 5).

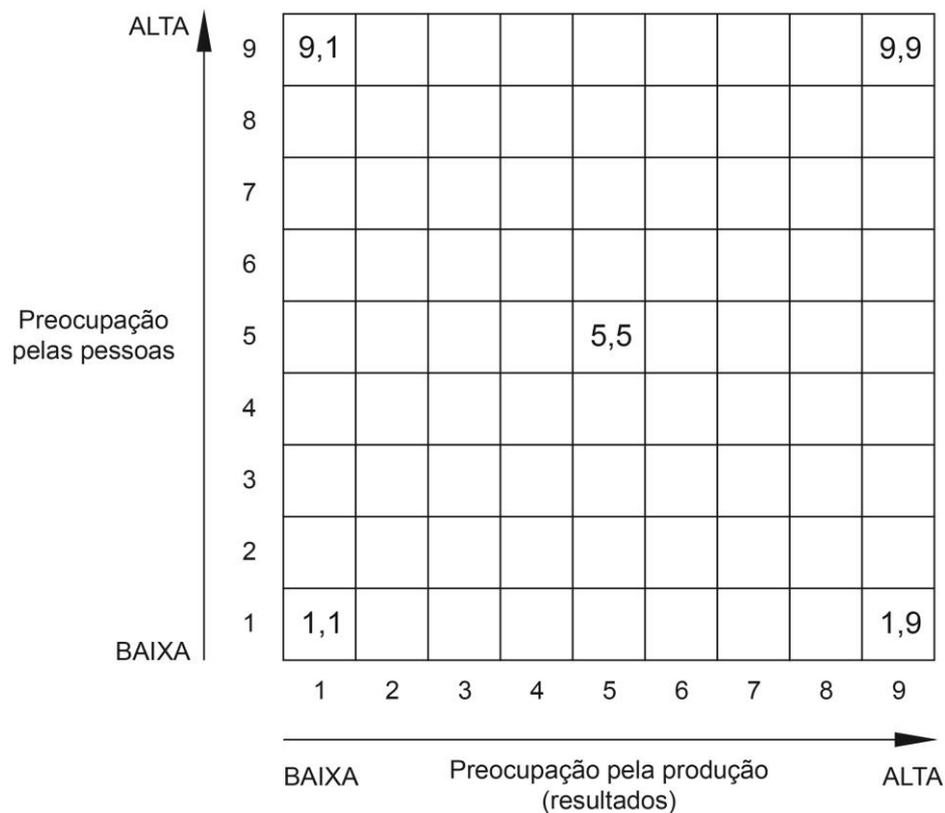


FIGURA 5 – A GRADE GERENCIAL DE BLAKE & MOUTON  
 FONTE: adaptado de MAXIMIANO (2011) pela autora

A grade possui nove posições possíveis em cada um de seus eixos, formando assim, oitenta e uma possibilidades diferentes. De acordo com Maximiano (2011), são cinco as principais posições:

- 1) Líder-tarefa, orientado para a produção (9,1);
- 2) Líder-pessoas, orientado para as pessoas (1,9);
- 3) Líder negligente, que não se preocupa com tarefas nem com as pessoas (1,1);
- 4) Líder-equipe, orientado para pessoas e tarefas (9,9);
- 5) Líder “meio termo”, medianamente preocupado com os resultados e com as pessoas (5,5).

Os criadores da grade indicam que o estilo mais apropriado seria o que mais se aproximasse da possibilidade “9,9”, se comparado com as demais possibilidades. Entretanto, a grade não apresentou informações complementares às teorias de Ohio e Michigan; são poucas as evidências tangíveis do modelo desenvolvido. Sendo assim fica improvável a afirmação de que o modelo “9,9” é o mais eficaz em todas as situações possíveis.

### 4.3 TEORIAS CONTINGENCIAIS

Após a Teoria dos Traços e Teorias Comportamentais, ficou evidente para alguns estudiosos do fenômeno da liderança que não seria possível prever sua eficácia baseando-se apenas em traços ou comportamentos referenciais. Em decorrência dessa falta de comprovação, os pesquisadores passaram a analisar o fator situacional em que se encontravam o líder e seus liderados, como se vê no fragmento abaixo:

Volumosa pesquisa feita especialmente sob condições reais de vida tem mostrado bem conscientemente, todavia, que a personalidade do líder é somente um dos fatores que determina o desempenho do grupo. O líder que se desempenha bem em um grupo ou sob um conjunto de condições pode não sair-se bem em outros grupos, em outras tarefas ou sob outras condições. (FIEDLER, 1967, *apud* BERGAMINI *et al.*, 1994).

As Teorias Contingenciais também ficaram conhecidas como Situacionais, pois consideram que para uma liderança eficaz, o estilo deve se ajustar à situação. E para isso, os teóricos contingenciais buscam definir qual o estilo mais adequado para cada situação. Segundo Robbins (2009), no enfoque contingencial, destacam-se cinco hipóteses: a Teoria descrita por Fiedler, a Teoria Contingencial de Hersey & Blanchard, a Teoria da Troca Líder-membro, Teoria Caminho-objetivo e a Teoria Participação-líder.

Os estudos desenvolvidos pela Universidade de Illinois, em 1951, foram usados como base para a Teoria Contingencial de Fiedler que apresenta dados mais refinados com relação às teorias anteriores.

A Teoria de Fiedler foi primordialmente desenvolvida a partir de dados do questionário do *colega menos preferido* (LPC – Least Preferred Coworker), o objetivo deste questionário seria verificar se o indivíduo em questão possui o perfil orientado para tarefas ou para relacionamentos. Após identificar o estilo de liderança, é necessário adequar o líder à situação. E para isso, segundo Robbins (2009), eram avaliados três fatores:

- 1) Relação entre líder e liderados: o grau de confiança, credibilidade e respeito que os liderados têm para com o líder;
- 2) Estrutura da tarefa: o grau em que as tarefas são organizadas e definidas para os liderados;
- 3) Poder da posição: o grau de influência e autoridade que o líder tem, como promover, contratar, demitir e tomar atitudes disciplinares.

A partir destas três variáveis contingenciais, Robbins (2009, p. 159) avalia a situação da seguinte maneira, “a relação entre líder e liderados pode ser boa ou ruim, a estrutura da tarefa, alta ou baixa, e o poder da posição, forte ou fraco.” O autor ainda afirma que se a relação entre líder e liderados for positiva, maior será a probabilidade de a estrutura da tarefa ser alta, e quanto maior o grau de poder da posição do líder, maior será o controle exercido por ele.

Mediante resultados obtidos através do questionário LPC e da análise das variáveis contingenciais, o modelo proposto por Fiedler seria a adequação entre eles para chegar o mais próximo possível de uma liderança realmente eficaz. Entretanto, algumas críticas foram feitas a respeito da lógica do questionário e sobre a instabilidade dos resultados obtidos através do mesmo. As variáveis foram consideradas por alguns estudiosos como complexas e de difícil mensuração.

O modelo situacional desenvolvido por Paul Hersey & Ken Blanchard foi acompanhado por especialistas de desenvolvimento de liderança, e usado no treinamento de 500 empresa da Fortune como a Caterpillar, IBM e Xerox; além de ser incluída em treinamentos dos serviços militares. O modelo - liderança situacional - é uma abordagem contingencial que considera primordialmente os seguidores, e que segundo Robbins (2005, p. 224), a “liderança de sucesso é alcançada ao selecionar-se o estilo de liderança correto”.

Como na Teoria de Fiedler, Hersey & Blanchard também examinaram o comportamento voltado para tarefas e relacionamentos. Porém, sendo avaliado o grau de maturidade do liderado, e a partir desta constatação seria determinada a postura do líder. Segundo Maximiano (2011, p. 205), “a maturidade deve ser analisada em relação a uma tarefa específica, de forma que uma pessoa ou grupo não é jamais imaturo de forma completa, porque pode dominar diferentes tarefas de forma diferente”.

O posicionamento do líder seria determinado pelo nível de maturidade do liderado, ou seja, quanto mais maduro for o liderado, menos autoritário e mais orientada para o relacionamento será a postura do líder para com ele. Entretanto, quanto mais imaturo for o liderado, mais autoritário e menos voltado para o relacionamento será a relação do líder para com o liderado. O autor Maximiano (2011), relata a divisão desta abordagem em quatro estilos de liderança:

E1) Comando - Voltado para pessoas com nível baixo de maturidade, comportamento, direcionamento para tarefa e relacionamento. O líder assume uma postura diretiva e reduzida ao apoio emocional;

E2) Venda - O líder assume um nível alto de orientação para tarefa e relacionamento, pois este modelo é direcionado a pessoas com vontade de assumir responsabilidades, mas que possuem pouca experiência e conhecimento;

E3) Participação - Maior direcionamento para o relacionamento, e menor para tarefa. O líder assume uma posição de facilitador, para indivíduos que possuem grande competência, mas pouco interesse em assumir responsabilidade, pois lhes faltaria segurança e motivação.

E4) Delegação - Neste estilo, o líder fornece pouco direcionamento, tanto para tarefas como para o relacionamento. Aqui o liderado tem facilidade em assumir responsabilidades e também é provido de competência e motivação.

O reconhecimento da competência e motivação como variáveis no processo da liderança, assim como a percepção de que a maturidade é dinâmica, foi segundo Maximiano (2011) o ponto alto da teoria de Hersey & Blanchard. Entretanto, o autor sinaliza que o posicionamento autoritário do líder com um liderado imaturo, pode impedir o desenvolvimento deste indivíduo, criticando o uso extremo da autoridade.

Apesar de ter sido usada por grandes empresas, a teoria sofreu críticas pela falta de comprovação científica. Mas é apoiada por alguns pesquisadores, justamente por considerar outros fatores situacionais, que não haviam sido contemplados anteriormente.

A Teoria da Troca Líder-membro sugere uma abordagem diferente das vistas até o momento, pois até então, era pressuposto que o líder tinha uma relação de igualdade com os liderados. Entretanto, a Teoria da Troca supõe que o líder estabelece um relacionamento diferenciado com uma pequena parcela de seus liderados. Robbins (2005) define esse pequeno grupo como sendo o “grupo de dentro”, são os indivíduos que adquiriram a confiança, credibilidade, atenção e até privilégios por parte do líder. Os demais indivíduos formam o “grupo de fora”, e possuem um relacionamento formal com o líder.

A teoria propõe que o subordinado seria categorizado com “de dentro” ou “de fora” implicitamente pelo líder, e que essa relação permanece estável por um determinado tempo. Segundo Robbins (2005), o líder tem uma tendência a estabelecer uma relação mais próxima com indivíduos que possuem características pessoais (idade, sexo, atitudes) semelhantes às suas, com um nível mais elevado de competência e personalidade mais extrovertida que os indivíduos do grupo de fora.

Estudos realizados sobre a abordagem da TLM revelam que a relação diferenciada do líder com os liderados não é casual, e que os membros do grupo de dentro seriam avaliados por seu líder de maneira superior, teriam menor intenção em deixar a organização e maior satisfação com relação ao líder, se comparados aos indivíduos do grupo de fora.

A Teoria desenvolvida por Robert House foi nomeada de Caminho-objetivo, e é atualmente uma das mais respeitadas no campo de estudos da liderança. A *Estrutura de Iniciação* e de *Consideração* elaboradas através das pesquisas realizadas na Universidade de Ohio serviram como base para o desenvolvimento da Teoria de House.

O líder possui nesta abordagem o papel de facilitador, para que seus liderados atinjam os objetivos estabelecidos e que estes estejam alinhados aos da organização. A postura do líder deveria ser determinada pela situação, e dependendo da necessidade que o subordinado apresenta no momento.

Como uma teoria situacional, a teoria do caminho-objetivo diz que o efeito do comportamento do líder sobre a satisfação do subordinado e o esforço depende da situação, incluindo as características do cargo e as características do subordinado como a maneira a partir da qual o líder deve agir para aumentar a motivação. As variáveis situacionais também influenciam as preferências dos subordinados em termos de um padrão particular de comportamento de liderança, através do qual influenciam o impacto do líder sobre a satisfação do subordinado. (YUKL, 1989, *apud* BERGAMINI *et al.*, 1994).

O comportamento do líder será aceitável para os liderados na medida em que ele seja observado como fonte imediata ou futura de satisfação. Já para ter um comportamento motivacional, o líder precisaria oferecer meios para que o liderado desempenhe sua função com eficácia, como por exemplo, oferecer treinamento, direcionamento e recompensas. De acordo com Robbins (2005), para verificar estas afirmações, House definiu quatro padrões básicos de liderança:

- 1) Líder diretivo: comunica abertamente o que espera dos subordinados, programa e direciona o trabalho a ser realizado e deixa as tarefas especificadas;
- 2) Líder apoiador: tem ênfase no relacionamento com os liderados, demonstrando interesse pelas suas necessidades;
- 3) Líder participativo: os subordinados participam das tomadas de decisão;
- 4) Líder orientado para realizações: influencia os subordinados para que superem as metas com um alto desempenho.

Para House, os líderes são flexíveis, dependendo da situação podem apresentar um dos comportamentos descritos, ou combiná-los de acordo com a necessidade situacional. A teoria propõe ainda que, existem duas classes de variáveis situacionais que influenciam o comportamento e a eficácia da liderança: fatores ambientais (estrutura da tarefa, sistema formal de autoridade e o grupo de trabalho) e as características do funcionário (centro de controle, experiência e capacidade percebida). O líder deverá agir de maneira a complementar as variáveis situacionais.

Segundo Robbins (2005), as pesquisas para legitimar as hipóteses sugeridas por esta teoria possuem perspectivas positivas; as evidências das pesquisas conferem fundamentação de que a satisfação dos liderados fica evidente quando o líder age de maneira a recompensar carências do subordinado ou do ambiente de trabalho. Em contrapartida, o líder pode ser avaliado como ineficaz quando adquire posturas redundantes, como explicar tarefas detalhadamente a um colaborador que possui competência para realizá-la.

O modelo Participação-líder, proposto por Vroom & Yetton, tem como base de fundamentação o processo de tomada de decisão. Segundo a descrição do modelo Participação-líder por Yukl (1989, *apud* BERGAMINI *et al.* 1994), seria a “análise de como o comportamento decisório do líder afeta a qualidade da decisão por parte do subordinado. Qualidade e aceitação da decisão afiguram-se como variáveis intervenientes que em conjunto afetam o desempenho do grupo”. O enfoque sugere a maneira mais adequada das decisões a serem tomadas e se os subordinados devem participar do processo.

O estilo de liderança proposto é o que melhor se adequa às variáveis contingenciais do ambiente. E de acordo com Robbins (2005) o modelo possibilita ao líder cinco comportamentos possíveis de acordo com a situação:

Autocrático I (AI) - O líder toma decisões e soluciona problemas sem interferência dos subordinados;

Autocrático II (AII) - O líder busca informações adicionais com os liderados, mas a tomada de decisão é somente dele;

Consultador I (CI) - A situação é compartilhada com os liderados, de quem se obtém informações adicionais, mas a decisão continua sendo apenas do líder;

Consultador II (CII) - A situação é compartilhada com os liderados, de quem se obtém informações adicionais, e o líder toma a decisão que pode ser influenciada ou não pelo que os subordinados expuseram;

Grupo II (GII) - A situação é compartilhada com os liderados, de quem se obtém informações adicionais e a tomada de decisão é feita em conjunto. A posição do líder possui o mesmo peso que a dos liderados.

O modelo possui uma base normativa, em que uma sequência de regras deveria ser seguida para determinar qual modelo de participação seria o mais adequado. Uma árvore de decisão com oito perguntas sobre as variáveis

contingenciais às quais os modelos de liderança expostos deveriam se adequar são descritas por Robbins (2005) como:

- Requisito de qualidade;
- Requisito de comprometimento;
- Informação do líder;
- Estrutura do problema;
- Probabilidade de comprometimento;
- Coerência da meta;
- Conflito de subordinados;
- Informação de subordinados;
- Restrição de tempo;
- Dispersão geográfica;
- Motivação-tempo;
- Motivação-desenvolvimento.

As pesquisas realizadas demonstraram boas perspectivas sobre o método. Segundo Robbins (2005), este modelo fornece um direcionamento seguro para a escolha do estilo de liderança adequado para diferentes situações. Confirmando a teoria contingencial - segundo a qual se deve direcionar a liderança à situação e não à pessoa -, o líder deve ter um comportamento flexível, adequando-se à demanda.

#### 4.4 ABORDAGENS MAIS RECENTES DE LIDERANÇA

As teorias apresentadas até o momento possuíam premissas que poderiam ser orientadas para os colaboradores, para o líder ou para as tarefas. Mas, as abordagens que, segundo Maximiano (2011), foram surgindo no início do século XXI possuem foco na motivação, e dão origem aos três estilos que serão expostos: Liderança Carismática, Liderança Transacional e Transformacional. Entendendo que a motivação interfere diretamente no clima organizacional, de maneira que, considera-se oportuno realizar breves análises acerca desses estilos para que os objetivos deste estudo se efetivem.

Ao líder carismático são atribuídas características heroicas, quando descritos pelos seguidores. Ao serem estudados os perfis mais comuns entre os líderes

considerados carismáticos, de acordo com Conger & Kanungo (1988, apud ROBBINS *et al.*, 2005), foram encontradas as seguintes características principais:

- Autoconfiança;
- Visão (idealização de uma meta);
- Articulação da visão (capacidade de esclarecer e motivar os seguidores em prol da meta estabelecida);
- Comprometimento com a visão (disposição em assumir altos riscos pessoais em função da meta estabelecida);
- Comportamento fora do comum (postura fora do convencional);
- Agente de mudança (são mais radicais, e não meros mediadores);
- Sensibilidade ao ambiente (realizam avaliações realistas do ambiente e seus recursos).

O processo de influência do líder carismático começa com a articulação de uma visão atraente e com sentido de prosperidade futura aos liderados, são apresentadas metas com alta expectativa e confiança nos liderados. Com essa postura, o líder aumenta a autoestima e confiança de seus seguidores. O papel do líder é o de dar o exemplo. Ele tem valores e atitudes que inspiram seus liderados, pois manifesta um comportamento não convencional, fazendo autossacrifícios para demonstrar a convicção na meta estabelecida.

De acordo com Robbins (2005), as pesquisas realizadas, evidenciam que as equipes lideradas por um líder carismático, possuem um alto desempenho, produtividade, maior satisfação e motivação. Porém, não são todas as situações que exigem uma postura e comportamento carismático. Essa postura de liderança seria mais indicada quando a tarefa está voltada a novos ideais, ambientes instáveis ou muito tensos.

O autor ressalta mais um fator de grande relevância: para o sucesso de uma liderança carismática, esta deveria partir de um alto nível hierárquico da organização, ou seja, a visão deveria ser aplicada à organização como um todo, pois uma visão inspiradora em um único departamento pode não ser suficiente para contagiar positivamente toda a empresa se este novo objetivo não estiver alinhado aos da organização.

Bernard Bass & Bruce Avolio, segundo Kinicki & Kreitner (2006), foram os autores da Teoria de Liderança Transacional e Transformacional, que são abordagens mais recentes sobre liderança. Entretanto, algumas das teorias mencionadas

anteriormente já tratavam de líderes Transacionais, como o caso do modelo definido por Fiedler, a Teoria Caminho-objetivo, e o modelo Participação-líder. São abordagens voltadas à tarefa - transacionais - com o direcionamento do seguidor às metas estabelecidas. O outro modelo a ser abordado, é o do líder Transformacional - em alguns aspectos é semelhante às Teorias dos Traços do líder - com postura inspiradora, que incentiva seus liderados a superar as metas estabelecidas, pois são também líderes carismáticos.

A liderança Transacional, de acordo com Schermerhorn, Hunt & Osborn (1999), guia os liderados em direção dos objetivos, envolvendo trocas que são necessárias para o bom desempenho das atividades e alcance das metas organizacionais. Esses mesmos autores relatam quatro dimensões de troca, quais sejam:

- 1) Recompensas contingenciais – bônus por metas cumpridas com desempenho superior;
- 2) Administração ativa por exceção – o líder observa a execução das atividades, observa desvios de regras e padrões e realiza ações e medidas corretivas;
- 3) Administração passiva por exceção – o líder intervém caso os padrões não sejam alcançados;
- 4) Abdicação de responsabilidade – o líder evita as tomadas de decisão.

Outra perspectiva quanto à liderança Transacional seria, segundo Maximiano (2011), de que o líder recorreria às necessidades primárias de seus liderados, oferecendo recompensas, tais como: a) promoções; b) aumentos salariais; c) liberdade e autonomia para uso do tempo, e d) transferências internas, de setor e/ou função.

O líder transacional possui características comportamentais como realizar troca de recompensas com os liderados pelo bom desempenho; administrar através de exceções, busca por desvio de regras e toma ações corretivas, ou apenas intervém se as regras são burladas; evita tomar responsabilidade para si. Para Kinicki & Kreitner (2006), a liderança Transacional focaliza a atividade executada pelo colaborador, oferecendo recompensas ou punições contingentes ao desempenho do liderado. Os autores afirmam que esta abordagem de liderança possui características administrativas essenciais para o bom desempenho da organização, pois destaca o

monitoramento do progresso, fazendo uso da motivação do colaborador por recompensa.

No entanto, as características dos líderes transformacionais, segundo Bass (1990, *apud* ROBBINS *et al.*, 2005), são: o carisma; inspiração; fornecimento de estímulo intelectual e tratamento individual de seus liderados. São líderes que conseguem inspirar e motivar seus seguidores, em virtude de seu comportamento. De acordo com Spector (2012), os colaboradores que reconhecem seu líder como transformacional, apresentam comportamento organizacional superior como: bom desempenho em suas atividades; disciplina e cidadania; comprometimento e percepção de justiça.

A liderança transformacional segundo Bass & Riggio (2006, *apud* SPECTOR *et al.*, 2012), possui quatro princípios fundamentais:

- 1) Influência idealizada: o líder encoraja e estimula o liderado através de seu comportamento exemplar;
- 2) Motivação inspiradora: o líder estimula o liderado a ter grandes expectativas, a idealizar uma visão, um sonho;
- 3) Estímulo intelectual: o líder incentiva o liderado a promover a inteligência e racionalizar as situações, a buscar a evolução contínua;
- 4) Consideração individualizada: o líder focaliza o desenvolvimento, treinamento e bem-estar do liderado.

As perspectivas de pesquisas realizadas são positivas quanto ao treinamento de líderes para que apresentem comportamentos transformacionais. O autor Spector (2012), relata um estudo realizado por Towler (2003), no qual, a metodologia consistiu na realização de um treinamento com estudantes de administração, que foram separados aleatoriamente para receber instruções de comportamento transformacional ou não (grupo de controle). Os estudantes realizaram um discurso - uma interpretação- para colaboradores fictícios, nesta representação eles foram avaliados e constatou-se que as características transformacionais demonstraram-se mais evidentes nos estudantes que receberam instruções comportamentais do que no grupo de controle.

O líder transformacional, segundo Kinicki & Kreitner (2006), propicia mudanças nos objetivos, valores, necessidades e aspirações dos liderados, e se o comportamento transformacional puder ser ensinado e replicado, trará benefícios para as organizações.

Pesquisas realizadas com os dois perfis, relatam uma superioridade da liderança Transformacional, com baixas taxas de rotatividade, produtividade e desempenho mais elevados e liderados mais motivados e satisfeitos. Entretanto, a principal questão dessas duas posturas comportamentais do líder, segundo Rothmann & Cooper (2009), seria de que, deveriam ser complementares. Ou seja, apesar das características sugerirem, não seriam abordagens opostas; a liderança Transformacional seria construída sobre a Transacional. Uma supre as fragilidades da outra. A liderança Transformacional conseguiria dos liderados um maior índice de desempenho e motivação do que somente a Transacional alcançaria. O líder Transacional conseguiria liderados mais questionadores sobre as visões estabelecidas, com uma administração eficiente na direção dos objetivos, que não ocorreria no caso de uma liderança somente Transformacional.

## 5 A INFLUÊNCIA DO LÍDER NO CLIMA ORGANIZACIONAL

O estilo de liderança é considerado por pesquisadores desta temática (Chiavenato, 2005; Luz, 1995; Coda, 1997) como uma das principais variáveis de influência na qualidade do clima organizacional. Os resultados obtidos pelos colaboradores demonstraram-se variáveis de acordo com a postura adotada pelo líder.

O pressuposto citado pode ser observado em diferentes organizações, em que o comportamento dos colaboradores é variável de acordo com o perfil de liderança adotado pelo superior hierárquico. Esta evidência pode ser relacionada empiricamente sob a ótica da pesquisa realizada por Lewin, Lippitt & White (1939, *apud* GOSENDO *et al.*, 2009), em que, os teóricos afirmam que o comportamento do colaborador é atribuído às suas características pessoais e percepção individual do clima da organização.

Para chegar a essa hipótese, os pesquisadores analisaram a relação do estilo de liderança com o clima organizacional. Segundo Gosendo (2009), os pesquisadores Lewin, Lippitt & White, reproduziram três estilos de liderança diferentes, pois acreditavam que cada estilo iria propiciar diferentes efeitos no clima organizacional. A partir deste estudo, os pesquisadores puderam verificar que os colaboradores que pertenciam a um grupo com liderança autoritária eram menos propícios à iniciativa, e apáticos se comparados aos membros com liderança democrática, que se demonstravam mais participativos, receptivos e cooperativos. O cenário construído pelos pesquisadores foi bastante pertinente, pois se assemelha ao ambiente organizacional, em que são observados diferentes perfis de líder e os distintos resultados e comportamentos apresentados pelos liderados, percebidos na rotina de diversas organizações.

A metodologia utilizada por Lewin & col., reforça a hipótese de que as relações vividas no ambiente de trabalho entre os liderados e o líder são um fator relevante para a qualidade do clima organizacional, podendo apresentar-se negativo quando a liderança é autoritária e com desequilíbrio entre objetivos pessoais e organizacionais; ou positivo, quando a relação é favorável e equilibrada entre os objetivos a serem alcançados pela organização e a satisfação das necessidades pessoais dos colaboradores, juntamente com uma liderança democrática.

As principais intervenções e efeitos do estilo de liderança adotado, podem ser percebidas no clima organizacional, que foi abordado novamente em uma pesquisa realizada por Litwin & Stringer (1968 *apud* SANTOS *et al.*, 1999). Para a realização deste estudo, o pressuposto dos pesquisadores era de que o comportamento do líder seria uma das principais variáveis determinantes do clima organizacional. Os teóricos buscavam testar a suposição de que, diferentes climas organizacionais se originam de estilos diferentes de liderança.

A método desse estudo contemplou a realização de um “jogo de empresas”, no qual foram criadas três organizações (British, Balance e Blazer). Nessa simulação, cada uma possuía quinze colaboradores e um presidente, que adotava uma postura conforme fora instruído. O presidente da British possuía um perfil crítico, não incentivador de inovação e tampouco propunha objetivos estimulantes: era um líder frio e distante. A Balance foi presidida por um líder informal, de postura acolhedora, prezando pela união e possibilitando recompensas positivas. O líder da organização Blazer possuía uma postura formal, estimulava o alcance de objetivos altos, incentivava a inovação e recompensas para bons desempenhos.

O clima das organizações, segundo Souza (1999), foi mensurado duas vezes num período de 48 horas de trabalho, que foi o tempo de duração da pesquisa. Para medir o clima, Litwin & Stringer desenvolveram um instrumento de pesquisa que contempla seis variáveis: estrutura, responsabilidade, risco, recompensa, apoio e conflito. Os resultados obtidos demonstraram que a postura adotada pelo líder realmente atua como fator decisivo do clima organizacional. Os resultados podem ser observados na figura a seguir:

	<b>British</b>	<b>Balance</b>	<b>Blazer</b>
<b>Estilo de liderança</b>	Autoritário e formal	Democrático e informal	Realizador e incentivador
<b>Clima criado</b>	Autoritário	Afiliativo	Realizador
<b>Motivação</b>	Alto nível de motivação para poder	Alto nível de motivação para afiliação	Alto nível de motivação para realização
<b>Satisfação</b>	Baixa	Alta	Alta
<b>Atitude em direção ao grupo</b>	Negativa	Positiva	Positiva
<b>Desempenho</b>	Inovação e produtividade baixas	Inovação moderada, produtividade baixa	Inovação e produtividade altas

FIGURA 6 – RESULTADOS OBTIDOS POR LITWIN & STRINGER  
 FONTE: adaptado de SOUZA (1999) pela autora

Os teóricos Litwin & Stringer, apontam que o estudo realizado evidencia que os distintos estilos de liderança criam diferentes climas organizacionais. E que esses climas desenvolvidos impactam a motivação, desempenho e satisfação individual dos colaboradores.

Percebe-se através dos resultados desta pesquisa a intervenção do estilo de liderança no clima percebido pelos colaboradores, pois a maneira como o líder exerce sua influência sobre os colaboradores pode provocar alterações na relação do processo de gestão, interferindo na produtividade da organização, na motivação individual e demais fatores variáveis constituintes do clima organizacional. Quando a liderança é autoritária, ocorre o distanciamento da relação dos liderados com o líder, a satisfação e produtividade dos colaboradores se demonstram baixas. Fato contrário de quando apresentada uma liderança renovadora, que possibilita a inovação, com altos níveis de satisfação e produtividade, com uma relação de líder-liderado que favorece a valorização pessoal e profissional.

O processo de interação entre clima organizacional e o estilo de liderança pode também ser observado sob o escopo dos estudos realizados por Kozlowski & Doherty (1989, *apud* GOSENDO *et al.*, 2009). O estudo empírico foi realizado para verificar os efeitos da qualidade de interação entre líder e liderados. Para esta pesquisa, Kozlowski & Doherty utilizaram 16 líderes e seus respectivos liderados como amostra do estudo. Os colaboradores que pertenciam a grupos com maior

interação, apresentavam características como confiança e discrição, e a comunicação com o líder se apresentou mais assertiva se comparados com membros de grupo com interação menor.

Os estudos de Kozlowski & Doherty nos possibilita compreender que as percepções do colaborador com relação às práticas organizacionais sofrem influência determinante de acordo com o perfil da liderança. Os colaboradores que apresentam maior interação e nível mais alto de comunicação assertiva com seu líder possuem maior facilidade em compreender e agir de maneira mais direcionada aos objetivos da organização e percebem o clima organizacional de maneira positiva. Entretanto, quando a comunicação com o líder é precária e com pouca interação, os colaboradores apresentam postura e compreensão organizacional oposta; relatam um clima organizacional negativo, e possuem maior dificuldade em alinhar as atitudes individuais às organizacionais.

Nesse sentido, é notável que o líder influencia de maneira relevante os conceitos organizacionais percebidos pelo liderado. Os colaboradores têm um contato intenso com a organização através de seu líder, percebendo por meio deste as práticas e as posturas organizacionais. Assim, subentende-se que a compreensão da postura organizacional pode ser influenciada de acordo com a qualidade de relacionamento e comunicação entre líder e liderado.

Os estudos realizados por Bhal & Ansari (1996 *apud* SILVA; MIRANDA; VELOSO E FISCHER *et al.*, 2010), identificam duas perspectivas no relacionamento entre o líder e seu liderado: uma seria a contribuição para o trabalho, a relação profissional; e a outra, o relacionamento pessoal, o afeto envolvido na relação entre eles. Segundo os autores, essa relação poderá tanto influenciar na maneira como o colaborador compreende e realiza as tarefas, como também criar novos conceitos e significados. Sendo estes, positivos como maior desempenho e motivação, ou negativos, como o absenteísmo.

Percebe-se a partir das referências citadas o impacto do estilo de liderança na qualidade do clima organizacional, para o qual, a postura adotada pelo líder interfere diretamente nos resultados da organização. Os colaboradores são afetados pela influência exercida pelo líder, seja na maior produtividade, motivação e satisfação quando positiva, ou acarretando quadros de apatia, insatisfação e absenteísmo quando negativa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As relações interpessoais estão cada vez mais sendo valorizadas no universo corporativo, e a comunicação entre líder- liderado é um fator determinante no clima organizacional, podendo aumentar a produtividade e motivação, ou até gerar a desmotivação e grande rotatividade de colaboradores em um mercado que é extremamente competitivo. Quando se trata da busca por mudanças e competitividade organizacional, algumas empresas prontamente têm concordado que repensar o enfoque administrativo e voltar-se para as relações indivíduo e organização seria uma ferramenta estratégica essencial.

Nas organizações com postura administrativa clássica, os líderes ficam em seu posto de trabalho, sem uma rotina tão dinâmica e entrosada com a equipe, como mencionado no capítulo dedicado à Administração. Entretanto, ainda neste mesmo capítulo foi relatada a mudança deste papel em determinadas organizações, em que o líder passa a buscar e prezar pelo dinamismo da equipe, promovendo a motivação e alavancando o desempenho através de um clima organizacional agradável, que como definido anteriormente, trata-se da atmosfera interna percebida por colaboradores de uma determinada organização. A mudança na postura administrativa de algumas empresas, que passaram a considerar os recursos humanos como papel principal na busca da competitividade organizacional, o líder está sendo uma peça fundamental na gestão de pessoas, pois possui contato constante com os liderados.

Com relação às teorias revisadas no capítulo que contemplou a Liderança, pode-se perceber que, a partir dos resultados inconclusivos da Teoria dos Traços, que visava observar e definir características de um líder nato é que foram surgindo diferentes abordagens sobre liderança.

As Teorias Comportamentais foram ganhando a dedicação de pesquisadores, pois focam nas atitudes do líder, ou seja, padrões de comportamento que irão defini-lo como um líder eficaz. E são nos estudos das Teorias Comportamentais, que começam a surgir oposições de resultados entre as posturas de liderança, voltadas para tarefas ou para pessoas. Principalmente no modelo desenvolvido por Blake & Mounton, a **grade gerencial**, inspirada nas pesquisas desenvolvidas pelas Universidades de Ohio e Michigan, na qual, foi sugerido que, quanto mais próximo o

comportamento do líder estivesse do estilo 9,9 maior seria a eficácia. Pois neste modelo a postura do líder seria democrática, em equipe, e favoreceria o melhor desempenho dos liderados, com maior nível de satisfação e baixa rotatividade.

O panorama dos estilos de liderança, possibilitou verificar que, as Teorias Comportamentais observavam a conduta adotada pelo líder, e a influência que esta postura exercia em quesitos como a produtividade, satisfação e motivação, desejo de permanecer na organização, entre outras variáveis que compõe o clima organizacional.

Entretanto, surgem pesquisas que analisam o fator situacional em que se encontram o líder e seus liderados, ou seja, o líder deveria adequar sua postura de acordo com a situação em que estão inseridos. São conclusões das Teorias Contingenciais, que dedicaram suas pesquisas aos fatores situacionais, buscando definir qual postura do líder melhor se adequaria a cada circunstância. Os teóricos desta linha de pesquisas chegaram a um direcionamento seguro e favorável para a escolha da liderança que, como sugerido, deveria ser flexível, demonstrando coerência a cada situação apresentada.

Os estudos recentes sugerem que os modelos de liderança quando complementares geram bons resultados, ou seja, quando a Liderança Transformacional é construída sobre a Transacional, chegando a níveis satisfatórios de produção, com liderados motivados e satisfeitos.

As análises anteriormente apresentadas, possibilitaram verificar que o líder, através de sua postura, exerce influência no clima organizacional. Pois como descrito no capítulo dedicado ao clima organizacional ficou evidente como uma das variáveis de influência no clima é o estilo de liderança e o relacionamento do líder com os seus liderados. O estilo de liderança foi definido como um dos principais fatores de influência no clima organizacional (Chiavenato, 2005; Luz, 1995; Coda, 1997), e através das revisões sobre as principais abordagens e teorias referentes à liderança, possibilitou verificar a influência do líder no comportamento dos liderados, que de acordo com o perfil de liderança exercido por ele gerava resultados diferentes no clima organizacional percebido pelos colaboradores.

Nas abordagens recentes, sugere-se uma complementação de posturas, voltando o foco para tarefas mas também para os recursos humanos. Nota-se que não há um único estilo de liderança que seja eficiente e eficaz, mas que, a associação

de posturas mais adequadas a cada situação é que se demonstra mais propício ao sucesso.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BOWDITCH, J. L; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. Tradução José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compacta**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 94-107.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

GOSENDO, E. E. M. **Clima organizacional e sua relação com configurações de poder e estilos de funcionamento organizacional**. 168 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Departamento de Psicologia social, do trabalho e das organizações, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

KINICKI, A; KREITNER, R. **Comportamento organizacional**. Tradução Maria Lucia G. L. Rosa. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

KNAPIK, J. **Administração geral e de recursos humanos**. 20. ed. Curitiba: IBPEX, 2004.L

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

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. 1. ed. São Paulo: 2011.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo : Prentice Hall do Brasil, 2005.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROTHMANN, I; COOPER, C. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho**. Tradução Luiz Claudio de Queiroz. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2009.

SANTOS, N. M. B. F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. 1. ed. Lorena: Stiliano, 1999.

SCHERMERHORN, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Tradução Sara Rivka Gedanke. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA, R. C.; MIRANDA, B. S.; VELOSO, E. F. R.; FISCHER, A. L. Clima organizacional: uma proposição de categorias de pesquisa. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 2010, São Paulo. **Anais ...** São Paulo: SemeAd, 2010. p. 1-17.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. Tradução Cristina Yamagami. 4.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.