

AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE REFRIGERAÇÃO

Marcelo Macedo (UFSC) marcelomacedo@egc.ufsc.br

Gilmar Borges (UNISOCIESC) gilmarb@globo.com

Fernando Luis Freitas Filho (UNISOCIESC) Fernando.freitas@sociesc.org.br

Simony Sintia Schroeder Gehrmann (UNISOCIESC) sintia.gehrmann@sociesc.org.br

Resumo:

O objetivo deste artigo, apresentado em formato work in progress, é apresentar os resultados parciais de uma pesquisa que tem como objetivo avaliar os impactos dos estilos de liderança adotados pelos supervisores no clima organizacional do setor de plásticos de uma indústria de eletrodomésticos. Será realizado um estudo de caso onde, futuramente, serão apresentados os estilos de lideranças adotadas por líderes de produção em uma indústria de eletrodomésticos; uma análise do clima organizacional na empresa estudada; relação entre os estilos de liderança identificados com o clima organizacional da empresa. Os resultados parciais mostrados neste artigo contextualizam o processo de liderança e a influência do clima nas organizações. Os resultados finais servirão como fonte de estudos para que gestores possam direcionar suas ações na busca de um clima organizacional adequado. Além disso, espera-se que esse trabalho, possa contribuir para estudos futuros como referência teórica e metodológica útil para pesquisas correlatas.

Palavras chave: Estilo de Liderança; Clima Organizacional; Estudo de Caso; Empresa de Refrigeração

LEADERSHIP STYLE IMPACT EVALUATION IN THE ORGANIZATIONAL CLIMATE: A CASE STUDY IN A REFRIGERATION ENTERPRISE

Abstract

The objective of this work in progress paper is to present partial results of a research about the leadership style impact evaluation, considering the manufacturing supervisors of a household appliances industry. In this paper the partial results regarding to the leadership process and its influence in the organizational climate will be shown. In the case study, the leadership style will be identified, an organizational climate will be performed and the relationship between both will be studied. Final results can be used by the leadership as a research source to pursue an adequate organization climate. Beside this, it is expected that this work contribute as a methodological and theoretical reference for future researches.

Key-words: Leadership Style; Organizational Climate; Case Study; Refrigeration Enterprise

1. Introdução

Cada organização tem seu método próprio de liderança, que podem ser baseados em diretrizes, padrões e experiências próprias. Segundo Moscovici (1997), a maneira de lidar com as diferenças individuais influencia no desempenho, principalmente nos processos de comunicação, relacionamento interpessoal, no comportamento organizacional e na produtividade. A organização preparada investe na utilização de novos modelos de gestão

voltados para a preocupação com o ser humano. Esta mudança de como visualizar o homem na organização beneficia não somente as pessoas, mas também a organização, que passa a ter um clima mais propício à comunicação entre líderes e subordinados, bem como ao desenvolvimento de funcionários capacitados e auto-motivados.

A atuação dos líderes dentro das organizações pode impactar significativamente no clima organizacional. Muitas vezes, diante de problemas operacionais ocorridos frequentemente no processo produtivo, e na ânsia pela entrega de resultados, os líderes acabam deixando de perceber o quanto é importante estar presente no setor, ouvir e conversar com as pessoas, saber delas as suas perspectivas de crescimento, e entender as dificuldades encontradas por elas na realização de seu trabalho. Diante disso, Hersey e Blanchard (1986), afirmam que o comportamento do líder é motivado por seus objetivos e, com isso, geralmente acaba esquecendo-se da importância das pessoas subordinadas a ele.

Nesse contexto, a pesquisa proposta mostra-se relevante para compreender se o estilo de liderança pode impactar o clima e a qualidade do ambiente de trabalho. Sendo assim, a questão que norteia esta pesquisa é: como os estilos de liderança utilizados na empresa estudada podem influenciar no clima organizacional?

O propósito deste artigo é apresentar à comunidade científica um estudo que está em andamento, mais especificamente seus aspectos teóricos e metodológicos, cujo objetivo é analisar os impactos dos estilos de liderança no clima organizacional do setor de plásticos de uma indústria de eletrodomésticos localizada em Joinville, Santa Catarina

2. Teorias de liderança

2.1 Teoria de McGregor

As teorias X e Y de Douglas McGregor podem ser analisadas como duas formas de se visualizar o comportamento humano dentro da empresa. As teorias podem ser observadas pelos seguintes aspectos: teoria X: subserviência e controle; teoria Y: potencialidades e desenvolvimento pessoal. McGregor criou uma distinção específica para as duas teorias, deixando claras as diferenças entre elas (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Na Teoria X, propõe-se que o controle na equipe deve ser direto, caso contrário a produção pode ser muito baixa. Nessa teoria, a demissão de um funcionário à vezes é feita somente para servir de exemplo a outros – para mostrar que o controle das decisões mais importantes deve ser tomado só e exclusivamente pelo líder, não havendo participação dos empregados.

Diferentemente da Teoria X, na teoria Y as palavras-chave são: criatividade, auto-gestão, confiança e autocontrole. Para Silva (2002, p.254) “a Teoria Y propõe um estilo de administração participativa e democrática baseado nos valores humanos”. As pessoas gostam de trabalhar nesse tipo de ambiente. Líderes democráticos trabalham dessa forma: em conjunto com a sua equipe, compartilhando decisões.

Assim, como comenta Gil (2001, p.206), “na verdade, a maioria dos líderes não pode ser classificada apenas como X ou Y. O mais provável é que apresentem características de ambas as teorias e se situem num ponto entre as duas”. Embora em um primeiro momento pareça mais sensato admitir que as premissas da Teoria Y são melhores ou mais eficazes que as da Teoria X, não é possível aplicá-las a todo e qualquer caso.

2.2 Teoria dos traços de personalidade

A teoria dos traços busca enfatizar as qualidades pessoais e as características do líder. Esta teoria propõe que a liderança é uma característica de nascença. Os líderes são natos, e não formados, impelidos a liderar por algum processo insondável. O poder é investido num

número muito limitado de pessoas, cuja herança e destino os tinham tornado líderes (BENNIS; NANUS, 1988). Para Bergamini, (1994), o enfoque essencial dessa teoria é distinguir os traços pessoais dos líderes daquelas pessoas que não são líderes, ou seja: os seguidores. Assim, os líderes passaram a ser compreendidos como seres diferentes de outras pessoas, pelo fato de possuírem traços de personalidade considerados como únicos.

Para Bergamini (1994), o principal objetivo dos teóricos era a investigação dos conjuntos de traços peculiares ao líder. Por esse motivo, essas características não foram inicialmente correlacionadas a outros aspectos relevantes, como por exemplo a eficácia no processo de liderança.

2.3 Estilos de liderança

Existem diferentes estilos de liderança que podem ser usados conforme a equipe que se tem. Para Belluzzo (2002), a liderança divide-se em: autocrática, democrática e liberal, conforme demonstra a Quadro 1.

Situação	Autocrática	Democrática	Liberal
Decisões	Decide sozinho	Equipe toma decisões, o líder assiste e participa	Equipes tomam decisões, participação mínima do líder
Programa de trabalho	Determina como deve ser executado	Equipe delinea os procedimentos e o líder apoia	Líder esclarece dúvidas quando necessário
Divisão do trabalho	Determina quem deve executar e o que	Equipe decide sobre a divisão de tarefas	O líder não participa
Participação do líder	É “pessoal”, domina elogios e críticas	É participativo e objetivo; compartilha elogios/críticas	Participa só quando solicitado

Quadro 1 - Estilos de Liderança. Fonte: Adaptado de Belluzzo (2002)

Para Motta (1998), para que o líder da equipe alcance o melhor desempenho das pessoas, pressupõe-se a ocorrência de mudanças de comportamento, de busca constante de novos conhecimentos e do desenvolvimento de habilidades essenciais para a liderança, as quais envolvem qualidades pessoais, habilidades interpessoais e o domínio do contexto organizacional.

2.4 Teorias situacionais de liderança

Para Brayman (2004), as teorias situacionais possuem como principal foco de interesse o estudo do comportamento contingente em liderança. No estudo da liderança contingencial, aparece o enfoque ao ambiente organizacional e ao perfil e comportamento dos liderados na concepção das pesquisas da ciência da liderança. Os defensores da abordagem contingencial colocam os fatores situacionais no centro de qualquer entendimento da liderança, procurando especificar as variáveis situacionais que moderarão a efetividade das diferentes abordagens de liderança.

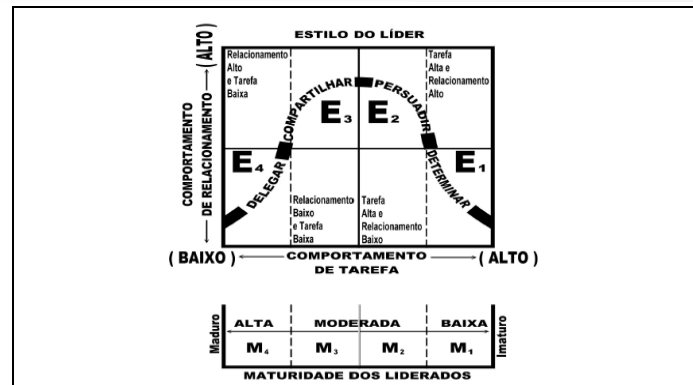


Figura 1 – Liderança situacional. Fonte: Hersey e Blanchard (1986, p. 189)

Segundo Hersey e Blanchard (1986), não há um só modo de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adaptar para influenciar indivíduos ou grupos de pessoas depende do nível de maturidade dos envolvidos. Esta maturidade varia em quatro níveis, e inclui também a dosagem certa de “comportamento de tarefa” e “comportamento de relacionamento”. Entende-se por comportamento de tarefa se refere àquele em que o líder dirige as pessoas, dizendo-lhes o que, como, quando e onde fazer. Por outro lado, o comportamento de relacionamento se caracteriza na medida em que um líder se dedica na comunicação com as pessoas e tem a intenção de encorajá-las. O estilo de liderança proposto por estes autores é representado por uma curva prescritiva, composta pelos quatro níveis de maturidade: “determinar”, “persuadir”, “compartilhar” e “delegar” identificados na Figura 2.

2.5 Teoria de Fiedler

A premissa básica da teoria de Fiedler é de que o desempenho do grupo é contingencial, na medida em que depende da interação dos estilos de liderança e das situações favoráveis para o líder (MITCHELL *et al.*, 1970). Jesuíno (2005) comenta que Fiedler utilizava a distinção entre os estilos de liderança para as tarefas e os estilos de liderança para o relacionamento, propondo relacionar estes estilos de liderança com diferentes tipos de situação, visando determinar as contingências que tornavam eficaz um ou outro estilo. Para o autor, a teoria de Fiedler consiste basicamente em relacionar as características do líder, determinadas a partir da forma como ele classifica o colaborador menos preferido com a eficácia do grupo, determinada a partir de um critério objetivo.

Os fatores da teoria de Fiedler são conhecidos por situações favoráveis ou variáveis do meio envolvente. Estes fatores são definidos pelo grau que a situação permite ao líder exercer influência sobre o grupo. O controle e a influência do líder são determinados por três fatores situacionais: 1) relação líder-membros (o grau de confiança, confiança e respeito que as pessoas têm para com o líder); 2) estrutura das tarefas (o grau de formalização e dos procedimentos operativos padrões na atribuição do trabalho) e; 3) poder formal (o líder influencia todas as atividades baseadas em poder, como a contratação, a demissão, a disciplina, as promoções e os aumentos salariais) (LEISTER *et al.*, 1977).

Para Northouse (1997) o conjunto destes três fatores situacionais determina o quão favoráveis são as diversas situações nas organizações. As situações rotuladas como mais favoráveis são aquelas que contemplam uma boa relação entre o líder e os membros, onde as tarefas estão definidas e o poder formal do líder é forte.

3. Clima organizacional

O clima nas organizações influencia diretamente e indiretamente os comportamentos, a motivação, a produção do trabalho e também a satisfação das pessoas envolvidas com a organização (LUZ, 2001).

Tamayio (1999), cita que os antecedentes de clima mais comumente apontados no nível individual são os valores pessoais (desejo de clareza, harmonia e justiça; desejo de desafios, independência e responsabilidade, desejo de facilitação do trabalho, suporte e reconhecimento e desejo de relacionamento social amistoso e caloroso) e as características de personalidade.

Segundo Luz (2001), o clima organizacional influencia direta e indiretamente os comportamentos, a motivação, a produtividade do trabalho e também a satisfação das pessoas envolvidas com a organização. O autor ainda retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho, onde observa que o clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente, da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.

3.1 Fatores de influência no clima organizacional

Para Luz (2006), o clima também é influenciado por fatores externos, entre eles estão: as condições de saúde, habitação, lazer, família dos colaboradores, e a cultura organizacional, que é uma das principais influências. O clima organizacional é o espelho da cultura na organização, seja ele positivo ou negativo; ou seja, ele reflete o universo da empresa, que é influenciado pela forma como as pessoas se comportam dentro da organização, sua satisfação e seu desempenho laboral.

Dentre os fatores internos, um dos fatores mais relevantes é a motivação dos funcionários e a influência desta no clima organizacional. De acordo com Kahale (2013), uma premissa básica deve ser sempre considerada: ninguém motiva outra pessoa. Cada pessoa se motiva por razões diferentes. O que é muito importante para as organizações é que estas razões devem estar em consonância com sua cultura e valores internos, além da atitude tomada perante os grupos de funcionários – que envolve desde a adaptação na contratação, passando pela manutenção do colaborador na empresa e seu desligamento. Algumas dimensões-chave pesquisadas pela autora são consideradas como impactantes sobre a motivação:

- a) desafios: todos precisam sentir que suas funções contêm desafios a serem vencidos para que ainda possam ter motivação para executá-las. Quando sentem que já não há mais desafios nas atividades que executam, ou na empresa que trabalham, que não há uma mudança, passam a perder o pique e a vontade de fazer bem feito;
- b) realização/satisfação: é preciso gostar do que se faz. É preciso uma boa dose de realização pessoal naquilo que se está fazendo;
- c) valorização/reconhecimento: pessoas entusiasmadas, valorizadas e felizes, que veem seu trabalho reconhecido, aumentam a produtividade da organização;
- d) participação: é um fator extremamente importante. Qualquer projeto que venha a ser implantado na empresa precisará contar com um alto grau de participação e comprometimento dos seus colaboradores;
- e) perspectiva de crescimento profissional: o sentimento de perspectiva de crescimento profissional na empresa é um grande alavancador e proporciona forte motivação em seus colaboradores. A possibilidade de crescimento é um fator que se expressa não apenas em uma ascensão dentro do organograma da empresa, mas na quantidade de desafios e no aumento de responsabilidades;

- f) liderança: o papel do líder e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver a satisfação dos funcionários no trabalho. Contribuem para a motivação da equipe, o comprometimento dos funcionários, a confiança na empresa, a segurança e o sentimento de valorização do funcionário, conquistando por meio de *feedback*, respeito e credibilidade;
- g) integração: a partir do momento em que o colaborador é reconhecido como fator importante dentro do quadro de competitividade da empresa, surge a necessidade de formar equipes ligadas de forma profunda e madura ao pensamento e à massa crítica maior da empresa. Equipes integradas ajudam a criar e manter ambientes motivadores e de grande poder competitivo;
- h) reconhecimento financeiro: a questão salarial é importante para a motivação, pois está ligada diretamente à satisfação das necessidades básicas dos funcionários.

A satisfação no trabalho também é um assunto bastante abordado por Spector (2002), pois apesar de as pessoas estarem satisfeitas com seu trabalho de forma geral, isso não significa que elas estejam felizes com todos os seus aspectos. As pessoas têm sentimentos diferentes com relação a diversos aspectos de seu trabalho, como seus companheiros, seu salário, a natureza do trabalho, seus líderes.

3.2 Relação entre clima organizacional e liderança

Para Carvalho e Melo (2008), a relação da liderança no clima organizacional é percebida por todos os membros da organização, influenciando o comportamento dos mesmos – que está relacionado com o grau de motivação e satisfação. O comportamento das pessoas reflete uma tendência ou inclinação relacionada à percepção das pessoas – desta forma, é considerado um indicador da eficácia da liderança. O relacionamento de ambas as partes (líder e colaborador) deve ser excelente, pois o líder é o principal responsável por motivar, criar boas relações na organização e influenciar a equipe para desenvolver o trabalho com maior eficiência. Caso contrário, em uma situação em que as relações pessoais estejam prejudicadas, haverá influência negativa diretamente no processo organizacional.

Machado e Goulart (2005) abordam os estilos de liderança e o impacto produzido nos subordinados. Eles relatam que esta interação afeta o comportamento e a motivação para o trabalho dos colaboradores. Diferentes estilos de liderança produzem reações diferentes e complexas, conduzindo a diferentes climas organizacionais. Os autores também destacam a personalidade da liderança, que representa um papel decisivo na maneira de conduzir a equipe de trabalho.

Para Puente-Palacios e Freitas (2006), o estilo da liderança não somente influencia como constrói o clima organizacional. Os autores classificam a qualidade da liderança como um componente construtor do clima organizacional, devendo representar a confiança e o suporte que o líder deve transmitir aos colaboradores.

Silva, Miranda, Veloso e Fischer (2010) definem o papel do líder na construção do clima organizacional como sendo um semeador de novas visões e conceitos, que deve proporcionar aos colaboradores o sentimento de participação.

3.3 Clima organizacional: por que medir?

A melhor forma de se medir o clima organizacional de uma organização é através da pesquisa de clima organizacional. De acordo com Chiavenato (1999, p. 440), “as pesquisas de clima organizacional procuram corrigir informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e a sua sensação pessoal neste contexto”. Na opinião de Oliveira (1995, p. 70), as pesquisas de clima organizacional são aplicadas, normalmente, com o auxílio de questionários e entrevistas, onde se procura “obter as opiniões dos empregados acerca de vários itens sobre os quais a empresa tem interesse em saber o que seu pessoal

pensa”. Para a realização da pesquisa organizacional, é preciso de um planejamento. Oliveira (1995, p. 107), descreve as etapas desta pesquisa:

- a) preparação: obtenção de informações mais precisas sobre o problema a ser focalizado e o instrumento conceitual sobre o mesmo;
- b) plano e metodologia de pesquisa: formulação das questões de pesquisa – ou hipóteses – a serem examinadas; e escolha da sequência de ações a serem seguidas, dos métodos de trabalho, meios de interpretação dos resultados, inclusive procedimentos de amostragem, construção dos instrumentos de avaliação, questionários, etc;
- c) execução da pesquisa: coleta dos dados;
- d) interpretação dos dados: preparação e análise dos dados recolhidos e tentativa de dar respostas às questões da pesquisa;
- e) conclusão teórica: estabelecimento dos limites de validade das evidências levantadas, possivelmente fazendo afirmações generalizadoras e incluindo sua relação com a teoria existente.

De acordo com Mello (2013), a pesquisa de clima organizacional é o meio mais eficaz de entender o que os colaboradores querem e necessitam, o que esperam e por que continuam na organização. É um instrumento que, se bem aplicado, possibilita um diagnóstico preciso e o mapeamento da satisfação, fidelidade e compromisso das pessoas que trabalham na organização. O principal objetivo de uma pesquisa de clima para a organização é maximizar suas relações com os colaboradores, oferecendo condições de trabalho adequadas, proporcionando oportunidades de desenvolvimento e estabelecendo um ótimo ambiente de trabalho – o que proporcionará o alcance e a superação dos objetivos definidos.

4. Metodologia da pesquisa

O presente trabalho tem como foco analisar a influência dos estilos de liderança no clima organizacional de um setor de plásticos em uma indústria de eletrodomésticos por meio de um estudo de caso, tendo como base a classificação de Vergara (2005, p. 46) que apresenta dois aspectos à pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, esta pesquisa pode ser considerada como exploratória e descritiva. Exploratória, pois busca fazer um levantamento bibliográfico sobre o tema para melhor compreendê-lo. Descritiva, pois procura identificar os fatores que influenciam no clima da organização, através de questionários, averiguando os fatos recorrentes para identificar os principais problemas.

Quanto aos meios, pode-se considerar a pesquisa como sendo de campo e bibliográfica. É uma pesquisa de campo, pois serão aplicados questionários diretamente junto às pessoas envolvidas. A pesquisa também é bibliográfica, pois tem como base artigos e periódicos.

A abordagem para o tratamento dos dados resultantes do questionário será quantitativa e qualitativa. Quantitativa, pois a aplicação e tabulação de questionários possibilitarão transformar em números as informações coletadas; qualitativa, pois será feita uma interpretação dos dados coletados de forma a esclarecer as informações.

Por meio da realização deste estudo, procura-se contribuir com a verificação da necessidade de mudanças em alguns aspectos da gestão, na empresa estudada. Para isso, serão analisados alguns dados referentes a liderança e ao clima da empresa, com o objetivo de contribuir para que a empresa tenha um bom fluxo de informações entre os departamentos, um melhor gerenciamento da carreira e da satisfação profissional, pela comparação entre dados obtidos na aplicação do questionário e as informações referentes à organização.

As etapas da pesquisa consistem em:

- realizar uma contextualização do tema liderança e clima: justificar os motivos da realização da pesquisa sobre os estilos de liderança;
- definir critérios de como será realizado a pesquisa, números de pessoas, local, tempo e período;
- elaboração do questionário que será aplicado na pesquisa;
- apresentar os resultados e fazer uma análise de cada item avaliado;
- descrever com os estilos da liderança podem influenciar positivamente e negativamente;
- construir uma proposta de melhorias no setor entre os três turnos de trabalho.

4.1 O instrumento de pesquisa

No questionário de liderança, apresentado no Quadro 2, cada entrevistado deverá atribuir uma pontuação que varia de 1 a 5 (escala *Likert*), onde 1 classifica o líder como muito autocrático, 2 classifica o líder como autocrático, 3 classifica o líder como liberal, 4 classifica como democrático e 5 classifica o líder como muito democrático.

O resultado com valores entre 1 e 2 será classificado como “estilo de liderança muito autocrático”. Isso significa que os colaboradores consideram o líder como centralizador: toma suas decisões sozinho, não mostrando confiança em sua equipe de trabalho. Com um resultado entre 2 e 3 pontos, se entenderá que o líder tende a ser liberal, e que a equipe influencia este líder a tomar decisões – o que indica que o líder não exerce liderança sobre seus subordinados. Um resultado entre 3 e 4, o líder é entendido como participativo, que permite a equipe a participar da discussão de ações. Já num resultado entre 4 e 5, o líder é tido como participativo e objetivo para com a equipe: ele compartilha elogios e críticas.

Questões sobre LIDERANÇA	Escala de Pontuação				
As promoções são dadas as pessoas que realmente merecem	Muito autocrático (1)	Autocrático (2)	Liberal (3)	Democrático (4)	Muito democrático (5)
Tenho autonomia necessária par sugerir ou propor ações de melhorias relativas à minha função.					
Meu supervisor cumpre o que assume					
Existe uma comunicação freqüente, aberta e clara entre o meu supervisor e a equipe					
Meu supervisor estabelece claramente os meus objetivos e metas					
Recebo orientações e retorno do meu supervisor sobre o meu desempenho					
É realizado um bom trabalho na retenção de colaboradores com bom comportamento, boa performance e bom potencial					
Meu supervisor me ajuda no desenvolvimento da minha carreira					
Os supervisores agem com ética na condução de seus trabalhos					
Os supervisores agem de forma apropriada (correta) com pessoas de baixo desempenho					

Quadro 2 – Questionário da pesquisa. Fonte: Baseado em Sorio (2012)

O questionário também apresenta uma questão aberta, com o intuito de obter sugestões de melhoria do clima organizacional da empresa. Esta abertura possibilita uma análise mais aprofundada sobre os dados de caráter qualitativo, permitindo ao pesquisador melhores condições de interpretação.

No segundo questionário, relacionado ao clima organizacional, cada entrevistado deverá atribuir uma pontuação que varia de 1 a 5 (escala *Likert*), onde o clima é classificado como: (1) muito ruim; (2) ruim; (3) bom; (4) muito bom; e (5) excelente. O clima organizacional, porém, é constituído de diversas dimensões: liderança, treinamento e desenvolvimento, comunicação, relações interpessoais, ética e cidadania, sistemas de remuneração, condições de trabalho, e imagem e adesão. Essas dimensões resultaram num questionário com oito partes: todas as partes estão ilustradas do Quadro 3 ao Quadro 9.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	Escala de Pontuação				
O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho	Muito ruim (1)	Ruim (2)	Bom (3)	Muito bom (4)	Excelente (5)
Os treinamentos que a empresa costuma oferecer atendem às necessidades prioritárias do seu setor					
A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional					
Você considera suficiente o treinamento dado pela empresa					
A empresa dá condições de treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo					
A frequência de treinamento oferecido pela empresa está adequada					
A qualidade dos treinamentos oferecidos pela empresa é boa					

Quadro 3 – Questionário da pesquisa de clima organizacional – Treinamento e Desenvolvimento. Fonte: Baseado em Sorio (2012)

COMUNICAÇÃO	Escala de Pontuação				
A empresa explica adequadamente aos funcionários o motivo das decisões que ela toma	Muito ruim (1)	Ruim (2)	Bom (3)	Muito bom (4)	Excelente (5)
Os funcionários se sentem adequadamente informados sobre as decisões que afetam o trabalho deles					
Você se sente informado a respeito dos reajustes/aumentos salariais praticados pela empresa					
Você se sente bem informado sobre os planos futuros da empresa					
Você se sente bem informado sobre os benefícios da empresa					
Você se considera bem informado sobre o que se passa na empresa					
Você se sente bem informado sobre os planos futuros da empresa					
Os meios de comunicação interna na empresa (memorandos quadro de aviso, e-mails), são claros e úteis e mantêm-me informado					
A comunicação entre colaboradores de diferentes setores flui adequadamente					
As informações que recebo da empresa são confiáveis, a comunicação é transparente					

Quadro 4 – Questionário da pesquisa de clima organizacional – Comunicação. Fonte: Baseado em Sorio (2012)

RELAÇÕES INTERPESSOAIS	Escala de Pontuação				
Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa	Muito ruim (1)	Ruim (2)	Bom (3)	Muito bom (4)	Excelente (5)
O trabalho em equipe é presente na empresa					
O clima de trabalho da minha equipe é bom					
Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa					
Como você considera o relacionamento entre os funcionários do seu setor					
No meu setor existe elevado grau de abertura e confiança mútua entre o superior imediato e demais membros da equipe					
Existe respeito, cooperação e ajuda mútua entre os colegas do meu setor, somos um grupo integrado					
O relacionamento entre as pessoas da minha equipe é autêntico					
Acredito que há um relacionamento profissional adequado entre pessoas de diferentes setores					

Quadro 5 – Questionário da pesquisa de clima organizacional – Relações interpessoais. Fonte: Baseado em Sorio (2012)

ÉTICA E CIDADANIA	Escala de Pontuação				
A atuação da empresa é guiada por valores éticos	Muito ruim (1)	Ruim (2)	Bom (3)	Muito bom (4)	Excelente (5)
Você acha que a empresa age eticamente nas suas decisões					
Você considera a empresa socialmente responsável					
Até que ponto a empresa cumpre as promessas oficialmente feitas aos					

funcionários					
A empresa normalmente cumpre as promessas feitas aos seus funcionários					
A empresa pratica ações éticas com os trabalhadores					
A empresa tem ações éticas voltadas a comunidade					
A empresa valoriza ações éticas entre os colaboradores					

Quadro 6 – Questionário da pesquisa de clima organizacional – Ético e cidadania. Fonte: Baseado em Sorio (2012)

SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO	Escala de Pontuação				
Sua remuneração é adequada ao trabalho que você faz	Muito ruim (1)	Ruim (2)	Bom (3)	Muito bom (4)	Excelente (5)
Você considera seu salário adequado em comparação com o salário recebido por outros funcionários do mesmo nível da sua empresa					
Como você compara o seu salário ao de outras pessoas que executam tarefas semelhantes às suas em outras empresas					
O seu salário satisfaz às suas necessidades básicas de vida					
Você se sente satisfeito em relação ao seu salário					

Quadro 7 – Questionário da pesquisa de clima organizacional – Sistemas de Remuneração. Fonte: Baseado em Sorio (2012)

CONDIÇÕES DE TRABALHO	Escala de Pontuação				
As condições físicas de trabalho na empresa são satisfatórias (ruído, temperatura, higiene, mobiliário etc)	Muito ruim (1)	Ruim (2)	Bom (3)	Muito bom (4)	Excelente (5)
Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza					
O compromisso da empresa com a qualidade dos seus produtos, serviços e processos está visível no trabalho diário					
A qualidade do trabalho é considerada mais importante do que a sua quantidade					
A empresa costuma melhorar os produtos e serviços prestados aos seus clientes					
Seus colegas de setor de trabalho procuram formas de melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho					
Conheço bem a Política de Qualidade da empresa e compreendo bem seus conceitos e objetivos					
Considero que os produtos/serviços gerados pelo meu setor apresentam a qualidade esperada pelos nossos clientes					

Quadro 8 – Questionário da pesquisa de clima organizacional – Condições de trabalho. Fonte: Baseado em Sorio (2012)

IMAGEM E ADESÃO	Escala de Pontuação				
Você indicaria um amigo para trabalhar na sua empresa	Muito ruim (1)	Ruim (2)	Bom (3)	Muito bom (4)	Excelente (5)
A empresa desfruta de boa imagem entre os funcionários					
Considera a empresa um bom lugar para trabalhar					
O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional					
Você considera justas as decisões tomadas pela diretoria em relação aos funcionários da empresa					
Você está satisfeito por trabalhar na empresa					
Você gosta do trabalho que faz					
Você acha que os funcionários se orgulham do desempenho da empresa					
Você se sente satisfeito trabalhando na empresa levando em consideração tudo o que ela lhe oferece					

Quadro 9 – Questionário da pesquisa de clima organizacional – Imagem e adesão. Fonte: Baseado em Sorio (2012)

5. Resultados esperados

Transformações de ordem econômica, social e tecnológica trazem consigo a necessidade de mudanças e renovações contínuas dentro das organizações para que estas

possam enfrentar os desafios do mundo moderno. Por isso, compreender o fenômeno liderança torna-se cada vez mais relevante para a empresa estudada, pois a liderança está diretamente relacionada à capacidade de influenciar pessoas para alcançar os objetivos organizacionais.

A empresa foco do estudo está inserida em um contexto complexo, marcado por mudanças, devido à competitividade e globalização do mercado de eletrodomésticos. Diante disso, espera-se, ao final da pesquisa, demonstrar como os estilos de liderança adotados por líderes do setor de plásticos de uma empresa de eletrodomésticos podem influenciar no clima organizacional. Os resultados obtidos servirão como fonte de estudos para que gestores da empresa estudada possam direcionar suas ações na busca de um clima organizacional adequado, e que possibilite a melhoria nos relacionamentos interpessoais, aumento de produtividade e, conseqüentemente, seja fonte de vantagem competitiva.

Além disso, espera-se que esse trabalho, apresentado em formato *work in progress*, possa contribuir para estudos futuros como uma referência teórica e metodológica útil para outras pesquisas correlatas.

6. Conclusão

Gil (2001), afirma que o líder é fonte de influência sobre outros indivíduos, fazendo distinção entre as bases de tal influência na própria pessoa do líder e nos contextos históricos, social e organizacional em que o líder atua. Liderança, portanto, é um fenômeno social complexo, que não está automaticamente relacionado à chefia ou ao comando. Pode-se considerar a liderança como uma condição e não função ou cargo, embora as organizações busquem condicionar o exercício da gestão à capacidade de liderança (RIBEIRO, 2005).

Nesse contexto, a atuação dos líderes dentro das organizações pode impactar significativamente no clima organizacional. Por isso, o objetivo principal desta pesquisa que ainda está em andamento, é avaliar os impactos dos estilos de liderança adotados pelos supervisores no clima organizacional do setor de plásticos de uma indústria de eletrodomésticos. A pesquisa já atingiu o primeiro objetivo específico apresentado neste artigo, que é contextualizar o processo de liderança e a influência do clima nas organizações.

O cumprimento dos demais objetivos específicos serão apresentados em um trabalho futuro. Esses objetivos são: analisar os estilos de lideranças adotadas por chefes de produção em uma indústria de eletrodomésticos; realizar uma análise do clima organizacional na empresa estudada; relacionar os estilos de liderança identificados com o clima organizacional da empresa estudada.

Referências

BERGAMINI, C. W. *Liderança: a administração do sentido*. Revista de Administração de Empresa. São Paulo, 1994.

BENNIS, W. G., NANUS, B. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1988.

BELLUZZO, R. C. B. *Liderança, formação e desenvolvimento de equipes*. São Paulo: USP, SIBi, 2002.

BRAYMAN, A. *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage, 2004.

CARVALHO, I.; MELO, N. *Cultura e Clima organizacional: ingredientes para o sucesso das organizações públicas e privadas*. Artigo apresentado ao Instituto de Desenvolvimento Econômico, Rural e Tecnológico. Manaus: Faculdade Gama Filho, 2008.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 9ª Tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GIL, A. C. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

HERSEY, P; BLANCHARD, K.H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

JESUÍNO, J. *Processos de liderança*. 4. ed. Lisboa: Lda, 2005.

KAHALE, F. *Pesquisando a motivação: A Pesquisa de Clima Organizacional*. Instituto MVC, disponível em: <http://www.institutomvc.com.br/clima.htm>. Acessado em: 09 de Abril de 2013.

LEISTER, A. BORDEN, D.; FIEDLER, F. Validation of contingency model leadership training: Leader match. *Academy of Management Journal*; Vol. 20 n°3; pp. 464-470. 1977

LUZ, R. *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LUZ, J.P. *Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina*. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação (Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Disponível em: <HTTP://www.estela.ufsc.br/defesa/pdf/10805/pdf>. Acesso em: 25 de Fevereiro de 2013.

MACHADO, A.M.; GOULART, A.M. Análise de Clima Organizacional: estudo de caso em uma agência bancária. Rio de Janeiro: VIII SEGeT (Simpósio em Excelência em Gestão e Tecnologia), 2005.

MELLO, A. *Como Aplicar uma Pesquisa de Clima Organizacional?* Grupo Catho, disponível em <http://www.catho.com.br/estilorh>. Acessado em: 15 de Abril de 2013.

MITCHELL, T., BIGLAN, A., FIEDLER, F. The Contingency Model: Criticism and Suggestions. *Academy of Management Journal*; Vol. 13 n°3; pp. 253-267. 1970.

MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 9ª Ed. Rio de Janeiro, 1998.

NORTHOUSE, P. *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications; Califórnia. 1997

OLIVEIRA, M. *A pesquisa de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados*. São Paulo, SP: Nobel, 1995.

PUENTE-PALACIOS, K; FREITAS, I. A. Clima Organizacional: uma Análise de sua Definição e de seus Componentes. *O&S*, v. 13, n. 38, p. 45-57, jul./set. 2006.

RIBEIRO, A.L. *Gestão de pessoas*: São Paulo: Saraiva, 2005.

SORIO, W. *Pesquisa de clima organizacional*. Disponível em <http://ebookbrowse.com/modelos-de-pesquisa-de-clima-doc-d56563507>. Acessado em: 15 de Abril de 2012.

SPECTOR, P. E. *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Saraiva, 2002.

TAMAYIO, A. *Valores e clima organizacional*. Editora Unb. Brasília, 1999.

VERGARA, S.C. *Projetos e relatório de pesquisa em administração*. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.