

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

**Liderança Situacional Aplicado à Melhoria no Clima Organizacional,  
um estudo de caso nas empresas “X, Y e Z”.**

Autor: Danielle Regina Mendes  
Orientador: Mirian Palmeira

Curitiba  
2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**Liderança Situacional Aplicado à Melhoria no Clima Organizacional,  
um estudo de caso nas empresas “X, Y e Z”.**

Autor: Danielle Regina Mendes

Capa do Trabalho de  
Conclusão do Curso  
apresentado à Universidade  
Federal do Paraná para  
obtenção de título de  
Especialista em  
Administração de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Mirian  
Palmeira

Curitiba  
2011

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família e a meus amigos pela compreensão e paciência para com minhas ausências em momentos tão importantes; agradeço aos professores e colegas por terem comigo dividido suas experiências e conhecimentos e eternamente a Deus por ter me concedido forças e ânimo em momentos de cansaço e desânimo quando muitas vezes tive a vontade de desistir.

“Quando me amei de verdade, parei de desejar que a minha vida fosse diferente e comecei a ver que tudo o que acontece contribui para o meu crescimento.

Hoje chamo isso de... Amadurecimento.”

(Charles Chaplin)

## **RESUMO**

Este trabalho apresenta uma metodologia voltada para o desenvolvimento do grupo de líderes organizacionais a fim de melhorar o clima organizacional das equipes e da empresa como todo. Através da observação da autora deste projeto e a vivência desta, em empresas de grande e médio porte nos ramos de varejo farmacêutico, metalúrgico e de transportes (dados sigilosos por solicitação das empresas), detectou-se uma deficiência no estilo de liderança atual adotado pelo grupo de líderes e as diversas conseqüências negativas geradas por estas para o clima organizacional das empresas analisadas. A proposta deste trabalho é promover a educação e o treinamento do grupo de líderes para a mudança de estilo de liderança. Para isso, propõe-se a utilização da chamada “Teoria de Liderança Situacional”, de base conceitual dos pesquisadores Hersey e Blanchard. Neste projeto foram adotados os métodos de análise de caso e análise e levantamento de dados bibliográficos. Como resultados deste trabalho serão apresentados sugestões e vantagens na utilização desta teoria e de seus estilos de liderança como ferramenta na eliminação de problemas identificados no clima organizacional das empresas.

**Palavras chaves:** liderança situacional, clima organizacional, comportamento de apoio, comportamento de tarefa e maturidade.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	03
<b>2 TEMA</b> .....	05
<b>3 PROBLEMA</b> .....	05
<b>4 OBJETIVOS DO TRABALHO</b> .....	05
3.1 OBJETIVO GERAL .....	05
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	05
<b>5 JUSTIFICATIVA</b> .....	05
<b>6 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b> .....	06
6.1 LIDERANÇA .....	06
6.2 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	12
<b>7 METODOLOGIA</b> .....	14
<b>8 RESULTADOS E ANÁLISES</b> .....	15
8.1 LIDERANÇA SITUACIONAL .....	15
8.2 FLEXIBILIDADE DO LÍDER .....	15
8.3 CLIMA ORGANIZACIONAL X LIDERANÇA .....	16
8.4 CLIMA ORGANIZACIONAL X LIDERANÇA .....	17
<b>9 CONSIDERAÇÕES FINAIS E/OU CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> ....	20
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	21
<b>ANEXOS</b> .....	22
ANEXOS I – Modelo de Formulário de Pesquisa de Clima .....	22

## **1.INTRODUÇÃO**

No século XXI a gestão da inovação e conhecimento, bem como, a busca constante pela qualidade tem se transformado em ferramentas fundamentais para os novos modelos administrativos e de produção, tanto para a sobrevivência organizacional como para a manutenção de uma vantagem competitiva sustentável.

O foco no capital humano torna-se imprescindível para o “sucesso” da empresa perante este novo cenário econômico, bem como, a preparação e a correta postura daqueles que lideram as equipes de trabalho dentro da mesma.

O clima organizacional passa a ser extremamente impactante na qualidade dos produtos/serviços e processos envolvidos dentro de uma organização. Sendo a relação entre o indivíduo-organização e primordialmente entre líder-liderado, liderado-liderado e líder-líder o fator primordial observado para um clima agradável e de maior produtividade.

Através de observações e vivências da aluna este projeto traz situações reais de três empresas, que aqui terão sua identidade resguardada, sendo identificadas apenas por “empresas X,Y e Z” que atuam, em mesma ordem, nos ramos de varejo farmacêutico, industrial e de transportes objetivando levantar a importância da preparação do líder e de sua atuação de maneira “situacional” na efetividade de seu papel perante seus liderados, perante os resultados de seu grupo e perante os objetivos da organização.

Este estudo se faz necessário para a real compreensão da relação líder-liderado e a identificação de ações como da “teoria de liderança situacional” como ferramenta benéfica para melhoria do clima organizacional. Trazendo as empresas envolvidas, à aluna e a todos que obtiverem acesso a este projeto um material de apoio no desenvolver de materiais, treinamentos e análise quanto à importância da liderança e de um clima organizacional agradável para a sustentabilidade de suas empresas.

Inicialmente este trabalho apresenta os conceitos de liderança e suas especificações dentro da “Teoria de Liderança Situacional” de Hersey e Blanchard, bem como está pode interferir na relação do líder e os integrantes de sua equipe e nos resultados apresentados à organização.

Destaca-se também a importância da flexibilidade do líder diante das diversas situações vivenciadas no dia-a-dia, dos diversos comportamentos e reações dos

indivíduos com os quais se relaciona profissionalmente e nas atividades a serem desenvolvidas, sendo um mediador de conflitos e um instrumento de motivação e bons resultados da equipe que está à frente.

Em sequência, descreve como a preparação de líderes situacionais pode auxiliar na motivação e satisfação individual de seus liderados de encontro com objetivos da empresa.

Por fim, apresenta 3 exemplos de empresas que em seu processo de mudança e reestruturação apenas viram resultados efetivos a partir do momento em que passaram a investir na preparação de seus líderes.

## **2 - Tema**

Liderança Situacional aplicado à melhoria no clima organizacional, um estudo de caso nas empresas “X, Y e Z”.

## **3 - Problema**

Como determinar a Liderança Situacional como ferramenta benéfica para melhoria do clima organizacional?

## **4 OBJETIVOS DO TRABALHO:**

### **4.1 Objetivo Geral:**

Identificar o impacto da liderança situacional sobre o clima organizacional das empresas.

### **4.2 Objetivos Específicos:**

- Apresentar o que é liderança situacional, bem como, os estilos da liderança situacional e os diversos tipos de líderes.
- Abordar a importância da flexibilidade de líderes situacionais na resolução de conflitos internos da equipe (problemas de relacionamento e comprometimento).
- Identificar possíveis alternativas para melhoria do clima organizacional através da preparação dos líderes de equipe na organização.
- Descrever as empresas envolvidas no estudo de caso.

## **5 Justificativa**

O tema foi escolhido para demonstrar a importância da preparação do Líder diante dos novos desafios dentro das organizações. Atualmente, se faz necessário o investimento organizacional não apenas estrutural, mas principalmente no capital humano da instituição desenvolvendo habilidades, competências, motivando e envolvendo plenamente seus funcionários a fim de manter um clima organizacional



“saudável” e a sustentabilidade da mesma perante as oscilações entre abertura e expansão de concorrentes, avanços tecnológicos, globalização e riscos de quebra financeira.

Faz-se necessário, portanto, a preparação e atuação de líderes situacionais capazes de agir de uma determinada maneira ao tratar o indivíduo isoladamente, conforme sua maturidade e/ou como grupo ao qual deseja influenciar perante cada atividade a ser desenvolvida pelos mesmos.

## **6 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA**

### **6.1 Liderança**

Muitos são os estudos e teorias realizadas sobre a capacidade de um líder, discutindo insistentemente em questões como a de que está “habilidade” é ou não nata do ser humano.

A capacidade de liderança pode ser notada já por volta de 4000 A. C. quando os homens sentiram a necessidade de trabalhar e desenvolver algo em comum para sobreviver em grupos.

O homem nômade já liderava, guiava-se pelas crenças, era místico e utilizava de suas habilidades intuitivas para obter resultados satisfatórios em suas mudanças. Posteriormente vem a liderança por conquista de terras e o cultivo de produtos agrícolas, nesta passagem para os senhores feudais, como estilos de liderança caracterizados como agressivos e repreensivos perante o decorrer da história.

No decorrer do século XX, o estilo de liderança variou muito, Spricigo (1999, p.47), afirma que “a escola Taylorista sugere que o estilo autoritário e centralizador é o mais eficiente, enquanto que a escola das relações humanas defende o estilo democrático como o mais apropriado”. Para o autor, esta divergência de abordagens se traduz em dois tipos de enfoques: orientação para a produção e orientação para o empregado.

A orientação para a produção tem como visão apenas o operacional, as atividades a serem desenvolvidas, os maquinários e processos envolvidos para a entrega final do produto ou serviço; a orientação para o empregado busca o seu diferencial competitivo na qualidade de seus produtos e serviços, procurando analisar, compreender e atender as necessidades dos indivíduos que realizam o processo, buscando um maior envolvimento e desempenho deste perante a visão e

necessidade da empresa.

Mas afinal, a liderança é nata ou pode ser desenvolvida através do tempo?

A chamada Teoria dos Traços defende que as qualidades pessoais de um indivíduo o caracterizam como líder, este já nascendo como tal e não sendo possível “transformá-lo” durante o decorrer do tempo. Segundo Bryman:

*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 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, A., 1992, p.2).*

Este enfoque predominou até a data de quarenta e a partir de então novas pesquisas e testes psicológicos foram desenvolvidos e incrementados, novas posições passaram a ser defendidas e até hoje não totalmente esclarecedoras. Estas “discussões” e levantamentos no decorrer do tempo acabaram não mais a tentar esclarecer “de onde vem à liderança” como personalidade do indivíduo, mas para o enfoque nos aspectos comportamentais deste líder diante das diversas situações vivenciadas por ele.

Tannenbaum (1972), diz em seu modelo que a liderança é influência interpessoal exercida em uma situação (liderança situacional), por intermédio do processo de comunicação, com finalidade de atingir uma meta ou metas específicas, ou seja, retrata o líder que tenta influenciar o liderado em uma determinada situação em prol de objetivos comuns.

Hersey e Blanchard (1986, p.117), postulam que “os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento às necessidades dos liderados e a situação, sendo estas não constantes, o uso do estilo apropriado de comportamento do líder constitui um desafio para cada líder eficaz”, ou seja, o modelo de liderança define o comportamento da tarefa, sendo o líder encarregado de dirigir as pessoas, ditando suas funções e objetivos a serem alcançados.

A chamada Liderança Situacional busca conciliar a tarefa a ser executada, concedendo orientação e direção do líder aos funcionários, o apoio emocional

através de um relacionamento adequado e o 1º nível de maturidade dos colaboradores.

Nesse caso, a variável a ser considerada passa pelo nível de maturidade do subordinado, avaliado a partir não só do conhecimento e da experiência, mas também do nível de empenho, grau de autonomia, capacidade de assumir responsabilidades e tomar decisões, interesse por melhorias, relacionamentos, aceitação de desafios, etc. E quanto maior for esta maturidade, menos estruturadas serão suas tarefas pelo líder. Inclusive a partir de determinado momento, até a ênfase nos relacionamentos pode ir sendo gradativamente diminuída, dada à resposta positiva por parte do subordinado por esta ilimitada confiança nele depositada, o que formará a sua própria Curva de Maturidade. (JOHANN, 2002, p. 70).

De acordo com Abraham Maslow (1908-1970) psicólogo americano, considerado o pai do humanismo na psicologia e sua teoria, o ser humano possui diversas necessidades que podem ser separadas em categorias hierarquizadas. Para motivar uma pessoa, é preciso identificar e satisfazer suas necessidades mais básicas para desta forma atingir sua auto-realização. Segundo ele, existe um conjunto de cinco necessidades a serem satisfeitas em ordem “hierárquica”:

...necessidades fisiológicas (básicas), tais como a fome, a sede, o sono, o sexo, a excreção, o abrigo; necessidades de segurança, tal como uma casa, um emprego estável e/ou um plano de saúde ou seguro de vida; necessidades sociais ou de relacionamentos, afeto, amor e sentimentos tais como os de ser aceito e/ou pertencer a um grupo; necessidades de estima, que podem ser constituídas de duas formas, do reconhecimento das nossas capacidades pessoais e do reconhecimento dos outros face à nossa capacidade de adequação às funções que desempenhamos; necessidades de auto-realização, em que o indivíduo procura tornar-se aquilo que ele deseja ser. (MASLOW, 1954).



Ao ingressar em um sistema organizacional produtivo, o indivíduo busca, de modo geral, satisfazer tanto suas necessidades de pertencer a um grupo social quanto de se auto-realizar. O correto direcionamento e apoio do líder vêm de encontro com a satisfação das principais necessidades dos indivíduos, que por sua

vez está diretamente interligada ao comportamento do mesmo com relação as tarefas atribuídas à ele e ao seu relacionamento com o restante da equipe, ou seja, as atitudes do líder sobre seus liderados impacta diretamente sobre o clima do ambiente de trabalho.

Desde a década de 60, quando começaram a aparecer os primeiros estudos sobre clima organizacional em empresas americanas, várias foram as correlações já feitas entre clima e outras áreas críticas das empresas, como liderança, motivação, desempenho e cultura organizacional, por exemplo. Esta diversidade na forma de abordagem fez com que o assunto passasse a ser tratado como sinônimo de cultura organizacional, de atmosfera ambiental, de psicoestrutura organizacional ou de personalidade da organização.

Chiavenato (1993, p. 50) afirma que o clima organizacional:

Constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização; (...) é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho; (...) a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento.

O clima terá sua primeira origem dentre os valores, tradições que cada um dos envolvidos no processo trouxeram para dentro da organização, sendo que esses pressupostos influenciarão diretamente no estilo gerencial ou de liderança. De acordo Shein *apud* Edela (1978): "O clima gerencial é determinado primeiro pelos pressupostos sobre a natureza do homem, prevalentes na organização...", por esse motivo a importância do líder como "ator" principal no processo de motivação e direcionamento de seus liderados é fundamental para o alcance dos objetivos da organização e da satisfação das necessidades dos indivíduos dentro dela.

Segundo Hersey (1986, p. 185) "O líder deve ter a flexibilidade pessoal e a gama de habilidades necessárias para variar seu comportamento. Se as necessidades e motivos de seus subordinados forem diferentes, devem ser tratadas de modo diferente".

Sendo assim, o conceito de liderança situacional baseia-se na relação do líder para com seus subordinados e do grau de maturidade destes nas diversas situações encontradas. O modelo mais conhecido é o desenvolvido por Hersey e Blanchard que leva em consideração três variáveis: *comportamento de tarefa, comportamento*

de relacionamento e “maturidade” dos subordinados no desempenho de suas tarefas.

O *comportamento de tarefa* refere-se à capacidade do liderado em executar suas atividades, ou seja, aos seus conhecimentos e habilidades técnicas; sendo o *comportamento de relacionamento* diretamente interligado a “maturidade” do indivíduo para realização de suas tarefas, ou seja, de sua confiança e motivação interna para o desenvolver delas. É esta “maturidade” que demonstra ao líder qual comportamento/apoio deve ser reforçado. Quanto mais alto o comportamento de relacionamento, mais o líder se empenha em oferecer apoio sócio-emocional e meios de comunicação claros e diretivos ao liderado.

Cada nível de maturidade exige do líder um grau de direção (comportamento de tarefa) e apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) diferente para com o tratamento de cada liderado, quando tratado individualmente, e cada grupo, quando tratado como grupo/equipe. Existindo assim quatro tipos de lideranças:

- *Determinar E1 (maturidade baixa M1)* - a liderança ocorre quando o colaborador necessita aprender a tarefa a ser executada, sendo o líder supervisor da tarefa até o fim, direcionando o colaborador para elaborá-la até conquistar confiança. Este estilo dá ênfase ao comportamento diretivo por parte do líder, pois um comportamento voltado ao relacionamento pode ser aparentemente “paternalista” e permissivo com relação a “falta de interesse” em assumir responsabilidade.
- *Persuadir E2 (maturidade entre baixa e moderada M2)* - este estilo de liderança ocorre quando o colaborador não tem capacidade, mas tem disposição e necessita conhecer a tarefa e conquistar um estímulo para execução dela. O líder contribui apoiando a obtenção de novas idéias e disseminando conhecimento quando o colaborador necessita de ajuda.
- *Compartilhar E3 (maturidade entre moderada e baixa M3)* - o líder precisa estimular o colaborador para adquirir segurança e buscar o aprendizado, aumentando suas habilidades e conhecimentos, dando mais apoio para o

---

<sup>1</sup> “Na Liderança Situacional define-se a maturidade como a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento”. (Hersey, 1986, p. 187)

colaborador executar suas tarefas. O líder presta apoio, porém supervisiona pouco.

- *Delegar E4 (maturidade alta M4)* - ela ocorre quando os colaboradores possuem maior autonomia e liberdade, tendo conhecimento e segurança com as tarefas. O líder mantém um contato com pouca supervisão e pouco apoio. Muitas vezes o colaborador inclusive tem autoridade para decisões de mudanças conforme o nível hierárquico.

Portanto, para “identificar” qual tipo de liderança deve ser utilizada a teoria de liderança situacional sugere que a “maturidade” do indivíduo pode ser medida gradativamente tendo como marcos de referências quatro níveis: baixo (M1), baixo a moderado (M2), moderado e alto (M3) e alto (M4), sendo o sucesso da liderança diretamente ligado a capacidade do mesmo em atuar na medida certa nos estilos de liderança demonstrados anteriormente (direção e apoio).



Figura 1 - Esquema geral da liderança situacional

Fonte: HERSEY,P.; BLANCHARD,K.H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986. p.189.

Para o sucesso do líder através da liderança situacional é necessário que este tenha a definição clara sobre qual área de atividade pretende influenciar, qual o nível de motivação (“maturidade”) e qual o estilo de liderança é apropriado ao indivíduo ou grupo ao qual pretende influenciar, evitando generalizações inadequadas e catastróficas ao clima entre líder-liderado e entre o grupo.

É o adequado posicionamento do líder perante as necessidades do(s) liderado(s) - apoio e tarefa - que agirão como base inicial para a “satisfação do indivíduo” no ambiente de trabalho (pirâmide de Maslow). Porém, é inútil pensar numa relação líder-liderado isolada do resto da organização. O comportamento de

um líder pode não ser eficaz se for contrastante com a política da diretoria, com a estrutura de recompensas da organização ou com o comportamento de seus colegas.

São todos estes aspectos reunidos que consistem no que chamamos de “clima organizacional”. A liderança situacional vem auxiliar no desafio do líder, com estilos de liderança adequados, capazes de provocar a motivação dos liderados como indivíduos e/ou equipe, promovendo um ambiente de relacionamentos agradável e de maior produtividade; satisfazendo as necessidades dos indivíduos envolvidos e dos interesses da organização.

Na atualidade, as empresas estão atentas à importância do fator humano para fazer a diferença quando se trata de obtenção de resultados e é por esse motivo que o clima organizacional tem sido cada vez mais importante como estratégia da organização, na busca de potencializá-lo e torná-lo mais favorável a obtenção de melhores resultados e qualidade nos produtos/serviços ofertados.

## **6.2 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Muito se houve falar em clima organizacional, no entanto, se há grande dificuldade em definir exatamente os elementos que o compõe, visto que este está envolto ao nível de motivação e satisfação das necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte.

Para Bergamini e Cola (1997) não é a motivação dos funcionários que impacta diretamente ao clima organizacional, mas sim a satisfação destes no trabalho.

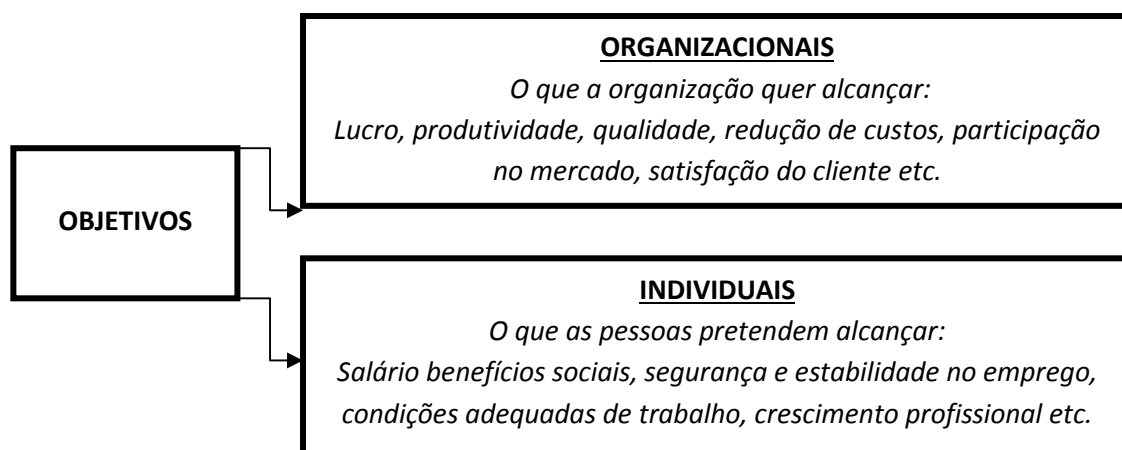
*Motivação é uma energia direta ou intrínseca, ligada ao significado e à natureza do próprio trabalho realizado. Satisfação é uma energia indireta ou extrínseca ligada a aspectos como salário, benefícios, reconhecimento, chefia e várias outras condições que precisam estar atendidas – e isto fundamentalmente a partir da ótica do empregado – no ambiente de trabalho. “São esses aspectos extrínsecos os elementos básicos formadores daquilo que é chamado Clima Organizacional...” (1997, p. 98).*

Para BERGAMINI (1978) “pode-se suspeitar de que, na realidade, ninguém motiva ninguém”, pois em seu princípio quando as pessoas se apresentam para

trabalhar já estão motivadas e as situações as quais envolvem seu dia-a-dia no trabalho apenas vão favorecer ou impedir que os objetivos internos almejados por este sejam alcançados e por sua vez “movimentem” suas atitudes e comportamentos positivamente ou negativamente. “...Todas as vezes que se diz que se motivou alguém, usa-se o termo, impropriamente, pois o que se fez foi colocar alguém em movimento, por bem, pela recompensa, ou por mal, pela ameaça de um possível castigo.” (BERGAMINI, 1987, p. 127).

No entanto, para CHIAVENATO (2002) ambos os aspectos – motivação e satisfação - estão interligados, sendo o clima organizacional incapaz de ser tocado ou visualizado, mas sim de percepção psicológica.

De maneira geral observa-se que o bom clima organizacional está diretamente interligado a satisfação de necessidades/interesses de ambas as partes, organização e funcionários.



A insatisfação individual dos funcionários impacta com mais evidência e conseqüência os objetivos organizacionais, visto que é a “massa operacional” que executa diariamente o trabalho e produz o resultado final dos produtos e serviços prestados pela mesma. Portanto, a atenção voltada ao capital humano é visivelmente necessária.

Investimento apenas com treinamentos, processos e projetos de desenvolvimento profissional não serão capazes de satisfazer as necessidades “afetivas” de seus funcionários, visto que os indivíduos são únicos e não se satisfazem pelas mesmas coisas. O que é bom e agradável para um integrante do grupo ou para um departamento pode não ser para o outro.

Com isso, por sua vez, o papel da liderança é fundamental na orientação e



“manutenção” de um clima agradável entre os demais liderados.

O gerente pode criar e desenvolver um clima organizacional com intervenções no seu estilo gerencial, no sistema de administrar pessoas, na questão de reciprocidade, na escolha do seu pessoal, no projeto de trabalho de sua equipe, no treinamento de sua equipe, no seu estilo de liderança, nos esquemas de motivação... (CHIAVENATO, 2002, p.45).

O correto posicionamento deste de forma “situacional” pode ser de grande valia para a satisfação das necessidades de seus funcionários e por conseqüência da organização.

A liderança situacional coloca através de sua teoria motivação e satisfação juntas a fim de alcançar um melhor resultado em cada atividade desenvolvida, visto que trata cada situação/indivíduo de acordo com suas necessidades. Portanto, sua aplicação de maneira correta pode ser uma das principais ferramentas para um clima organizacional agradável e de resultados positivos e de qualidade.

A sensibilidade por parte do líder a respeito da diferença individual do seu liderado e do conhecimento do seu estilo comportamental é essencial para incentivar um clima organizacional agradável entre líder e seu liderado, entre liderado-liderado e entre equipe.

## **7 METODOLOGIA**

Utilizando-se de questionamentos com relação à necessidade e ao impacto da preparação do líder, bem como, a capacidade deste em atuar diante das mais diversas situações vivenciadas no cotidiano organizacional; e da hipótese de comportamentos de liderança baseados em um enfoque situacional capazes de auxiliar na melhoria do clima organizacional e conseqüentemente na qualidade dos produtos/serviços oferecidos pela organização.

As metodologias utilizadas neste projeto foram análise de caso, através de observações e vivência em organizações de diversos ramos de atividade (varejo, indústria, transportes etc.) e análise e levantamento de dados bibliográficos.

A construção deste projeto tem por característica principal a observação de cenários diversos e com situações/problemas semelhantes relacionados ao clima

organizacional sendo diretamente afetado pelo relacionamento entre líder-liderado. Considerou-se, porém cada tipo de atividade organizacional buscando respeitar suas especificidades e necessidades de conhecimento para atuação.

## **8 RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS**

### **8.1 Liderança Situacional**

Teoria desenvolvida no Centro de Estudos de Liderança da Universidade de Ohio, por Hersey e Blanchard, pressupõe a ausência de um estilo de liderança a ser considerado “melhor”, visto que as atitudes do líder estão sujeitas as variações das situações vivenciadas no momento.

Baseada em dois tipos de comportamento: “comportamento no trabalho”, no qual o líder explica a cada liderado o que deve ser feito, quando e como; e o “comportamento de relacionamento” no qual o líder toma atitudes de apoio emocional e de apoio. À medida que o liderado e/ou grupo se torna “imaturado” diante de suas tarefas o líder dá ênfase ao comportamento de trabalho e menos ao de relacionamento; e por sua vez perante liderados/equipes com maior “maturidade” e domínio sobre suas tarefas poderá dar ênfase ao comportamento de relacionamento, valorizando e estimulando seu melhor desempenho.

Está teoria auxilia o líder a partir do momento em que suas atitudes/comportamentos diante de seus liderados, em cada atividade a ser realizada, impacta diretamente no nível de motivação e satisfação destes diante de seus objetivos pessoais e, por conseqüência, no clima organizacional vivenciado pelas pessoas que ali trabalham e nos resultados que apresentam na execução de suas tarefas.

### **8.2 Flexibilidade do Líder**

O relacionamento humano é envolto em um ambiente extremamente vulnerável pelas diferenças de personalidades, comportamentos, objetivos de cada indivíduo e no ambiente organizacional estas diferenças se tornam ainda maiores, por muitas vezes entrarem em contraste com os objetivos da empresa.

Conflitos internos são comuns pelo desencontro destes objetivos indivíduo-organização, líder-liderado ou até mesmo individual liderado-liderado e cabe ao

profissional mais próximo e de maior autoridade tornar pacífica a convivência diante de tantas “diferenças” e a garantir um bom resultado no trabalho apresentado à organização.

Não podemos afirmar que conflitos sejam apenas negativos, visto que muitos deles abrem horizontes para uma nova visão e análise de problemas e/ou situações vivenciadas pelos indivíduos envolvidos. Podendo trazer novas alternativas de realização das atividades por eles realizadas.

No entanto, se não houver um “mediador” neste processo um conflito, seja simplesmente de idéias, pode resultar em agressão psicológica e física, desestruturando e desmotivando toda a equipe. O líder é por sua vez o responsável pela “mediação” dos conflitos e diferenças existentes. Seu comportamento de forma situacional, mais uma vez se torna imprescindível nestes momentos.

A liderança situacional facilita a tomada de decisão de um líder perante estes contrastes de idéias e objetivos, auxiliando-o na análise da situação e na aplicação de comportamentos de apoio emocional e de tarefa em nível apropriado para obtenção de resultados e um clima organizacional agradável entre os envolvidos.

### **8.3 Clima Organizacional X Liderança**

O clima organizacional pode ser definido como os reflexos de um conjunto de valores, comportamentos e padrões formais e informais que existem na organização e representam a forma de como os funcionários reagem a estes padrões com relação a seus objetivos e anseios pessoais.

Algumas das questões envoltas ao clima organizacional correspondem à empresa – condições financeiras, estrutura organizacional, cultura etc. – no entanto a maior parte depende da atitude do líder. É ele que determina as condições e participação de seus liderados no trabalho e é ele que avalia, impulsiona e orienta sua equipe tornando o clima entre as pessoas mais agradável, mesmo em situações de conflitos.

O líder pode criar e desenvolver um clima organizacional agradável através de intervenções e estilos de liderança apropriados para cada liderado diante da complexidade de cada tarefa e da necessidade de apoio emocional e profissional de cada integrante de sua equipe.

## 8.4 Empresas envolvidas

A empresa X é atuante na área de varejo farmacêutico e possui 25 anos de atuação no mercado, tendo unidades distribuídas em toda a região do Paraná e Santa Catarina. Empresa de grande porte considerada umas das maiores líderes do ramo no sul do país; possui uma estrutura extremamente moderna e sofisticada capaz de atender as necessidades de seus mais de 3.500 funcionários. Sua gestão de caráter familiar e centralizador; sofreu grande impacto, devido a sua rápida e grande expansão.

A empresa Y atua no ramo da indústria multinacional metalúrgica trabalhando com a importação e exportação de tubos de alumínio, com fabricação de tubos para refrigeradores e de componentes para eletrodomésticos, com 17 anos no Brasil. Tendo sua matriz na Itália a filial brasileira, ampla e moderna, inicia o processo de produção de tubos de alumínio extrudados e trefilados abastecendo os mercados de linha branca, automotivo e aplicação mecânica. Sua origem é familiar, mas sua direção é formada através de uma equipe aberta para ouvir opiniões e sugestões na tomada de decisão, porém excessivamente liberal perante suas equipes.

A empresa Z é atuante na área de transportes rodoviário nacional realizando o deslocamento de “cargas fechadas” dos tipos secas e refrigeradas, com 30 anos de atuação. Com uma frota de mais 300 veículos atende grandes redes como Sonae, Unilever e Electrolux possuindo unidades próprias nas regiões do Paraná, Santa Catarina, São Paulo, Porto Alegre e Goiânia. Sua gestão é familiar e centralizadora, porém possui uma equipe de conselheiros externos que participam, apontam e orientam sobre as decisões de maior impacto a serem tomadas.

Apesar de seus diferentes campos de atuação todas as empresas têm em comum a característica de “empresa familiar”, ou seja, em geral todos os assuntos “passam pelas mãos” de um integrante da família e apesar de as empresas X e Y possuírem seu organograma bem definido, gerentes e líderes nem sempre possuem controle sobre suas equipes, devido ao acesso direto à diretoria.

Índices de rotatividade altos, absenteísmos, falhas nos processos de produção, atendimento e falta de qualidade de seus produtos e serviços e um clima organizacional visivelmente abalado e em contraste com os anseios de funcionários e empresa, fizeram com que as empresas X, Y e Z percebessem sua fragilidade perante o mercado financeiro e seus concorrentes.

Está fragilidade ocasionada, principalmente, para empresa X pelo seu crescimento acelerado; para a empresa Y por sua liberalidade perante as decisões e para a empresa Z com a falta de qualidade no serviço prestado, fizeram com que todas investissem na contratação de empresas de consultoria em desenvolvimento organizacional. No entanto, na luta por maiores mercados e maior lucro, ainda se esperava por parte das diretorias um resultado de curto prazo, o que não é comum em um processo organizacional de mudanças.

A empresa de consultoria contratada pela empresa X iniciou o processo de reestruturação pela pesquisa do ramo de atividade da empresa, seus concorrentes, seus serviços, suas “forças e fraquezas”, seus cenários e recursos (análise Swot) e pela contratação de um consultor interno especialista no ramo de atividade da empresa.

Como passo seqüencial a equipe diretiva, orientada pela equipe de consultores (Fundação Dom Cabral e J. Valério), definiu a visão, valores e objetivos da empresa, posteriormente as regras internas da mesma. E para implantação de uma “nova gestão” abrangendo inovação e conhecimento, o investimento nas pessoas foi o passo certo. Foi redesenhado o organograma funcional da empresa, efetuada a descrição de cargos e salários, bem como, o desenvolvimento de um plano de carreira aos colaboradores; os líderes de equipe foram os primeiros a receberem constantes treinamentos sobre as novas visões da empresa; para que desta forma os mesmos se sentissem motivados e pudessem incentivar suas equipes a melhorar sua qualidade de vida dentro e fora da empresa; pois assim consequentemente haveria resultados positivos na produtividade.

Já as empresas Y e Z tiveram o trabalho de consultoria iniciado, pelo segundo passo da empresa X, ou seja, através da elaboração e aplicação de programas de prevenção de acidentes, planejamento financeiro, treinamentos de qualidade no atendimento, qualidade de comunicação e administração do tempo; bolsas de estudos e cursos profissionalizantes passaram a ter co-participação financeira das empresas.

Para acompanhar o desenvolvimento tecnológico todas investiram na inovação de seus meios de comunicação e de maquinários que impactam diretamente nos processos de armazenamento e transporte dos produtos, realizando treinamentos específicos no manuseio destas ferramentas o que aumentou a qualidade e agilizou o processo. Resultados positivos, nestes sentidos, já podiam

ser notados comparados ao cenário inicial.

Para uma melhor gestão de qualidade nos serviços prestados interna e externamente à empresa todos os processos foram redesenhados, diminuindo várias etapas que eram de certa forma, repetitivas e que ocasionavam custos desnecessários. Foram efetuadas pesquisas de exigências de qualidade dos produtos (especificações legais a serem cumpridas) e de satisfação junto a clientes e fornecedores buscando indicadores que pudessem direcionar ainda mais o foco de gestão para a qualidade. No entanto, ainda sem preocupação com o ambiente humano interno.

Após aproximadamente um ano da implantação destas consultorias apenas a empresa X estava sentindo os resultados relacionados ao clima organizacional da empresa e visualizando queda de indicadores importantes na área de gestão de pessoas; as demais continuavam sofrendo aumento de rotatividade e obtendo níveis comuns nas tarefas realizadas por seus funcionários (as vantagens obtidas eram apenas as relacionadas à troca de maquinários e demais tecnologias); isto ocorreu visto que a empresa X iniciou seu trabalho através da conscientização de seus líderes quanto à mudança a ser realizada; muitas foram às substituições a fim de conciliar a visão de seus líderes com a visão de crescimento e sucesso da empresa.

A empresa Y diante da situação visualizada - um investimento produtivo e ainda sem retorno – e diante da visível falta de motivação e satisfação de seus funcionários em trabalhar na empresa; após a certificação ISO 9000 mudou seu investimento realizando a troca por uma consultoria na área de gestão de pessoas. Os projetos e processos apenas criados para o atendimento das normas e exigências de uma certificação foram revistos e uma equipe interna de recursos humanos foi contratada pela empresa. A visão, missão, valores, procedimentos da empresa passaram a ser divulgados aos funcionários através de quadros, folders, cartazes e vídeos institucionais e apenas a partir daí a empresa começou a sentir os resultados esperados na qualidade de seus serviços. Resultados ainda não maiores pela falta de capacidade de liderança por seus líderes de equipes, pela liberalidade de acesso existente à diretoria, ainda não havia o respeito pela hierarquia, apesar de está já estar definida e divulgada internamente.

A empresa Z viu sua equipe interna “irritada” e “sobrecarregada”, não somente pelo acúmulo de atividades, mas principalmente pela falta de conhecimento e preparação sobre as mudanças a serem implantadas. Visando o alcance de metas

e resultados em curto prazo a consultoria não permitia espaço para o aprimoramento de idéias internas e de processos já existentes por profissionais atuantes na empresa, o que ocasionou a perda de bons profissionais. No entanto, através do posicionamento interno da área de recursos humanos da empresa que observou os relatos obtidos em entrevistas de desligamentos e conversa diária com os demais funcionários, em conjunto com a equipe conselheira da empresa, levou até a diretoria tais situações e a “portas fechadas” a direção analisou novamente investimentos, retorno e clima organizacional, no período de aproximadamente 10 meses de consultoria e tomou por decisão a rescisão de contrato com a mesma e a reaproximação com “talentos” existentes internamente na empresa. Apesar disso, grandes idéias e projetos se perdem antes mesmo de serem concluídos, pois a falta de preparação dos líderes de equipe e de seu “apadrinhamento” ou até mesmo caráter “punitivo” excessivo não tem alcançado a satisfação de seus liderados e da organização.

A ação dos líderes perante seus liderados foi fundamental para o processo de mudança, mas ainda na empresa X muitos atritos que dificultam a qualidade do clima organizacional na empresa estão interligados a falta de flexibilidade e sensibilidade destes perante as necessidades de apoio emocional e de tarefa de cada liderado. Podemos observar também, que está mesma dificuldade é encontrada nas empresas Y e Z o que nos remete diretamente a importância do líder para um clima organizacional agradável seja ele em um processo de mudança ou mesmo nos resultados obtidos por sua equipe e pela empresa.

## **9 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante dos estudos acima, podemos concluir que o correto posicionamento do líder perante seus liderados, atendendo as necessidades e respeitando seu nível de “maturidade”, através da utilização de pressupostos da Teoria Situacional pode ser uma opção acertada na conclusão do processo de mudança destas e de outras empresas que estejam enfrentando situações idênticas ou semelhantes a estas. Visto que a preparação do líder não consiste apenas na capacidade de aplicar e distribuir tarefas, mas sim de orientar, administrar conflitos e incentivar sua equipe respeitando as particularidades de cada indivíduo e/ou equipe.

Sugiro aqui, a utilização/aplicação de questionários de “pesquisa de clima”,

pois estes são veículos importantes de pesquisa capazes de sinalizar os pontos de maior “deficiência” da empresa na satisfação e motivação de seus funcionários, a serem tratados com maior atenção na preparação e posicionamento dos líderes e pela empresa em geral.

Através dos exemplos acima podemos observar que não há inovação e qualidade se não houver conhecimento e que não há equipe sem um bom líder. São as pessoas que fazem o processo, se não houver investimento em pessoas não há sucesso no processo.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BERGAMINI, Cecília W. **Desenvolvimento de Recursos Humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. 1º Edição, São Paulo: Atlas, 1987.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas Organizações**. 4º Edição, São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília W.;CODA, Roberto **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. 2º Edição, São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto **Gerenciando Pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**. 4º Edição, São Paulo: Prentice Hall, 2002.

HERSEY, Paul. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional** / Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard. São Paulo: EPU, 1986.

HERSEY, Paul. **Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos** / Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard. Rio de Janeiro: EPU,1974.

LOBOS, Júlio A. **Comportamento Organizacional: leituras Selecionadas**. Volume I 11. São Paulo: Atlas, 1978.

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



MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2001.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978. Artigos

SPRICIGO, Marcos José. (1999) – **Desenvolvimento de habilidades operacionais: uma proposta de gestão do conhecimento operacional**. Dissertação de Mestrado. UFSC.

## **ANEXOS**

### **1 - Modelo de Pesquisa de Clima**

#### **PESQUISA DE CLIMA**

A proposta deste questionário é conhecer as pessoas que trabalham na empresa, analisar suas necessidades e insatisfações, e tornar a organização em um melhor lugar para se trabalhar.

A pesquisa de clima organizacional será avaliada através de 2 etapas: primeira sobre os fatores extra- trabalho e a segunda sobre os fatores internos da empresa.

#### ***Abaixo, algumas orientações:***

- *Fique a vontade para responder o questionário, seja o mais verdadeiro possível.*
- *A participação na pesquisa é voluntária, contudo, a sua participação é importante.*
- *Considerando a importância do sigilo, você não deve registrar seu nome nos cadernos.*
- *Leia com atenção as perguntas e marque um X para cada resposta.*
- *Caso a pergunta não corresponda com sua realidade de trabalho, deixe a resposta em branco e continue respondendo as demais questões.*

#### **FATORES EXTRA-TRABALHO**

##### **NECESSIDADES BÁSICAS**

1 - Minha maior preocupação é com:

( ) Alimentação ( ) Segurança ( ) Saúde ( ) Realização pessoal

##### **SAÚDE**

2 – Como você avalia sua saúde física e emocional?

( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Razoável ( ) Ruim

**SITUAÇÃO FINANCEIRA**

1 - Considerando suas condições de vida (casa, carro/transporte, alimentação etc) como você avalia sua condição financeira?

( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Razoável ( ) Ruim

**CONVIVÊNCIA FAMILIAR**

1 - O relacionamento com meu esposo (a) é:

( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Razoável ( ) Ruim

2 - O relacionamento com meus filhos é:

( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Razoável ( ) Ruim

**VIDA SOCIAL**

1 - Como é o seu relacionamento com seus parentes, amigos e colegas de trabalho?

( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Razoável ( ) Ruim ( ) Péssimo

**LAZER**

1 - O que você gosta de fazer em seus momentos de folga?

( ) Ficar/Passar com a família ( ) Sair com os amigos ( ) Ficar sozinho

**FATORES INTERNOS DA EMPRESA****AUTONOMIA**

1 - Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

2 - A empresa exige um procedimento rígido para execução das atividades de suas funções?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

**RESPONSABILIDADE**

1 - Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?

( ) Sim ( ) Não

2 - Você se considera comprometido com suas atividades?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

**REALIZAÇÃO PROFISSIONAL**

1 - Você está satisfeito com o seu cargo?

( ) Sim ( ) Não

2 - O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

**QUANTIDADE E QUALIDADE DE TRABALHO**

1 - Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?

( ) Sim ( ) Não

2 - A qualidade do trabalho que você realiza é considerada pela empresa mais importante do que a quantidade?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

### **COMUNICAÇÃO**

1 - A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

2 - As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

### **REMUNERAÇÃO**

1 - Você está satisfeito com o seu salário atual?

Sim  Não

2 - Você acha que a empresa remunera adequadamente os funcionários?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

### **CARREIRA**

1 - Você gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa?

Sim  Não

2 - A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

### **RELACIONAMENTOS COM A CHEFIA**

1 - Você sabe quem é seu chefe imediato?

Sim  Não

2 - Você se sente respeitado pelo seu chefe/gerente?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

3 - Você respeita seu chefe/gerente?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

4 - Você considera seu chefe/gerente um bom profissional?

Sim  Não

### **RELACIONAMENTO INTERPESSOAL**

1 - Existe um relacionamento de cooperação entre os departamentos e funcionários da empresa?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

### **VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL**

1 - Você se sente valorizado pela empresa?

Sim  Não

2 - A empresa reconhece os bons funcionários?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

### **TREINAMENTO/DESENVOLVIMENTO**

1 - Você recebeu o devido treinamento para realizar as atividades de seu cargo?

Sim  Não

2 - A empresa investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários?

Sim  Não

### **ESTABILIDADE NO EMPREGO**

1 - Você se sente seguro em relação à estabilidade de seu emprego?

Sim  Não

### **CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO**

1 - As condições do seu local/ferramenta de trabalho são satisfatórias?

Veículo (manutenção)  Sim  Não

Temperatura  Sim  Não

Espaço  Sim  Não

Mobiliário  Sim  Não

Higiene  Sim  Não

Instalações sanitárias  Sim  Não

### **IMAGEM DA EMPRESA**

1 – Você considera a JR Transportes uma boa empresa para trabalhar?

Sim  Não

2 - Você indicaria um amigo para trabalhar na JR?

Sim  Não

3 - Você considera que a empresa respeita seus funcionários/clientes/ parceiros?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

### **TRABALHO EM EQUIPE**

1 - Os assuntos importantes são debatidos entre os colegas da equipe?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

2 - A empresa estimula o trabalho em equipe?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

### **FATORES MOTIVACIONAIS/FATORES DESMOTIVADORES**

1 - Indique as 2 principais razões pelas quais você trabalha na empresa.

Salário

Benefícios oferecidos pela empresa

Manutenção dos Veículos

Estabilidade no emprego

Relacionamento com a chefia

O trabalho que realiza

- ( ) A falta de opção de outro emprego
- ( ) Ambiente de trabalho
- ( ) Empresa reconhecida
- ( ) Autonomia no trabalho
- ( ) Possibilidade de treinamento
- ( ) Reconhecimento
- ( ) As chances de progresso profissional

2 - Indique **3** principais fatores que geram mais **insatisfação** no seu trabalho.

- ( ) Falta de reconhecimento
- ( ) Falta de segurança no emprego
- ( ) Má condições dos veículos
- ( ) Impossibilidade de crescimento profissional
- ( ) Falta de autonomia
- ( ) Ambiente de trabalho ruim
- ( ) O trabalho que realizo
- ( ) Relacionamento com a chefia
- ( ) Falta de treinamento
- ( ) Sobrecarga de trabalho
- ( ) Instalações inadequadas (banheiros, vestiários etc.)
- ( ) Salário
- ( ) Outros: \_\_\_\_\_

- Que sugestões você daria para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar?

---

---

---

---

**OBRIGADA PELA SUA PARTICIPAÇÃO!!**