

LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO DESTA RELAÇÃO EM QUATRO AGÊNCIAS BANCÁRIAS

Johnny Pasquotto Soriani¹

Tais Andreoli²

SORIANI, J. P.; ANDREOLI, T. Liderança e clima organizacional: um estudo exploratório desta relação em quatro agências bancárias. **Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR**, Umuarama, v. 19, n. 1, p. 103-119, jan./jun. 2018.

RESUMO: O trabalho teve como objetivo geral avaliar, na percepção dos liderados, o estilo de liderança exercido pelos seus líderes e sua influência sobre o desempenho das suas atividades e, conseqüentemente, sobre o clima organizacional. Metodologicamente, em primeiro lugar, procedeu-se com a revisão de literatura com as seguintes bases conceituais: liderança, teorias acerca da liderança e clima organizacional. Logo após, com o suporte da fundamentação teórica, utilizando-se de uma abordagem quantitativa, de caráter exploratório, efetuou-se uma pesquisa *survey* realizada junto a quinze gerentes de quatro agências bancárias localizadas em uma mesma cidade no estado do Paraná, cada uma dessas agências sob a direção de um líder. Trata-se de uma instituição financeira de grande porte, composta por mais de três mil agências comerciais no Brasil. Os resultados demonstram que há certa disparidade entre o estilo de liderança atual e o estilo de liderança desejado, o que pode contribuir para afetar negativamente o clima organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Abordagens de Liderança; Clima Organizacional; Liderança.

LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CLIMATE: AN EXPLORATORY STUDY OF IN FOUR BANK BRANCHES

ABSTRACT: This study has the purpose of assessing the leadership style of leaders and their influence on the development of their activities and, consequently, on the organizational climate. A literature review was initially performed using the following conceptual bases: leadership, theories about leadership and organizational climate. Subsequently, with the support of the theoretical foundation, a survey was carried out with fifteen managers at four bank branches located in

DOI: 10.25110/receu.v19i1.6575

¹E-mail: johso@hotmail.com

²E-mail: tais_pa@hotmail.com

the same city in the state of Paraná, Brazil, using a quantitative and exploratory approach. The bank is a large financial institution, with more than three thousand commercial branches in Brazil. The results presented some discrepancies between the current and the desired leadership style, which may negatively affect the organizational climate.

KEYWORDS: Leadership Approaches; Leadership; Organizational Climate.

LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL: UN ESTUDIO EXPLORATORIO DE ESTA RELACIÓN EN CUATRO AGENCIAS BANCARIAS

RESUMEN: El trabajo tuvo como objetivo general evaluar, en la percepción de los liderados, el estilo de liderazgo ejercido por sus líderes y su influencia sobre el desempeño de sus actividades y, consecuentemente, sobre el clima organizacional. Metodológicamente, en primer lugar, se procedió la revisión de literatura con las siguientes bases conceptuales: liderazgo, teorías acerca del liderazgo y clima organizacional. Enseguida, con el apoyo de la fundamentación teórica, utilizando un abordaje cuantitativo, de carácter exploratorio, se efectuó una encuesta de investigación realizada junto a quince gerentes de cuatro agencias bancarias ubicadas en una misma ciudad en el estado de Paraná, cada una de esas agencias bajo la dirección de un líder. Se trata de una institución financiera de gran porte, compuesta por más de tres mil agencias comerciales en Brasil. Los resultados demuestran que hay cierta disparidad entre el estilo de liderazgo actual y el estilo de liderazgo deseado, lo que puede contribuir a afectar negativamente el clima organizacional.

PALABRAS CLAVE: Clima organizacional; Enfoques de Liderazgo; Liderazgo.

1 INTRODUÇÃO

Os líderes, peças fundamentais no sucesso empresarial das pequenas, médias ou grandes organizações, têm tido seu papel, suas características e suas funções estudadas e conceituadas pelos mais diversos autores. Trata-se, inclusive, de um dos fenômenos mais estudados nas Ciências Sociais (DAY; ANTONAKIS, 2012).

De forma geral, a liderança é vista como o poder de influência do líder para com seus liderados em busca de um objetivo em comum (CHIAVENATO, 2000; ROBBINS, 2002; BITENCOURT, 2010). Dentre os estudos desenvolvidos ao longo do tempo sobre o tema, pode-se destacar: a teoria dos traços de personalidade, a abordagem comportamental, a abordagem contingencial e algumas

abordagens atuais como a liderança transacional e transformacional, a liderança carismática e o *coaching* (PEREIRA et al, 2015; TURANO; CAVAZOTE, 2016).

Tão importante quanto uma liderança adequada às necessidades de um departamento ou unidade em uma organização, é conseguir criar um clima organizacional que favoreça positivamente a execução das atividades por parte dos liderados. O clima organizacional é formado por uma série de fatores onde o líder exerce papel fundamental nesse processo, pois o estilo de liderança, em conjunto com a administração e a estrutura organizacional, são responsáveis por determiná-lo (GOMES, 2002; LOBO, 2003; JOHANN, 2004).

À luz do exposto, o trabalho teve como objetivo geral avaliar, na percepção dos liderados, o estilo de liderança exercido pelos seus líderes e sua influência sobre o desempenho das suas atividades e, conseqüentemente, sobre o clima organizacional.

2 MÉTODO

Para atender ao objetivo proposto, o trabalho adotou como procedimento metodológico uma pesquisa quantitativa, de caráter exploratório, realizada por meio de uma pesquisa *survey* junto a gerentes de agências bancárias. Esses gerentes comerciais executam a mesma função e possuem o mesmo nível hierárquico. Segundo Baptista e Campos (2010), o levantamento quantitativo (*survey*) permite descrever o comportamento ou atitude da amostra avaliada.

A pesquisa foi desenvolvida em uma instituição financeira de grande porte, composta por mais de três mil agências no país. Foram escolhidas quatro agências localizadas na mesma cidade no estado do Paraná, onde cada unidade possui um líder. Efetuou-se, portanto, a coleta de dados por meio da aplicação de questionários junto a todos os gerentes comerciais dessas quatro agências durante os meses de novembro e dezembro de 2015, totalizando quinze respondentes. Dessa forma, considerando como recorte as quatro unidades avaliadas, toda a população foi analisada.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico encontra-se dividido em três partes. Iniciou-se com a definição e as principais características sobre a liderança. Logo após foram apresentadas as principais teorias e abordagens de liderança estudadas ao longo do tempo. Por fim, foram conceituadas e elencadas algumas características a respeito de clima organizacional.

3.1 Liderança

A liderança no ambiente corporativo está diretamente ligada ao diferencial e as competências competitivas da organização. Devido à alta competitividade, incertezas e mudanças no mercado atual, os líderes exercem papel fundamental para que as empresas possam atingir seus objetivos, mantendo ao longo do tempo o direcionamento para um crescimento sustentável dos seus negócios (DAY; ANTONAKIS, 2012). Para Newstrom (2008), uma organização seria uma confusão de pessoas e materiais se não houvesse a liderança para orientá-los.

Historicamente, a liderança não tem uma origem clara. Segundo Bitencourt (2010, p. 198), "a definição de "liderar", palavra originária do inglês *to lead*, está registrada no ano 825 d.C, relacionado a comando, direção, condução". Nessa época também exerciam o papel da liderança os escritores, os filósofos e os artistas, que por meio dos seus trabalhos e do carisma que tinham, acabavam influenciando as pessoas.

Ainda, segundo a autora, o papel do líder nas organizações tem suas ascendências nos comandos militares que buscavam alcançar seus objetivos por meio de uma hierarquia e com um poder estabelecido. Nesse sentido, há quem defenda uma origem mais antiga, mencionando textos como a Arte da Guerra, de Sun Tzu (400-320 A.C.) (TURANO; CAVAZOTE, 2016).

Foi entre 1920 e 1940, com a escola de relações humanas, que a liderança começa a ter uma abordagem voltada para as relações interpessoais no trabalho e nas formas de liderar (NORTHOUSE, 2010). Foi então que as necessidades dos indivíduos e as possibilidades do seu autodesenvolvimento e crescimento começaram a ser consideradas, de forma que os líderes exerciam o papel de orientar os liderados para que atuassem cooperativamente a fim de atingir os objetivos propostos pela organização (BITENCOURT, 2010).

Atualmente, diversos autores trazem abordagens e definições sobre o que é e qual a função da liderança nas organizações. Para Chiavenato (2000, p. 558) a "liderança é uma influência interpessoal, exercida numa dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos". Seguindo um conceito parecido, Robbins (2002) relaciona a liderança ao enfrentamento da mudança, onde os líderes definem as direções a serem seguidas, comunicam seus liderados e os encorajam a superar os obstáculos. Já Bitencourt (2010) diz que a liderança está relacionada a aspectos de coordenação e trabalhos em equipes, flexibilidade e visão aliada a competências, que em conjunto exercem um papel essencial para alavancar a vantagem competitiva de uma organização.

Cabe ressaltar que a gerência e a liderança, embora sejam termos que costumam ser confundidos, possuem características distintas. Enquanto a gerência utiliza da autoridade conferida a ela para conseguir o empenho dos membros,

o líder o faz por meio da sua influência de forma que os liderados busquem os objetivos propostos voluntariamente (CHIAVENATO, 2010; ROBBINS, 2002). De acordo com Certo (2003), nem todos os gerentes são líderes, mas os mais eficazes ao longo do tempo costumam ser.

Diversas são as características elencadas para caracterizar um líder. De acordo com Chiavenato (2008), as principais características são: capacidade de inovação; originalidade; foco nas pessoas; confiança; perspectiva de longo prazo; pergunta o quê e porquê; visão de futuro; originalidade; desafio do *status quo*; e fazer as coisas certas. Ainda, num contexto atual, Schermerhorn (2007), descreve o que se espera de um líder no século XXI. Ele destaca quatro características: ser um estrategista global, a fim de planejar e executar levando em consideração as culturas, economias e nações distintas; ser mestre em tecnologia, sempre atento as mudanças tecnológicas e utilizá-las para obter vantagens competitivas; ser um líder inspirador, com objetivo de manter os liderados motivados e inspirados para que possam realizar um trabalho de alto desempenho e excelência; e ser um modelo de comportamento ético e de responsabilidade social, proveniente das suas atitudes e comportamentos com as atividades realizadas.

3.2 Teorias e abordagens sobre a liderança

Ao longo dos anos muitas abordagens sobre a liderança ganharam destaque quanto a sua contribuição nos estudos sobre o tema (PEREIRA et al, 2015; TURANO; CAVAZOTE, 2016). A primeira teoria apresentada foi a dos traços de personalidade. Em seguida, a abordagem comportamental e a contingencial foram relatadas. Por fim, algumas abordagens contemporâneas também foram expostas.

3.2.1 Teoria dos traços de personalidade

A teoria dos traços buscava relacionar líderes eficazes e ineficazes conforme as suas características físicas, intelectuais e de personalidade (NEWSTROM, 2008). Ainda, segundo o autor, outros fatores como inteligência, ambição e pujança foram utilizados como objeto de estudos por pesquisadores. Acreditava-se que esses traços específicos de personalidade eram capazes de determinar a capacidade das pessoas serem líderes, ou seja, caso tais características não existissem jamais chegariam a exercer o papel de líder visto que não era algo passível de se aprender (BITENCOURT, 2010; NEWSTROM, 2008; DAY; ANTONAKIS, 2012).

Nesse sentido, Newstrom (2008), descreve alguns traços que ajudam a distinguir os líderes dos não-líderes. Os traços classificados como primários são os mais importantes: honestidade e integridade; motivação e energia pessoal; autoconfiança e desejo de liderar. Já os traços classificados como secundários

são desejados, porém não são fundamentais: carisma; capacidade analítica; flexibilidade e adaptabilidade; afetividade; conhecimento dos negócios; criatividade e originalidade.

Entretanto, ao longo dos anos percebeu-se que algumas características físicas, tais como a altura, o peso e a forma física, não estão relacionados com uma liderança eficaz e eficiente. Nesse sentido, para Chiavenato (2010), a teoria dos traços apresenta algumas limitações. A primeira delas é que essa teoria prevê a liderança em determinadas situações, não há um traço universal para prever a liderança em todas as condições. Ele também argumenta que a teoria prevê a liderança em situações mais fracas do que as situações mais fortes (organizações com forte cultura e altamente formais). Outro ponto destacado pelo autor é que as inevidências que distinguem a causa e efeito não são claras, ou seja, não há como saber se um líder é autoconfiante em função da liderança que exerce ou o sucesso da liderança é que lhe traz autoconfiança. Por fim, os traços são mais eficazes para prever o surgimento de um líder do que para avaliar se ele é ou não eficaz.

3.2.2 Abordagem comportamental

Os primeiros estudos buscavam distinguir e classificar qual era o melhor estilo de liderança, de forma global. Porém, notou-se que não era possível ter estilo único que pudesse ser utilizado em todas as situações. Surge, assim, a abordagem comportamental da liderança, que defendia que era possível ter diferentes estilos de liderança eficazes, dependendo das características de comportamento dos líderes (GRINT, 2011; TURANO; CAVAZOTE, 2016). Como consequência, começa-se a se afastar da ideia de natabilidade do líder, ou seja, começa-se a se considerar a possibilidade de aprendizado acerca da liderança.

Dentre as principais teorias comportamentais, estão: as pesquisas desenvolvidas pelas Universidades de Iowa, Michigan e Ohio; e a grade de liderança desenvolvida por Blake e Mounon. A pesquisa da Universidade de Iowa ocorreu durante a década de 1930, onde, de acordo com Bitencourt (2010) e Newstrom (2008), Kurt Lewin e um grupo de pesquisadores realizaram os primeiros estudos e identificaram três estilos de liderança.

A primeira delas, a liderança autocrática, possui ênfase no líder e os liderados devem fazer apenas aquilo que se pede. Eles não possuem liberdade para agirem de forma autônoma e a responsabilidade pelos resultados das ações é do líder. Esse estilo de liderança é bom para os líderes e permite que as tomadas de decisões sejam mais rápidas, além de poder utilizar funcionários menos competentes. Porém, é um estilo muito criticado pela maioria dos liderados, principalmente quando associado ao medo e frustração além de, normalmente, produzir um baixo grau de comprometimento organizacional.

O segundo estilo identificado, a liderança liberal (*laissez-faire*), se opõe

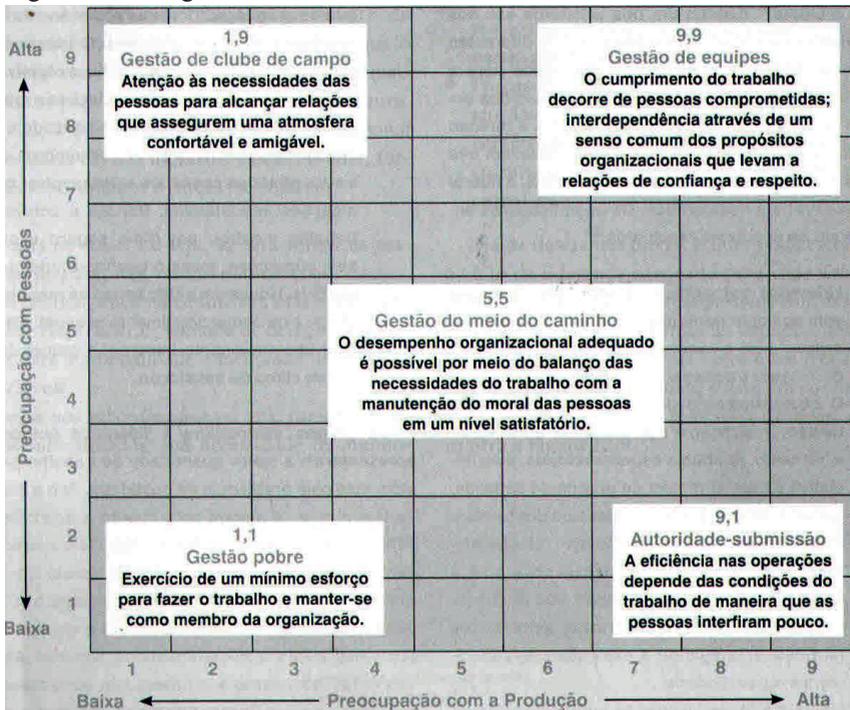
ao estilo de liderança autocrática. Nele o líder dá total autonomia a sua equipe e não há tentativa de regular ou direcionar as ações do grupo, permitindo que eles tenham total liberdade para tomada de decisões. Por fim, a liderança democrática, onde o líder expõe as diretrizes aos liderados e deixa que eles apresentem suas contribuições para tomar as decisões. Dessa forma, os liderados são estimulados a apresentar ideias e sugestões, participando ativamente do processo decisório.

Na década de 1940, desenvolveu-se a pesquisa da Universidade de Michigan, com o objetivo de identificar os padrões de liderança que apresentavam um desempenho eficaz. De acordo com Chiavenato (2010), durante as entrevistas com grupos de baixo e elevado desempenho foram encontradas duas formas de comportamento de liderança: a liderança centrada no emprego, que tem seu foco nas relações humanas do trabalho; e a liderança centrada na produção, que tem seu foco nos resultados do trabalho. Ainda, conforme o autor, constatou-se que as lideranças centradas no trabalho apresentavam grupos mais produtivos quando comparados aos dos líderes centrados na produção.

Outra importante pesquisa, a da Universidade de Ohio, se desenvolveu na mesma época da pesquisa da Universidade de Michigan. Segundo Bitencourt (2010), os pesquisadores de Ohio identificaram dois tipos de liderança: centrada nas tarefas e centrada nas pessoas. Na liderança centrada nas tarefas, cabe ao líder criar condições para que as tarefas possam ser executadas da melhor forma e que os resultados possam ser os melhores possíveis. Já na liderança centrada nas pessoas, o líder procura buscar um ambiente psicossocial de trabalho em equipe de maneira que tenham um bom desempenho nas execuções das tarefas. A pesquisa de Ohio foi muito importante para as pesquisas que vieram a seguir, pois tirou o foco dos traços de personalidade e permitiu uma investigação mais aprofundada no comportamento de liderança (CHIVENATO, 2010).

Por fim, a grade gerencial de Blake e Mouton foi desenvolvida como uma ferramenta para identificar o tipo de gestão do líder. Conforme Chivavenato (2010), Newstrom (2008) e Schermerhorn (2007), trata-se de um modelo tridimensional que define cinco estilos de liderança composto por eixos verticais (preocupação com as pessoas) e eixos horizontais (preocupação com a produção). Cada eixo possui uma escala que vai de 1 a 9 pontos, sendo 1 relacionado a baixa preocupação e 9 de elevada preocupação.

Figura 1: Grade gerencial de Blake e Mounton



Fonte: Chiavenato (2010, p. 363)

Os cinco estilos de liderança definidos na grade são: 1,1 Gestão pobre; 1,9 Gestão de clube de campo; 9,1 Autoridade-submissão; 9,9 Gestão de equipes; e 5,5 Gestão do meio do caminho. Nesse modelo, a gestão 9,9 é considerada a mais eficaz devido ao comprometimento do grupo, num contexto de relações pessoais de confiança e respeito, para atingir os objetivos propostos. Cabe ressaltar que, apesar dos cinco tipos de gestão estabelecidos, a grade possui graus intermediários, ou seja, permite a existência de estilos mistos.

3.2.3 Abordagem contingencial da liderança

A abordagem contingencial trouxe uma nova compreensão aos estudos sobre liderança (GRINT, 2011). Nela, o estilo de liderança deveria ser adaptado conforme as necessidades grupais e situacionais (BITENCOURT, 2010). As principais contribuições para o estudo dentro dessa nova perspectiva foram elaborados por Fiedler, House e Hersey-Blanchard.

O conceito básico do modelo elaborado por Fred Fiedler é que o es-

tilo de liderança deve se adequar as demandas da situação para que se obtenha sucesso. De acordo com Chiavenato (2010), Fiedler estabeleceu dois tipos de liderança: a liderança orientada para tarefas e a liderança orientada para as relações. Cada uma dessas lideranças é mais adequada para determinadas situações. Quando há grande favorabilidade ou grande desfavorabilidade situacional (tarefas claras ou ambíguas, maior ou menor poder do líder e bom ou mau relacionamento do líder com os liderados), a liderança orientada para tarefa é mais adequada. No entanto, quando há uma situação de moderada favorabilidade, ou seja, quando as tarefas possuem alguma ambigüidade, o líder tem poder razoável e os relacionamentos com os liderados são bons, a liderança orientada para as relações é a mais adequada.

Na teoria caminho-meta, desenvolvida por Robert House, "o trabalho de um líder é utilizar a estrutura, o apoio e as recompensas, para criar um ambiente de trabalho que auxilie os funcionários a alcançar as metas da organização" (NEWSTROM, 2008, p. 168). Ainda, segundo o autor, o objetivo é criar uma orientação e melhorar o caminho para que as metas possam ser atingidas. De acordo com Schermerhorn (2007), para criar vínculos positivos de caminho-meta, os estudiosos dessa teoria afirmam que os líderes devem agir com flexibilidade e alternar entre quatro estilos de liderança: liderança diretiva (esclarece o papel do líder no grupo e direciona os liderados para o caminho a ser percorrido); liderança de apoio (demonstra preocupação com os liderados e toma medidas para que o trabalho seja mais agradável); liderança orientada para a realização (estabelece metas desafiadoras e espera-se níveis de desempenhos elevados); e liderança participativa (toma as decisões em conjunto com os liderados, consultando e utilizando as suas sugestões).

Por fim, no modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard, acredita-se que líderes bem-sucedidos são aqueles que adaptam seus estilos conforme as demandas. Segundo Newstrom (2008) e Schermerhorn (2007), o principal fator para determinar qual o estilo de liderança mais adequado é o nível de maturidade dos liderados, ou seja, o quanto eles estão capacitados, dispostos e confiantes em realizar as tarefas propostas. Para Hersey e Blanchard, conforme Chiavenato (2010), existem quatro tipos de liderança: estilo de contar (dar instruções específicas e acompanhar o desempenho); estilo de vender (explicar decisões e manter o entusiasmo); estilo participativo (compartilhar o processo decisório e facilitar as tomadas de decisões); e estilo delegativo (transfere a responsabilidade e a implementação das decisões aos liderados).

3.2.4 Abordagens atuais

Atualmente, algumas novas abordagens sobre liderança têm sido apresentadas. Dentre elas, pode-se destacar: a liderança transacional e transformacio-

nal, a liderança carismática e o *coaching*.

A liderança transacional e transformacional surgiu a partir da década de 1980 (BITENCOURT, 2010; SCHERMERHORN, 2007; DAVEL; MACHADO, 2001). Segundo os autores, a liderança transacional caracteriza líderes que utilizam estilos de lideranças alternados e ajustam tarefas e recompensas para atingir o objetivo proposto. Na liderança transformacional, por outro lado, o líder é capaz de inspirar as pessoas e estar atento a satisfação das suas necessidades, sempre guiado por valores centrais e estimulando o despenho e esforços para obter resultados de excelência.

A teoria de liderança carismática, por sua vez, está relacionada com um enorme e extraordinário efeito sobre os liderados, por meio das habilidades pessoais do líder (CHIAVENATO, 2010). Ainda, segundo o autor, os liderados demonstram extrema lealdade e confiança, além de identificar-se com o líder e com sua missão. Pode-se citar Moisés, Napoleão, John Kennedy, entre outros, como exemplos de líderes carismáticos que existiram.

Outra abordagem contemporânea é o *Coaching*, que parte da premissa que o *coach*, ou treinador, tem o papel de preparar, conduzir e orientar o liderado, porém sem participar ativamente das tarefas (NEWSTROM, 2008).

3.3 Clima organizacional

No início da era industrial, os estudos sobre os processos produtivos relacionavam o aumento da produtividade com a racionalização dos movimentos dos trabalhadores. Porém, com o aumento da complexidade das tarefas e a competitividade globalizada em que as organizações estão expostas, percebeu-se que os fatores relacionados à gestão de recursos humanos como os aspectos intelectuais, psicológicos, sociais e motivacionais são fundamentais na determinação do grau produtividade e de competitividade das empresas (CONSELVAN, 2001).

Diante desse contexto, Chiavenato (2010) considera que o clima organizacional está relacionado com qualidade do ambiente organizacional que é percebida por seus membros e que influenciam o seu comportamento. De acordo com Lobo (2003, p.25) o clima organizacional se refere ao "modo como se processam as relações e representações interpessoais no interior da organização e como aquelas se modificam em função da oscilação de certas variáveis". Já Bispo (2006 apud PAYNE; MANSFIELD, 1973, p.259) define o clima organizacional como sendo a compatibilidade das expectativas, valores e interesses individuais em relação aos valores, necessidades e diretrizes formais.

O clima organizacional afeta as pessoas de forma positiva ou negativa em relação as suas motivações e satisfações para o trabalho, conforme os sentimentos e conceitos que elas compartilham sobre a organização (MAXIMIANO, 2010). De maneira mais incisiva, Kinpara e Laros (2014) defendem que o clima

organizacional está diretamente ligado ao desempenho dos funcionários. Nesse sentido, Chiavenato (2010) argumenta que quando o clima organizacional é bom, tende-se a haver satisfação, interesse, animação, comprometimento e colaboração. Por outro lado, quando o quadro é inverso, com clima organizacional ruim, tende-se a ter falta de interesse, apatia, depressão, podendo chegar até mesmo ao inconformismo e agressividade.

De acordo com Araújo e Garcia (2009), existem três fatores que contribuem para um clima organizacional positivo: equidade, realização e companheirismo. A equidade está relacionada na percepção dos funcionários em relação a como os superiores lidam com as questões de remuneração, avaliações e conflitos interpessoais. A realização engloba fatores relacionados ao crescimento profissional dentro da organização, a ter salários satisfatórios e a ser respeitado pelo trabalho que desempenha, etc. Por fim, o companheirismo se refere às relações e ajuda mútua entre os membros da equipe de trabalho.

Ainda segundo os autores, cabe ao líder identificar possíveis problemas no relacionamento entre os funcionários e estabelecer medidas que possam criar um melhor clima, de modo que as tarefas sejam melhores executadas. Tanto Gomes (2002) quanto Lobo (2003), reforçam que o estilo de liderança, a administração e a estrutura organizacional são responsáveis por determinar o clima organizacional.

Ainda, para Lobo (2003), a arte da gestão está relacionada em saber dirigir o conhecimento sendo o líder o agente responsável por criar condições para que as pessoas produzam informações e escolhas válidas indo além do básico que se espera delas. Ao encontro do objeto de estudo deste trabalho, para esses autores, a liderança é percebida como um dos principais fatores que influenciam o clima da organização e este irá refletir na manutenção e nos cumprimentos das atividades dos funcionários para que os objetivos da organização sejam alcançados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente, apresentou-se o perfil da amostra, para, em seguida, realizar a análise dos dados obtidos por meio da aplicação dos questionários à luz referencial teórico levantado.

A amostra foi composta por um total de 15 respondentes e apresentou um resultado equilibrado no que se refere ao sexo dos respondentes, sendo 53,3% do sexo masculino e 46,7% do sexo feminino. A idade variou entre 25 e 47 anos, com média de 35 anos. No que diz respeito à escolaridade, 40% possui formação superior completa e os demais 60% possuem pós-graduação. No que diz respeito aos rendimentos, 38,5% responderam que possuem renda mensal

entre R\$ 3.940,01 e R\$ 5.516,00, enquanto os demais 61,5% responderam que recebem acima de R\$5.516,00. Por fim, foi questionado sobre quantos anos eles estavam trabalhando na empresa e houve uma variação entre 2 e 24 anos, com média de 10 anos. Outro ponto relevante foi que 100% por participantes têm ensino superior, sendo que destes, 60% tem pós-graduação.

Os dados foram analisados com base nas teorias apresentadas e descritas no referencial teórico deste trabalho. Dentre as teorias sobre liderança, a teoria dos traços e a abordagem comportamental foram escolhidas para embasar as análises feitas. Junto a elas, os conceitos sobre o clima organizacional também foram considerados.

Primeiramente, buscou-se verificar quais traços os liderados percebiam em seus líderes. Foram elencados quatorze traços onde seis deles, são classificados como primários e, portanto, mais importantes: honestidade, integridade, motivação, energia pessoal, autoconfiança e desejo de liderar de liderar. Já os traços secundários são: carisma; capacidade analítica; flexibilidade e adaptabilidade; afetividade; conhecimento dos negócios; criatividade e originalidade (NEWS-TROM, 2008 apud KIRKPATRICK; LOCKE, 1991, p.48-60).

Com base nesse conceito, foi pedido para que os liderados assinalassem as seis principais características que eles acreditavam estar presentes no seu líder. Dos quinze respondentes, 6,66% afirmam que seu líder possui 1 traço primário, 6,66% afirmam que seu líder possui 2 traços primários, 40% afirmam que seu líder possui 3 traços primários, 26,66% afirmam que seu líder possui 4 traços primários, 13,33% afirmam que seu líder possui 5 traços primários, 6,66% não responderam e nenhum respondente assinalou os 6 traços que compreendem a totalidade das características primárias que um líder deveria ter.

No entanto, vale ressaltar que os traços podem ser utilizados não apenas para determinar um líder, mas também permitir que sejam observados como recursos e competências a serem desenvolvidas nos líderes (NEWSTROM, 2008). Ainda nesse contexto, reforçando a importância de identificar as características pessoais presentes nos líderes, Schermerhorn (2007) afirma que certos traços, sempre considerados conjuntamente com fatores situacionais, são encontrados em líderes de sucesso.

Em seguida, buscou-se avaliar se a motivação para o desempenho das atividades laborais era influenciada pelo estilo de liderança sob o qual os liderados estavam expostos. Todos os respondentes afirmaram que sim, ou seja, evidencia-se o estilo de liderança como um dos fatores que interfere no trabalho desenvolvido pelos subordinados (KINPARA; LAROS, 2014).

Quando questionados sobre com que frequência o estilo de liderança do gestor influenciava na sua motivação, em uma escala de diferencial semântico de frequência de cinco pontos, 93,33% ficaram entre frequentemente (46,66%) e

sempre (46,66%), seguido de apenas 6,66% que responderam às vezes. Evidencia-se que não foram assinaladas as opções raramente e nunca. Isso demonstra o quão importante é o papel do gestor na motivação dos liderados e, consequentemente, conforme afirmado por Gomes (2002), Johann (2004) e Lobo (2003), como a liderança é um fator que influencia o clima organizacional.

Logo após, buscou-se identificar qual o estilo de liderança presente no líder, conforme a percepção dos liderados. Nessas questões foram utilizados conceitos da teoria da abordagem comportamental que, de acordo com os estudos realizados pela Universidade de Iowa, classificam a liderança em três estilos: a liderança autocrática, a liderança liberal (*laissez-faire*) e a liderança democrática (BITENCOURT, 2010; CURY, 2009; NEWSTROM, 2008).

As perguntas foram elaboradas por meio de seis questões com respostas compostas por uma escala de diferencial semântico de frequência de cinco pontos, sendo um nunca e cinco sempre. As questões foram dispostas de maneira a não influenciar ou direcionar a um estilo específico de liderança, mas que, por meio do somatório das frequências assinaladas nas respostas, um deles fosse destacado dos demais.

Com base nesses critérios, observou-se que 46,66% dos liderados consideram que seu líder possui um estilo autocrático, ou seja, ele centraliza a tomada de decisões e pede que as tarefas sejam executadas da forma que ele considera ser a mais adequada. Em segundo lugar, 33,33% dos liderados consideram que seu líder possui um estilo democrático, ou seja, ele expõe as diretrizes a serem seguidas, porém permite que os liderados contribuam com as tomadas de decisões. Por fim, 13,33% dos liderados consideram que seu líder possui um estilo liberal, ou seja, não há tentativa de regular as tomadas de decisões nem as execuções das tarefas desempenhadas pelos liderados. Os demais 6,6% consideram que há uma mescla entre os estilos liberal e democrático quanto ao perfil do seu líder.

Em seguida, foi descrito os conceitos das lideranças autocrática, democrática e liberal e pedido para que os liderados respondessem qual o estilo de liderança eles acreditam ser o mais adequado para que suas atividades sejam melhores executadas. Do total, 60% acreditam que o estilo mais adequado para a realização das suas atividades seja o democrático, enquanto os outros 40% acreditam que estilo mais adequado seja o liberal. Nenhum dos respondentes assinalou o estilo autocrático como o sendo o mais adequado.

Ao realizar uma análise com os dados obtidos referentes às duas questões acima, entre os estilos de liderança presentes e os estilos de liderança que os liderados consideram o mais adequado para a execução das suas atividades, percebe-se uma grande discrepância. Nenhum liderado acredita que o estilo autocrático seja o mais adequado para liderar, porém ele foi assinalado por 46,66% dos líderes. Seguindo o mesmo parâmetro de análise, mesmo tendo 60% dos

questionados avaliando o estilo democrático como o melhor, somente 33,33% dos líderes foram classificados assim. Por fim, mesmo tendo 40% dos liderados avaliando que o estilo liberal é o mais adequado para contribuir com o desempenho das suas tarefas, ele foi atribuído para apenas 13,33% dos líderes.

Percebeu-se, assim, que o estilo autocrático de liderança é o menos desejado pela maioria dos liderados, porém o que mais ocorre. Utilizando os conceitos de Araújo e Garcia (2009) enquanto no estilo autocrático o líder atua de forma rígida e não costuma ouvir seus seguidores, no estilo democrático, que de forma geral mais agradam aos liderados, os líderes possuem enfoque nas relações humanas e os fazem participar das tomadas de decisões.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve como objetivo avaliar, na percepção dos liderados, o estilo de liderança exercido pelos seus líderes e sua influência sobre o desempenho das suas atividades e, conseqüentemente, sobre o clima organizacional. Os resultados demonstraram que o estilo de liderança realmente tem influência direta no desempenho das atividades dos liderados.

Em relação ao perfil do líder, com base na teoria dos traços, verificou-se que nenhum líder possui as seis características tidas como primárias referente a sua formação. Mesmo assim esses dados podem ser utilizados como parâmetro para o desenvolvimento futuro de novas competências nesses líderes.

Quanto ao estilo de liderança presente nos líderes e em relação à expectativa dos liderados quanto ao estilo ideal, houve uma grande divergência: grande parte dos líderes foi avaliada como autocrática, ainda que nenhum liderado tenha considerado esse estilo o mais apropriado; por outro lado, o estilo democrático, o melhor avaliado, está presente em apenas uma pequena parte dos líderes. Sendo assim, pode-se inferir que a disposição dos liderados para o desempenho das suas tarefas pode estar sendo afetada negativamente e, conseqüentemente, contribuindo para a formação de um clima organizacional inadequado.

Dessa forma, o trabalho contribuiu no sentido de verificar que, mesmo diante de tantos conceitos e fundamentos sobre o ato de liderar, há organizações que se deparam com líderes fora do perfil adequado para realizar suas funções, além de despreparados quanto a sua própria formação como líder.

Como implicação gerencial, espera-se que os gestores compreendam a diferença que existe entre o estilo de liderança presente nas suas organizações frente as expectativas dos liderados e utilizem essas informações a fim de tomar medidas regulatórias com objetivo de manter a disposição dos funcionários e evitar a formação de um clima organizacional desfavorável.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BAPTISTA, M. N.; CAMPOS, D. C. de. **Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa**. Rio de Janeiro: LTC, 2010.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**. São Carlos, v. 16, n. 2, p. 258-273, mai./ago. 2006.

BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BOAVENTURA, E. M. **Metodologia da pesquisa: monografia, dissertação, tese**. São Paulo: Atlas, 2011.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

CONSELVAN, D. A. S. **Clima organizacional: uma abordagem para o marketing interno da superintendência regional de distribuição noroeste da companhia paranaense de energia - Copel**.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES, F. R. Clima organizacional: um estudo de uma empresa de telecomunicações. **ERA - Revista de Administração de Empresas**, São

Paulo, v. 42, n. 2, p. 95-103, abr./jun. 2002.

GRINT, K. A history of leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. UhlBien (Eds.), **The sage handbook of leadership** (pp. 3-14). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2011.

JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa**: como as organizações de alto desempenho gerenciam a sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.

KINPARA, D. I.; LAROS, J. A. Clima organizacional: análise fatorial confirmatória de modelos de mensuração concorrentes. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 30, n. 1, p. 111-120, 2014.,

DAY, D. V.; ANTONAKIS, J. **The nature of leadership** 2. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc., 2012.

LOBO, F. **Clima organizacional no sector público e privado no norte de Portugal**. Porto: Dinalivro, 2003.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000

NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional**: o comportamento humano no trabalho. McGraw-Hill, 2008.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership theory and practice**. SAGE Publications, 2010.

PELLETIER, K. L. Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. **Leadership**, v. 6, n. 4, p. 373-389, 2010.

PEREIRA, J. J.; MARANHÃO, C. M. S. A.; REZENDE, A. F.; MENDONÇA, M. C. A. Um estudo sobre as teorias tradicionais de liderança: um estudo da teoria crítica. **Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração**, 34, Anais... 2015.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RUIZ, J. A. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SCHERMERHORN Jr, J. R. **Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly/Scientific Knowledge on Leadership: A Bibliometric Analysis of The Leadership Quarterly's Collection. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 434, 2016.