



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

MARIA CAROLINA F. G. CORREA BARBOSA

**RELAÇÕES ENTRE ESTILOS GERENCIAIS E CLIMA
ORGANIZACIONAL: um estudo em Empresas Juniores do
Distrito Federal**

Brasília – DF

2011

MARIA CAROLINA F. G. CORREA BARBOSA

**RELAÇÕES ENTRE ESTILOS GERENCIAIS E CLIMA
ORGANIZACIONAL: um estudo em Empresas Juniores do
Distrito Federal**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof. Dr. Francisco
Antônio Coelho Júnior

Brasília – DF

2011

Barbosa, Maria Carolina.

Relações entre Estilos Gerenciais e Clima Organizacional: Um estudo em Empresas Juniores do Distrito Federal / Maria Carolina Correa Barbosa. – Brasília, 2011.

92 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Coelho Antônio Junior, Departamento de Administração.

1. Estilos Gerenciais. 2. Clima Organizacional. 3. Empresa Júnior. 4. Liderança. I. Título.

MARIA CAROLINA F. G. CORREA BARBOSA

RELAÇÕES ENTRE ESTILOS GERENCIAIS E CLIMA ORGANIZACIONAL: um estudo em Empresas Juniores do Distrito Federal

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Maria Carolina F. G. Correa Barbosa

Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior
Professor-Orientador

Professora Dra. Elaine Rabelo Neiva
Professora-Examinadora

Professora Dra. Gisela Demo Fiuza
Professora-Examinadora

Brasília, 26 de Janeiro de 2011

Aos meus pais, Rubem e Lenise, que sempre me ofereceram apoio incondicional para que eu perseguisse as melhores oportunidades para minha formação.

AGRADECIMENTOS

Aos membros das Empresas Juniores participantes deste estudo, que ofereceram apoio e dedicaram seu tempo para a viabilização deste trabalho.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior, pelo imenso apoio ao longo da realização deste estudo, passando críticas e sugestões e buscando me auxiliar a melhorar cada vez mais o trabalho.

Aos meus pais pelo suporte e pela compreensão ao longo de toda a minha trajetória acadêmica.

À amiga, Nolah Lima, pela simples presença na minha vida, que me estimula a ser uma pessoa melhor.

RESUMO

Liderança e clima organizacional são variáveis freqüentemente investigadas na literatura de comportamento organizacional, mas que, devido à diversidade de conceitos a elas relacionadas, geram divergências e controvérsias importantes na área. Verifica-se falta um consenso a respeito de como operacionalizá-las no escopo das organizações. Por vezes, na literatura, sugere-se que o comportamento dos líderes nas organizações e a forma como se relacionam com seus subordinados configura-se uma variável antecedente e, possivelmente, preditora do clima organizacional. Contudo, são poucos os relatos empíricos que verificaram a consistência dessas afirmações. Considerando-se este escopo, o presente trabalho tem como principal objetivo estudar, empiricamente, a existência de associações entre estilos gerenciais e a percepção de dimensões de clima organizacional em Empresas Juniores do Distrito Federal. Essas empresas configuram-se como organizações sem fins lucrativos, gerenciadas por estudantes de graduação, visando proporcionar a eles as primeiras experiências profissionais em suas áreas de atuação. Para cumprir tal objetivo, recorreu-se à revisão de literatura da área, visando melhor compreender os conceitos e teorias a respeito de liderança e clima organizacional, assim como da relação entre esses dois construtos. Quanto ao método, a pesquisa se caracterizou como sendo exploratória, descritiva e correlacional. Foram aplicados questionários com 147 membros de Empresas Juniores no DF. As conclusões do estudo não podem ser generalizadas para outras organizações, visto que o contexto relacionado a Empresas Juniores é bastante particular, porém, a metodologia utilizada pode ser replicada, com os devidos aprimoramentos, para estudos futuros em outras empresas. Ao final, são apresentadas as limitações desta pesquisa, assim como sugestões para futuros estudos.

Palavras-chave: Estilos Gerenciais. Clima Organizacional. Empresa Júnior. Liderança.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de Liderança.....	17
Quadro 2 –Diferenças nas atitudes de líderes e gerentes	18
Quadro 3 - Dimensões das funções do líder	23
Quadro 4 - Significados das dimensões de Fiedler.....	24
Quadro 5 - Comportamentos na tomada de decisão propostos no “modelo participação-líder”.....	25
Quadro 6 - Níveis de maturidade do modelo de Hersey e Blanchard	26
Quadro 7 - Líderes Transacionais X Líderes Transformacionais	29
Quadro 8 - Utilização das dimensões “orientação para tarefa” e “orientação para relacionamento” Fonte: adaptado de Melo (2004); Robbins (1999); Fiedler e Chemers (1981); Hersey e Blanchard (1982).....	30
Quadro 9 - Conceitos de clima organizacional.....	32
Quadro 10 - Dimensões de clima utilizadas por diferentes autores	45
Quadro 11 - Denominações e definições dos fatores da escala de avaliação de estilo gerencial.....	51
Quadro 12 - Modificações realizadas em itens da escala original.....	53
Quadro 13 - Itens acrescentados à escala original de avaliação de estilos gerenciais	53
Quadro 14 - Fatores e itens integrantes da parte referente a avaliação de estilos gerenciais Fonte: adaptado de Melo (2004).....	54
Quadro 15 - Denominações e definições dos fatores da ECO	55
Quadro 16 - Modificações realizadas em itens da ECO original	56
Quadro 17 - Itens eliminados da ECO original	56
Quadro 18 - Dimensões e itens integrantes da parte do questionário referente a clima organizacional.....	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número e porcentagem de participantes por EJ	59
Tabela 2 – Dados demográficos (gênero, idade, tempo de curso e tempo de serviço na organização).....	60
Tabela 3 – Cargo dos superiores imediatos.....	61
Tabela 4 – Medidas de tendência central para os fatores da Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais.....	63
Tabela 5 - Medidas de tendência central para os fatores da Escala de Clima Organizacional	66
Tabela 6 – Correlações entre variáveis demográficas	70
Tabela 7 – Correlações entre variáveis demográficas e os fatores de Estilos Gerenciais e entre as Dimensões de Clima Organizacional.....	71
Tabela 8 – Correlações entre os fatores de Estilos Gerenciais.....	72
Tabela 9 – Correlações entre as dimensões de Clima Organizacional	73
Tabela 10 – Correlações entre os fatores de Estilos Gerenciais e as dimensões de Clima Organizacional	75

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Contextualização	12
1.2	Formulação do problema	13
1.3	Objetivo Geral	13
1.4	Objetivos Específicos.....	13
1.5	Justificativa	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	Liderança	16
2.1.1	Definições de Liderança	16
2.1.2	Evolução Histórica do Estudo de Liderança	19
2.1.2.1	Teoria dos Traços de Personalidade.....	19
2.1.2.2	Teorias Comportamentais	21
2.1.2.3	Abordagens Contingenciais.....	23
2.1.2.4	Abordagens mais recentes à liderança	27
2.1.3	Estilos Gerenciais	30
2.2	Clima Organizacional.....	32
2.2.1	Definições de Clima Organizacional	32
2.2.2	Abordagens sobre Clima Organizacional.....	34
2.2.3	Dimensões para Mensuração do Clima Organizacional	37
2.2.3.1	Modelo de Shneider e Bartlett (1970).....	38
2.2.3.2	Modelo de Litwin e Stringer (1968).....	39
2.2.3.3	Modelo de Kolb (1986)	40
2.2.3.4	Modelo de Coda (1997).....	41
2.2.3.5	Modelo de Martins (2004).....	42
2.2.3.6	Análise dos modelos apresentados.....	43
2.3	Liderança e Clima Organizacional	45
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	48
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	48
3.2	Caracterização do setor das organizações participantes.....	49
3.3	População e amostra	49
3.4	Instrumento(s) de pesquisa	50
3.4.1	Dados demográficos.....	50

3.4.2 Instrumento para identificação de estilos gerenciais	51
3.4.3 Instrumento para mensuração da percepção de clima organizacional	54
3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	57
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	59
4.1 Descrição da amostra	59
4.2 Descrição da escala de avaliação de estilos gerenciais	61
4.3 Descrição da escala de avaliação de clima organizacional	66
4.4 Correlações entre as dimensões de estilos gerenciais e as de clima organizacional	69
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	80
REFERÊNCIAS.....	85
ANEXO 1– Questionário Estilos de Liderança e Clima Organizacional	88

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo norteador investigar, de forma empírica, as relações entre os estilos gerenciais adotados por líderes em Empresas Juniores e a percepção do clima organizacional nessas instituições. Segundo Hersey e Blanchard (1982), um grande diferencial em organizações bem sucedidas é a liderança dinâmica e eficiente. Assim, existe uma busca contínua de pessoas que tenham a capacidade necessária para a liderança eficiente. Drucker (1954 apud HERSEY e BLANCHARD, 1982) indica que os líderes de negócios constituem o recurso básico e mais escasso de qualquer empresa. Daí a importância de se estudar esse recurso e o fenômeno da liderança como um todo.

Assim, surgem estudos para identificação das melhores características de um líder eficaz e dos condicionantes do bom desempenho humano no trabalho. Bergamini (1994) aponta que há mais de 70 anos isso constitui uma grande preocupação dos pesquisadores em comportamento humano no trabalho. A autora afirma que, no estudo das diferentes teorias propostas sobre liderança ao longo do tempo, percebe-se que cada uma ressalta aspectos diferentes a respeito do contexto e ao processo de liderança em si. A autora ressalta, porém, que os diferentes enfoques propostos não se contradizem, mas complementam-se uns aos outros. Afirma, ainda, que cada dia mais se tem valorizado os líderes que conseguem usar seus recursos para cumprir sua tarefa de dirigir pessoas de maneira eficaz.

No entanto, não existe até hoje um consenso quanto à definição do fenômeno e nem, segundo Rondeau (1986 apud BEGAMINI, 1994), quanto ao entendimento da sua ação com produtividade, satisfação das pessoas no trabalho ou outros critérios de eficácia organizacional. Notadamente, a atuação do líder tende a influenciar no desempenho de seus subordinados de alguma maneira, de modo que a pergunta que se faz é: como diferentes condutas de líderes em contextos distintos influenciam esse desempenho?

Um bom contexto para se refletir sobre tal questão é o de Empresas Juniores, organizações constituídas por jovens cursando o ensino superior, que trabalham de maneira voluntária em prol da sua capacitação e experiência profissional. Este tipo

de clientela, também, notadamente não é investigado na literatura disponível sobre comportamento organizacional.

Tais empresas, apesar de, em geral, contarem com um número reduzido de colaboradores (a maioria tem menos de 50), possuem uma gestão estruturada e uma boa variedade de equipes de trabalho e jovens lideranças ativas. Este estudo visa, então, analisar como os estilos gerenciais adotados por esses jovens líderes nas Empresas Juniores do DF influenciam um dos aspectos considerados como significativamente influentes no desempenho das empresas: o clima organizacional.

1.1 Contextualização

Bergamini (1994) ressalta a importância da motivação no processo de liderança, mostrando que historicamente percebeu-se a existência de limitações quanto à eficácia gerada pelo comportamento do líder de tentar motivar seus subordinados: o subordinado fica mais motivado durante certo tempo, mas isso tende a se reduzir gradativamente, caso o líder não consiga perceber as motivações intrínsecas daquela pessoa. A motivação, segundo a autora, exerce grande impacto no clima organizacional e este, por sua vez, no desempenho do colaborador e, em escala maior, da organização como um todo.

A importância do clima organizacional no desempenho da organização é uma questão já bastante debatida. Aktouf (1996 apud PEREIRA, 2003) aponta que esta é uma questão relevante para o crescimento e a sobrevivência das organizações no longo prazo, sendo necessário que o administrador compreenda que, além dos instrumentos de administração, das técnicas econômicas e contábeis, e das tecnologias sofisticadas, é essencial que haja nas organizações um clima social e humano propício à adesão, à colaboração e ao desempenho.

Os líderes têm um papel fundamental na garantia de um bom clima organizacional, apontado por Lemos e Martins (2007), que entendem que clima organizacional se refere às percepções do indivíduo em relação às características da organização e que o comportamento das chefias pode influenciar esses indivíduos. Com isso, torna-se importante identificar quais comportamentos e/ou estilos das chefias

influenciam, positiva ou negativamente, o clima no ambiente de trabalho, visto que este pode exercer importante impacto no desempenho das pessoas e das organizações em geral.

1.2 Formulação do problema

Quais relações podem ser estabelecidas entre estilos gerenciais e percepção de clima organizacional junto aos colaboradores de Empresas Juniores de instituições de ensino superior no Distrito Federal?

1.3 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo consiste em identificar se os estilos gerenciais de líderes de equipes nas Empresas Juniores do DF exercem efeito correlacional no clima organizacional percebido pelos respectivos colaboradores subordinados.

1.4 Objetivos Específicos

- Identificar os estilos gerenciais apresentados pelos diferentes líderes das Empresas Juniores em instituições de ensino superior de Brasília;
- Descrever o clima organizacional percebido pelos colaboradores das Empresas Juniores do DF, subordinados ou não a estes líderes;
- Investigar, de forma empírica, a existência de variações nas crenças compartilhadas e percepções acerca de dimensões de clima, de acordo com o estilo gerencial percebido como predominante nas chefias.

1.5 Justificativa

A partir da década de 1930, segundo Melo (2004), vários autores, como Fiedler e Chemers (1981) e Hersey e Blanchard (1982), entre outros, desenvolveram estudos sobre liderança, sendo os principais agrupados em três categorias: teoria dos traços de liderança, abordagens comportamentais e abordagens contingenciais. De acordo com essas abordagens, houve, também, um foco em elaborar instrumentos que buscassem identificar estilos gerenciais nas organizações.

Não existe até hoje um consenso sobre qual seria a teoria mais realista ou o instrumento de medida mais adequado. Verifica-se, ainda, que o tema relativo à liderança é objeto da moderna literatura gerencial em administração, caracteristicamente prescritiva. Podem ser encontradas, na atualidade, diversas publicações de caráter eminentemente prescritivo, com “receitas prontas” de como ser líder, o que vai de encontro à literatura científica relativa este tema, quando se procuram propor e testar modelos teóricos/empíricos e construir e validar medidas psicométricas fidedignas acerca do estudo desse tema. Por vezes, neste trabalho, dado a este fator, a literatura clássica e tradicional sobre liderança será referendada.

A situação é similar quanto aos estudos sobre clima organizacional. Apesar de, segundo Pereira (2003), haver vários estudiosos e pesquisas sobre o tema (KOLB, 1986; CODA, 1997), não foi alcançado um consenso sobre qual seria a maneira mais adequada de estudar o fenômeno em todas as organizações. O que se pensa, atualmente, nesse sentido é que a melhor maneira de trabalhar o assunto depende da realidade da empresa em questão. No entanto, uma consideração hoje bem aceita é a de que o estilo gerencial adotado numa organização exercerá influência sobre o clima organizacional percebido. E, como bem colocado por Souza (1982), não basta “perceber” que o clima está mal, é preciso identificar onde, por que e como agir para melhorá-lo.

Segundo dados da Confederação Brasileira de Empresas Juniores (2008), existem mais de 700 as empresas juniores atuantes apenas no Brasil. Nesse tipo de empresa, os líderes, em geral, passam por suas primeiras experiências profissionais nessa posição e, já que essas primeiras experiências podem ter um impacto na formação profissional desses jovens, torna-se ainda mais interessante compreender

o fenômeno da liderança e seus impactos no clima das Empresas Juniores. Com isso, essas organizações poderão ter maior entendimento acerca das associações entre determinados estilos de liderança e o desempenho e os profissionais por elas formados terão uma visão mais clara sobre o assunto, que poderão utilizar ao longo de suas trajetórias profissionais.

Nesse sentido, torna-se relevante o estudo empírico das relações entre estilos gerenciais e clima organizacional, mesmo um estudo de natureza correlacional, como proposto neste trabalho. Poucas pesquisas empíricas acerca da relação entre esses dois temas são referendadas na literatura de comportamento organizacional, daí a importância e pertinência deste trabalho.

Neste capítulo foram apresentadas a contextualização, bem como o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e a justificativa de realização deste trabalho. No capítulo a seguir, apresenta-se a revisão de literatura que embasou o presente estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A partir dos objetivos identificados para presente o estudo, será apresentada uma revisão da literatura referente aos principais temas de estudo: liderança e clima organizacional. Em relação a cada uma dessas variáveis, serão abordados os conceitos e principais teorias desenvolvidas historicamente. Finalmente, será realizada uma tentativa de sistematização teórica acerca das relações entre liderança e a percepção compartilhada de clima organizacional.

2.1 Liderança

Como discute Bergamini (2005), a literatura sobre liderança é bastante volumosa e, a cada dia, emerge novas pesquisas buscando estudar e melhor compreender o assunto. Contudo, segundo a autora, essa diversidade de estudos dificulta a escolha de um só trabalho ou teoria que explique inteiramente o assunto. Bergamini (1994) afirma a esse respeito que é interessante que se faça uma revisão daquilo que já foi estudado, tanto para ter conhecimento da quantidade e do conteúdo desses estudos, quanto para evitar o erro de adotar como verdadeiras premissas já ultrapassadas. Assim, nesta seção serão discutidos os principais conceitos de liderança considerados para o presente estudo e as principais abordagens que buscam explicar o que faz uma liderança eficaz, assim como algumas das principais conclusões empíricas obtidas a partir dessas abordagens.

2.1.1 Definições de Liderança

Entre os anos 1920 e 1930 intensificou-se o estudo sobre liderança, conforme colocado por Bergamini (1994). A partir desses estudos, buscava-se compreender o significado desse termo e suas implicações práticas. Desde então, foram várias as

teorias propostas e estudadas sobre esse tema, com o intuito de definir as formas mais efetivas de aplicação dentro do contexto organizacional.

Segundo Bergamini (1994), liderança significa diferentes coisas para diferentes pessoas. A autora afirma que essas numerosas percepções entre os vários pesquisadores levaram à escolha dos diversos aspectos a serem observados, que investigaram, por sua vez, diferentes ângulos do mesmo fenômeno. Com isso, surgiram diversas definições para liderança, a partir de pontos de vista e pesquisas com enfoques distintos, o que dificulta o estabelecimento de uma conceituação definitiva e universal para o termo.

Diante disso, é importante delimitar as principais definições que serão adotadas para o presente estudo. Serão, então, consideradas definições para liderança de três autores, que apresentam similaridades ideológicas entre si, conforme o Quadro 1.

Autor (es)	Definição proposta:
Bowditch e Buono (1999)	[...] a liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente uma pessoa, através do qual um grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas. (BOWDITCH e BUONO 1999, p.118)
Hollander (1978)	O processo da liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento dos objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas. (HOLLANDER, 1978, p.2 apud BERGAMINI, 1994, p.16).
Bass (1990)	Liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo que freqüentemente envolve a estruturação ou reestruturação de uma situação e as percepções e expectativas dos membros. Os líderes são agentes de mudança – pessoas cujos atos afetam outras pessoas mais do que as outras pessoas afetam os atos deles. (BASS 1990, p.19/20 apud MELO, 2004, p.35)

Quadro 1 – Conceitos de Liderança

Fonte: adaptado de Bergamini (1994); Bowditch e Buono (1999); e Melo (2004)

É importante, também, considerar possíveis distinções entre os termos “liderança” e “gerenciamento”, já que eles são freqüentemente confundidos. Estudiosos como Cohen e Fink (2003) explicitam diferenças entre esses termos. Cohen e Fink (2003, p.252) afirmam, por exemplo, que “em geral, considera-se que um gerente é a pessoa que faz com que o trabalho seja conduzido da forma adequada, enquanto o líder seria a pessoa que decide como o trabalho deveria ser (isto é, a direção a ser seguida)”.

Bennis (1996 apud NETO, 2002) aponta diferenças entre líderes e gerentes que indicam que os primeiros são mais pró-ativos, enquanto os últimos apresentam comportamentos reativos ao ambiente. O autor destaca algumas diferenças mais específicas entre gerentes e líderes, como se pode observar no Quadro 2.

Atitudes de um gerente	Atitudes de um líder
O gerente administra	O líder inova
O gerente é uma cópia	O líder é original
O gerente mantém	O líder desenvolve
O gerente prioriza sistemas e estruturas	O líder prioriza pessoas
O gerente depende de controle	O líder inspira confiança
O gerente tem uma visão de curto prazo	O líder tem perspectiva de futuro
O gerente pergunta como e quanto	O líder pergunte o que e por que
O gerente vive com os olhos voltados para o possível	O líder vive com os olhos no horizonte
O gerente imita	O líder inventa
O gerente aceita o status quo	O líder desafia
O gerente é um bom soldado clássico	O líder é seu próprio comandante
O gerente faz as coisas direito	O líder faz a coisa certa

Quadro 2 –Diferenças nas atitudes de líderes e gerentes

Fonte: adaptação de Bennis (1996 apud NETO, 2002)

Observa-se que o autor apresenta uma imagem do líder como sendo superior ao gerente e tendo mais habilidades e visão de futuro. O gerente é analisado sob o ponto de vista formal da organização, ao passo que o líder, como emerge de forma espontânea, diz respeito a aspectos informais da organização.

Para este estudo, porém, tais termos serão considerados sinônimos, assumindo-se que, conforme colocado por Melo (2004):

[...] a diferença entre os dois conceitos é exatamente uma questão de terminologia, uma vez que a liderança é uma das funções do gerenciamento, e que, por qualquer razão, o líder e o gerente, se efetivos, fixarão os objetivos para os subordinados e os apoiarão em sua busca. (MELO, 2004, p.35).

Considera-se, então, a liderança como uma função do gerente e as diferenças em termos de comportamentos apresentados por diferentes indivíduos nessa função serão tratadas, neste estudo, como diferenças nos estilos de gerenciamento, que serão conceituados mais adiante.

2.1.2 Evolução Histórica do Estudo de Liderança

Entendidos os principais conceitos relacionados à liderança, pode-se seguir para o estudo das principais abordagens relacionadas aos determinantes para uma liderança eficaz. Esse estudo será separado em quatro partes. As três primeiras tratarão das abordagens clássicas à liderança, sendo a primeira referente à teoria dos traços de personalidade, a segunda às teorias comportamentais e a terceira às abordagens contingenciais. Finalmente, a quarta parte apresentará as abordagens mais recentes no estudo da liderança.

2.1.2.1 Teoria dos Traços de Personalidade

A teoria dos traços foi uma das primeiras consolidadas em relação ao tema liderança. Segundo Fiedler e Chemers (1981), a busca dos traços de liderança constituiu a atividade isolada mais importante de que se ocuparam os teóricos da liderança antes da Segunda Guerra Mundial. Essa abordagem propõe que os líderes são definidos por características de personalidade que os diferenciam dos não líderes. Bergamini (1994) afirma que essas características seriam as responsáveis não só por fazer os líderes emergirem como tal, como também por mantê-los nessa posição. Dessa forma, segundo a teoria, os líderes já nascem com habilidades de liderança e estas não podem ser aprendidas por indivíduos que não as possuam.

De acordo com Bryman (1992, apud BERGAMINI, 1994), normalmente estudavam-se, historicamente, os seguintes traços do líder tido como ideal:

- Fatores físicos: altura, peso, físico, aparência, idade, etc;
- Habilidades características: inteligência, fluência verbal, escolaridade, nível de conhecimento etc;
- Aspectos de personalidade: moderação, introversão, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade, controle emocional, etc.

Assim, de acordo com Melo (2004), a tendência de examinar a existência de características comuns entre os grandes líderes orientou os estudos na área de liderança até o final dos anos 1940. A esse respeito, cabe observar que o objetivo principal das pesquisas relacionadas a essa teoria era de identificar um conjunto de traços que, se presentes no indivíduo, garantiria sua eficácia como líder, independente do contexto onde estivesse atuando. Tal fato é apontado por Bergamini (1994), que conclui que a grande preocupação dessa abordagem é mostrar “o que o líder é”, sem se preocupar em correlacionar as características com outros aspectos, como a eficácia no processo de liderança e outras condições circunstanciais.

Conclusões sobre as pesquisas realizadas em relação a essa abordagem apontam que elas não foram bem sucedidas na identificação de traços que, invariavelmente, diferenciariam líderes eficazes dos demais, ainda que possivelmente existam características que favoreçam o alcance da posição de liderança. Tais conclusões são apontadas por Fiedler e Chemers (1981, p.22), ao afirmarem que “[...] existem alguns atributos de personalidade, como a inteligência, que se relacionam com o fato de alguém se tornar líder. Mas as relações não são grandes, e provavelmente serão mais incidentais que centrais à liderança.” Os autores defendem, ainda, que altura e o peso de alguém, ou sua fluência verbal, podem tê-lo ajudado a alcançar uma posição de liderança, mas tais aspectos não se correlacionam com seu desempenho. Os autores destacam, também, a reflexão sobre a provável variabilidade do desempenho da liderança, de acordo com a tarefa executada.

Como os estudos referentes aos traços de personalidade não ofereceram explicações consistentes quanto às características determinantes na definição e sucesso dos líderes e essa questão, já em 1950, segundo Bergamini (2005), contava com uma série de trabalhos inconclusivos, a pesquisa sobre liderança leva a estudos voltados para as ações dos líderes. Tais estudos resultaram numa nova abordagem para o fenômeno da liderança: a abordagem comportamental. Fiedler e Chemers (1981, p.35) questionam: “se não existe nenhum traço individual capaz de identificar os líderes ou de prever-lhes a eficiência, haverá, quem sabe, algum estilo específico de liderança que torne eficazes os grupos e as organizações?”. Essa questão é freqüentemente abordada nas abordagens comportamentais, cujas principais teorias são apresentadas a seguir.

2.1.2.2 Teorias Comportamentais

As abordagens comportamentais ganharam destaque a partir de 1940 e, em contraste com a teoria dos traços, propõem que os comportamentos de liderança podem ser desenvolvidos e/ou modificados. Essa abordagem aplica um foco maior em estudar o comportamento do líder, e não mais um conjunto de características que o definam completa e invariavelmente. Assim, a formação de líderes passa a ser uma atividade de grande importância. Segundo Melo (2004), essa tendência desenvolveu-se a partir do pressuposto básico de que a produtividade, a motivação e a qualidade do desempenho dos seguidores decorrem da maneira como o líder se comporta e do que ele faz. A partir dessa constatação, são realizados estudos sobre estilos gerenciais e a efetividade de cada um nas organizações.

Melo (2004) aponta que estudos realizados por Stogdill e Coons (1957) encontraram dois fatores que responderam, em experimentos, pela maioria dos comportamentos de liderança. Um desses fatores foi denominado como “estrutura inicial”, e refere-se, segundo Melo (2004, p.38), à “probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e aquele dos subordinados na busca da realização de metas”. O segundo fator foi denominado “consideração” e diz respeito, ainda segundo mesmo autor, à “extensão em que uma pessoa tem relações de trabalho que sejam caracterizadas por confiança mútua, respeito pelas idéias dos subordinados e interesses por seus sentimentos”. Aproximadamente na mesma época dos estudos de Stogdill e Coons, foram também realizados estudos sobre comportamentos de liderança na Universidade de Michigan que, segundo Melo (2004), obtiveram conclusões similares às obtidas nos estudos de Stogdill e Coons. De acordo com o autor, foram evidenciadas duas dimensões quanto ao comportamento dos líderes, que identificavam que os líderes se comportavam voltados para a produção e/ou para os empregados.

Segundo Bowditch e Buono (1999), o resultado inicial desses estudos sugeriu que o fator “consideração” gerava maior satisfação, favorecendo também a redução do absenteísmo e da rotatividade. Posteriormente, ainda segundo os autores, argumentou-se que a liderança eficaz era caracterizada por um alto nível em ambos os fatores (consideração e estrutura inicial). Contudo, foram identificadas várias

exceções para essa proposta em pesquisas realizadas, o que indicou a necessidade de incorporar aspectos situacionais a essa teoria.

Melo (2004) descreve o estudo de Blake e Mouton (1964), que desenvolveram uma representação bidimensional dos estilos de liderança, resultando no que eles denominaram de grade gerencial. O cruzamento do nível de preocupação do gerente com a produção com o seu nível de preocupação com as pessoas resultava num determinado estilo gerencial. Os autores, segundo Melo (2004), procuravam encontrar o estilo ideal, que, na visão deles, seria representado pelo gerente que apresentasse uma combinação do nível máximo de preocupação com a produção com o nível máximo de preocupação com as pessoas. Bowditch e Buono (1999) defendem que há dificuldade na aceitação desse modelo devido a resultados inconclusivos de pesquisas e falta de evidências de que a combinação do nível máximo de preocupação com a produção com o nível máximo de preocupação com as pessoas seria, de fato, a forma mais eficaz de liderança em todas as situações.

Críticas quanto às abordagens comportamentais surgiram na medida em que se reconheceu que elas não consideram possíveis mudanças no contexto em que a liderança é exercida. Fiedler e Chemers (1981) destacam que alguns estudos apontaram a tendência positiva do líder atencioso, centrado nos empregados, sobre a eficácia dos grupos, mas que na maioria desses estudos não é possível determinar se o comportamento de liderança leva o grupo a ser eficaz ou se o grupo eficaz induz o líder a manifestar um comportamento centrado no empregado. Ainda segundo os autores,

[...] há considerável número de indícios a mostrar que o comportamento dos líderes varia de uma situação para outra. O líder que talvez seja altamente centrado no empregado e atencioso, em circunstâncias em que se sinta no controle completo da situação, tende a preocupar-se com a tarefa em circunstâncias em que seu controle do grupo seja mínimo. (FIEDLER e CHEMERS, 1981, p.47).

Infere-se na afirmação acima a importância atribuída ao contexto para definição do comportamento de liderança mais eficaz. Essa preocupação é muito presente nas abordagens contingenciais, que serão apresentadas a seguir, e que surgiram justamente a partir desse tipo de crítica.

2.1.2.3 Abordagens Contingenciais

As abordagens contingenciais, ou situacionais, surgiram na década de 1960, propondo uma nova variável na definição do processo de liderança: a situação/contexto em que o líder e os liderados se encontram. A evolução dos estudos, conforme afirma Melo (2004), mostrou que prever o sucesso da liderança era mais complexo do que identificar traços ou determinados comportamentos preferidos, e que a situação também deveria ser considerada. Segundo o autor, o foco então passa a ser o de descobrir o estilo mais eficaz de acordo com determinada situação, e não mais um único estilo superior aos demais.

Cohen e Fink (2003) utilizam cinco dimensões para descrever como um líder pode desempenhar suas funções, conforme descrito no Quadro 3.

Dimensão	Descrição
Acumulação de controle versus compartilhamento de controle	Relativa ao grau de controle exercido sobre o comportamento dos outros.
Grande preocupação com as tarefas versus pequena preocupação com as tarefas.	Relativa à quantidade de atenção dada à quantidade produzida, qualidade do trabalho feito, cumprimento de prazos, cumprimento de metas de produção, etc.
Grande preocupação com as pessoas versus pequena preocupação	Relativa à quantidade de atenção dada aos efeitos das ações no moral dos outros.
Expectativas explícitas versus implícitas	Refere-se ao grau em que as expectativas são explicitadas utilizando-se procedimentos e regras organizacionais formais ou comunicando-se pessoalmente com os subordinados
Cautela versus ousadia	Relativa à ousadia do líder em suas ações e decisões.

Quadro 3 - Dimensões das funções do líder

Fonte: Adaptado de Cohen e Fink (2003, p.282)

Tais dimensões podem ser identificadas em algumas das abordagens propostas anteriormente neste estudo. Também poderão ser observadas, em certo grau, nas abordagens que serão apresentadas a seguir.

Uma das teorias contingenciais clássicas foi proposta por Fiedler, que segundo BOWDITCH e BUONO (1999), propôs um modelo no qual a liderança eficaz é determinada pelo grau de ajuste entre o estilo de um líder e o nível de influência sobre seus subordinados, de acordo com a situação apresentada. Assim, nesse

modelo são propostas três variáveis situacionais que influenciam o quão favorável é uma situação para um líder: relações entre líderes e membros do grupo, estrutura da tarefa e posição de poder do líder. O Quadro 4 mostra os significados de cada dimensão, conforme citado por Bowditch e Buono (1999).

Dimensão	Significado
Relações entre líder e membros do grupo	O relacionamento pessoal que o líder tem com os membros do grupo, em termos de confiança e respeito.
Estrutura da tarefa	Até que ponto a tarefa do grupo está definida.
Poder de posição	O grau de poder e influência que um líder tem sobre seus subordinados.

Quadro 4 - Significados das dimensões de Fiedler

Fonte: adaptado de Bowditch e Buono (1999)

Assim, dependendo do quão favorável fosse determinada situação, o comportamento do líder deveria ser orientado para a tarefa ou para o relacionamento. Sobre a primeira dimensão, orientação para a tarefa, Fiedler e Chemers (1981) afirmam que o grau em que os requisitos da tarefa são tornados claros determina, em grande parte, a autoridade do líder em dar instruções e avaliar desempenho. Já em relação à dimensão orientação para o relacionamento, os autores afirmam ser a relação interpessoal entre o líder e os membros do grupo talvez a variável mais importante a determinar o poder e a influência do primeiro.

Bowditch e Buono explicam que nessa teoria são propostas algumas contingências de maior ou menor favorabilidade. Segundo os autores, a situação de maior favorabilidade é aquela em que há boas relações líder-membros, a tarefa é estruturada e o líder possui uma posição de forte influência. Já a situação menos favorável para o líder se dá quando as relações com os subordinados são ruins, a tarefa não é estruturada e a posição de influência é fraca. Concluiu-se, conforme explicado por Bowditch e Buono (1999), que o estilo de liderança orientado para a tarefa era mais eficaz em situações muito favoráveis a eles e em situações muito desfavoráveis. Por outro lado, o estilo orientado para relacionamentos era mais eficaz, segundo os autores, em situações moderadamente favoráveis.

Quanto à validade da teoria, algumas críticas relacionadas ao modelo de Fiedler são, segundo Bowditch e Buono (1999): a dificuldade em se avaliar as variáveis situacionais propostas quanto à favorabilidade; a falta de confiabilidade na forma

como era proposta a medição da extensão da orientação dos líderes para a tarefa ou para relacionamentos; e o fato de o modelo ter sido considerado exageradamente simplista na análise das complexidades situacionais da liderança. Os autores destacam, porém, que os estudos de Fiedler influenciaram significativamente as idéias sobre liderança e provocaram mais pesquisas sobre as contingências no processo de liderança.

Outro modelo que se destacou dentre as abordagens contingenciais foi o proposto por Vroom e Yetton (1973 apud MELO, 2004). O modelo relaciona o comportamento e participação da liderança na tomada de decisão e é denominado “modelo participação-líder”. De acordo com Melo (2004) o modelo segue a premissa de que o líder pode ajustar seu estilo a diferentes situações, conforme necessário, de modo a refletir a estrutura da tarefa. Ainda segundo o autor, são propostos cinco tipos de comportamentos que podem ser apresentados em dada situação. Esses comportamentos serão explicitados no Quadro 5.

Comportamento	Participação na tomada de decisão
Autocrático I	O líder soluciona o problema ou toma a decisão por si, usando quaisquer fatos que tenha à mão.
Autocrático II	O líder obtém a informação necessária de subordinados, e decide então, ele mesmo, qual é a solução do problema.
Consultador I	O líder partilha o problema com os subordinados considerados relevantes, um a um, colhendo as suas idéias e sugestões, e toma a decisão final sozinho.
Consultador II	O líder partilha o problema com os subordinados como um grupo e toma a decisão.
Grupo II	O líder partilha o problema com os subordinados como um grupo e toma a decisão em grupo.

Quadro 5 - Comportamentos na tomada de decisão propostos no “modelo participação-líder”
 Fonte: adaptado de Melo (2004, p.43)

Bowditch e Buono (1999) explicitam a como crítica a esse modelo o fato de a maior parte das pesquisas relacionadas a ele terem se concentrado no seu desenvolvimento, e não em testá-lo em situações reais. Os autores afirmam, ainda, que o modelo recomenda que os gerentes mudem seus estilos decisórios mais do

que a maioria dos gerentes costuma fazer. Além disso, critica-se a baixa aplicabilidade prática desse modelo.

Hersey e Blanchard (1982) propuseram uma abordagem contingencial semelhante ao modelo apresentado por Fiedler (1967), porém, além de considerar as dimensões já existentes, eles propuseram que o comportamento a ser adotado pelo líder depende do nível de maturidade do(s) subordinado(s) em questão. Assim, são quatro os níveis de maturidade, conforme o Quadro 6.

Nível de maturidade	Características
M1 – Maturidade baixa	A pessoa não tem capacidade nem vontade de assumir a responsabilidade de fazer algo, não é competente nem segura de si.
M2 – Maturidade baixa a moderada	A pessoa não tem capacidade, mas sente disposição para assumir responsabilidade. Tem confiança em si, mas ainda não possui as habilidades necessárias.
M3 – Maturidade moderada a alta	A pessoa tem capacidade, mas não está disposta a fazer o que dela se espera.
M4 – Maturidade alta	A pessoa neste nível tem a capacidade e disposição para assumir mais responsabilidades.

Quadro 6 - Níveis de maturidade do modelo de Hersey e Blanchard
Fonte: adaptado de Silva e Kovalski (2005)

Além disso, os autores combinaram as dimensões já existentes, comportamentos de tarefa e de relacionamento, classificando-as como “alto” e “baixo”, e propõe os estilos gerenciais que seriam mais eficazes em cada situação. Assim, são quatro possíveis estilos gerenciais a serem adotados, conforme explicitado no estudo de Melo (2004, p.48):

- **Determinar:** envolve uma alta orientação para tarefa e baixa orientação para relacionamentos. Há ênfase no comportamento diretivo, o líder diz o que deve ser feito. Esse é o estilo mais adequado para subordinados com nível de maturidade M1;
- **Persuadir:** envolve uma alta orientação para tarefas e relacionamentos. O líder fornece tanto comportamento diretivo quanto comportamento de apoio. Esse é o estilo mais adequado para subordinados com nível de maturidade M2;

- Compartilhar: envolve baixa orientação para tarefas e alta orientação para relacionamentos. Nesse caso, o líder e o seguidor partilham da tomada de decisões e o papel principal do líder é o de facilitar e comunicar. Esse é o estilo mais adequado para subordinados com nível de maturidade M3;
- Delegar: envolve baixa orientação para tarefas e relacionamentos. O líder fornece pouca direção ou apoio. Esse é o estilo mais adequado para subordinados com nível de maturidade M4.

Percebe-se que esse modelo é bem mais abrangente e complexo do que os apresentados anteriormente. Bowditch e Buono (1999) argumentam, porém, que ele ainda requer um maior apoio de pesquisas para ter a credibilidade necessária como dispositivo de previsão.

Apesar de se observar uma grande evolução das abordagens contingenciais em relação à teoria dos traços, as críticas relacionadas a elas ressaltam a complexidade dos fatores situacionais, que podem ser difíceis de identificar e influenciados por inúmeras variáveis. Assim, essas abordagens não podem ser consideradas amplamente aceitas. A seguir serão apresentadas algumas abordagens mais recentes à liderança, como a teoria da liderança carismática e a teoria da atribuição da liderança.

2.1.2.4 Abordagens mais recentes à liderança

Algumas abordagens mais recentes à liderança referem-se à teoria da atribuição de liderança, a teoria da liderança carismática e a teoria da liderança transacional versus transformacional, que serão apresentadas, brevemente, a seguir. Segundo Robbins (1999), elas têm em comum a retirada da ênfase da complexidade teórica e a visão de liderança mais apropriada pelo senso comum.

A teoria da atribuição da liderança se baseia na teoria da atribuição, que de acordo com Bowditch e Buono (1999) trata daquilo que as pessoas identificam como causas aparentes para o comportamento. Diversos fatores podem influenciar, segundo os autores, na determinação de um indivíduo do por que uma pessoa agiu de determinada maneira, e os métodos utilizados para isso não são inteiramente

racionais. Por vezes se baseiam em preconceitos. No contexto da liderança, conforme colocado por Bowditch e Buono (1999), essa teoria se aplica da seguinte forma: as pessoas tendem a ver a liderança como uma causa provável do desempenho da organização. Assim, os membros de uma organização tendem, de acordo com a teoria, a atribuir características de liderança segundo suas percepções sobre o que constitui a “boa” ou “má” liderança. Os autores afirmam, ainda, que, de acordo com essa abordagem, o crédito ou a culpa pelos resultados organizacionais, bons ou ruins, costumam ser atribuídos à liderança, principalmente quando o desempenho da empresa é extremamente positivo ou negativo.

A segunda abordagem mais recente a ser apresentada, a teoria da liderança carismática, segundo Robbins (1999) propõe que os seguidores fazem atribuições de capacidades heróicas ou extraordinárias à liderança quando eles observam certos comportamentos. Assim, os estudos sobre essa teoria se voltam para a identificação desses comportamentos, que diferenciam os líderes carismáticos. Conger e Kanungo (1987 apud ROBBINS, 1999) realizaram um estudo complexo relacionado a essa teoria. As conclusões do estudo indicam que:

[...] líderes carismáticos têm uma meta idealizada que querem atingir, um forte compromisso pessoal com sua meta, são percebidos como não-convencionais, são assertivos e autoconfiantes e são percebidos mais como agentes de mudança radical do que como gerentes do *status quo*. (ROBBINS, 1999, p. 232).

Nota-se que essa teoria destaca algumas características presentes nos líderes denominados “carismáticos”, assemelhando-se, em certo grau, ao pensamento na teoria dos traços de liderança. Segundo Robbins (1999), há um grande corpo de pesquisa que mostra correlações positivas entre liderança carismática e alto desempenho e alta satisfação entre os subordinados. Contudo, o autor afirma que a liderança carismática pode não ser sempre necessária para alcançar altos níveis de desempenho do empregado, sendo mais apropriada quando a tarefa tiver um componente ideológico. O autor destaca que esse tipo de liderança pode, inclusive, ser prejudicial em casos de estabilidade no contexto organizacional, já que o líder carismático nesse cenário torna-se “incapaz de ouvir os outros, pouco à vontade quando desafiado por subordinados agressivos e passa a ter uma crença injustificada em sua ‘certeza’ sobre as questões” (ROBBINS, 1999, p. 233).

A teoria que compara a liderança transacional e a transformacional separa os líderes em dois tipos, de acordo com esses aspectos, segundo as definições apresentadas no Quadro 7.

Liderança transacional	Um líder transacional vê a relação líder-liderado como um processo de troca: trabalho por recompensas específicas, um favor por outro, e assim por diante. A liderança transacional reflete a visão relativamente estreita do líder como supervisor. (BOWDITCH E BUONO, 1999, p.136).
Liderança transformacional	[...] os líderes transformacionais são figuras mais visionárias, inspiradoras, imbuídas de idéias e metas específicas e capazes de causar emoções intensas em seus seguidores. Esses indivíduos têm a capacidade tanto de articular como de comunicar uma visão que identifique as metas superiores de uma organização, que combine os interesses próprios e o carisma para energizar e motivar as pessoas a atingirem essas metas maiores. (BOWDITCH E BUONO, 1999, p.136).

Quadro 7 - Líderes Transacionais X Líderes Transformacionais

Fonte: adaptado de Bowditch e Buono (1999)

Observa-se que existem semelhanças entre a liderança transformacional e a liderança carismática, como o forte compromisso desses líderes com metas e o fato de serem visionários e agentes de mudanças. Robbins (1999) deixa claro que liderança transformacional e liderança transacional não são abordagens opostas para conseguir que as coisas sejam feitas. Na verdade, segundo o autor, a liderança transacional é um subconjunto da liderança transformacional. O autor conclui que a liderança transformacional está mais fortemente correlacionada do que a liderança transacional a taxas de rotatividade mais baixas, produtividade mais alta e satisfação do empregado mais alta. Porém, segundo Bowditch e Buono (1999), a liderança transacional pode ter sido mais adequada para épocas passadas, como a era de mercados em expansão contínua e inexistência de concorrência no exterior. Isso indica novamente a variabilidade do estilo de liderança mais eficaz de acordo com a situação apresentada.

Nota-se que as abordagens apresentadas nesta seção envolvem estudos menos abrangentes e complexos do que as abordagens mais clássicas. Muitas das abordagens modernas à liderança assumem um caráter prescritivo, remetendo a

teorias mais antigas sobre liderança, como a teoria dos traços, e apresentam poucas pesquisas empíricas que validem o que é proposto. Contudo, elas continuam com a mesma finalidade dos estudos anteriores de entender o que constitui uma liderança eficaz. Assim, ainda há um foco no estudo de estilos gerenciais. A seção a seguir apresentará, então, um resumo das principais propostas nos estudos que envolveram a definição de estilos gerenciais, além de algumas considerações adicionais importantes para a formulação da pesquisa deste estudo.

2.1.3 Estilos Gerenciais

Quase todos os autores das abordagens comportamentais e contingenciais à liderança citadas sugerem, de alguma maneira, a associação do estilo ou comportamento do líder a dimensões voltadas para tarefas ou relacionamentos. Nem sempre são esses os termos utilizados para denominar as dimensões, mas observam-se grandes semelhanças ao conteúdo proposto. O Quadro 8 sintetiza a forma como autores mencionados em relação a essas abordagens neste estudo utilizaram as dimensões “tarefa” e “relacionamento” nas teorias propostas.

Autor (es) e/ou estudo	Dimensão proposta correspondente à “tarefa”	Dimensão proposta correspondente a “relacionamentos”
Strogdill e Coons (1957)	Estrutura inicial	Consideração
Estudos da Universidade de Michigan	Orientação para a produção	Orientação para o empregado
Blake e Mouton (1964)	Preocupação com a produção	Preocupação com as pessoas
Fiedler (1967)	Orientação para tarefas	Orientação para relacionamentos
Hersey e Blanchard (1982)	Orientação para tarefas	Orientação para relacionamentos

Quadro 8 - Utilização das dimensões “orientação para tarefa” e “orientação para relacionamento” Fonte: adaptado de Melo (2004); Robbins (1999); Fiedler e Chemers (1981); Hersey e Blanchard (1982).

Assim, cada um desses autores utiliza alguma variação da classificação de estilos gerenciais voltados para a tarefa ou para relacionamentos. As diferenças entre as teorias propostas são, como visto anteriormente, relacionadas às recomendações sobre o melhor tipo de combinação desses estilos para alcançar maior eficácia da

liderança ou sobre a maneira como devem ser aplicados em cada situação, no caso das teorias contingenciais. Os estudos de Hersey e Blanchard (1982) propõem, ainda, conforme visto anteriormente, um número maior de categorias de estilos gerenciais, de acordo com o grau de orientação para tarefa e para relacionamentos, classificando os estilos gerenciais em determinar, persuadir, compartilhar e delegar. Já o “modelo participação-líder”, também já explicado junto às abordagens contingenciais, propõe a classificação dos estilos gerenciais de acordo com a participação do líder no processo de tomada de decisão. Os estilos propostos são: autocrático I, autocrático II, consultador I, consultador II e grupo II.

Já em relação às abordagens mais recentes à liderança, nota-se que elas retomam alguns pensamentos da teoria dos traços e das abordagens comportamentais. Nessas abordagens recentes, conforme citado por Melo (2004), a liderança não está no indivíduo, mas decorre da atribuição feita por outros. Assim, determinadas características e comportamentos são valorizados e são buscados para o alcance de uma liderança eficaz. Nesse contexto, os comportamentos abordados extrapolam a proposta de orientação para tarefas ou para relacionamentos. Alguns exemplos desses comportamentos, apontados por Bowditch e Buono (1999) são identificação como um agente de mudança, orientação para valores, capacidade de lidar com a complexidade, ambigüidade e incerteza e visão de futuro, no caso da liderança transformacional.

Neste estudo, buscou-se verificar os comportamentos de liderança como sendo voltados para a tarefa, para o relacionamento ou para a situação (caso no qual a orientação para tarefa ou relacionamento dependerá do contexto). Cabe ressaltar, entretanto, que, conforme citado por Hersey e Blanchard (1982) um único estilo normativo de liderança não leva em consideração as diferenças culturais nem o nível de educação e o padrão de vida, que são aspectos importantes para a determinação do estilo adequado de liderança a ser empregado. Assim, não cabe aqui buscar levantar um estilo de liderança que seja o mais adequado, e sim estudar as relações entre que diferentes estilos e o clima de trabalho nas organizações.

Nesta seção foram apresentadas abordagens clássicas e modernas sobre liderança. A seguir serão discutidas algumas das principais definições, abordagens e métodos de investigação teórica e empírica acerca da variável clima organizacional.

2.2 Clima Organizacional

De maneira semelhante à literatura encontrada sobre liderança, clima organizacional também é um tema já amplamente estudado, mas com abordagens distintas, muitas vezes até contraditórias entre si. Nesta seção serão discutidos os principais conceitos de clima organizacional considerados para este estudo, as principais abordagens e dimensões elaboradas historicamente para mensuração do clima organizacional nas empresas.

2.2.1 Definições de Clima Organizacional

Segundo Martins et al. (2004), o termo “clima organizacional” normalmente foi utilizado para referir as influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano. Entretanto, assim como liderança, é um tema que possui diversas vertentes e abordagens, mas nenhum conceito universalmente aceito que o defina.

Para este estudo, serão consideradas as definições de “clima organizacional” apresentadas no quadro a seguir:

Fonte	Definição proposta:
Toro (2001)	[...] percepções compartilhadas que os membros desenvolvem através das suas relações com as políticas, práticas e procedimentos organizacionais, tanto formais quanto informais. (TORO, 2001, p.33 apud MARTINS et al., 2004, p. 42.)
Bowditch (1997)	Clima organizacional é uma percepção da atmosfera e do ambiente da organização, e que está relacionado com a satisfação no trabalho, com a organização, com o desempenho e impacta nos padrões de interação em grupos inclusive nos comportamentos de afastamento, como o absenteísmo e a rotatividade. (BOWDITCH, 1997, p.189 apud LEMOS E MARTINS, 2007, p.5)
Litwin e Stringer (1968)	Um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas. (LITWIN E STRINGER, 1968 p.188 apud FEHER, 2003, p.20)

Quadro 9 - Conceitos de clima organizacional

Fonte: adaptado de Martins et al. (2004); Lemos e Martins (2007) e Feher (2003)

É comum que haja confusão em relação às diferenças entre as definições de clima organizacional e satisfação e, mais intensamente, entre as definições de clima organizacional e cultura organizacional. A esse respeito, Tamayo e Martins (1999 apud MARTINS et al., 2004) afirmam que a distinção entre clima e satisfação se dá, principalmente, pela forma dos instrumentos que os mensuram, sendo que a satisfação se relaciona a quanto o funcionário gosta ou não de determinados aspectos do ambiente organizacional, enquanto clima organizacional se refere à percepção do funcionário quanto à presença e adequação ou não desses aspectos. Segundo esses autores, clima organizacional é, então, uma medida cognitiva enquanto satisfação é uma medida afetiva.

Já quanto à distinção entre os conceitos de clima e cultura organizacional Puente-Palacios (2001) afirma:

A cultura da organização é um conjunto de normas, crenças, valores e mitos, mais ou menos estável, que define os padrões de comportamento esperado dos membros que a ela pertencem e são utilizados como modelos de comparação e julgamento. O clima organizacional refere-se, por sua vez, às representações compartilhadas das percepções dos membros sobre o agir da organização, construídas com base na cultura e de estabilidade menor. (PUENTE-PALACIOS, 2001, p.98)

Nota-se nessa definição uma indicação de que o clima organizacional é, de certa maneira, consequência da cultura organizacional, ou seja, construído a partir dela. Percebe-se, também na definição citada, uma diferença temporal entre os dois conceitos: enquanto clima é algo mais facilmente mutável, a cultura organizacional é significativamente mais estável.

Por fim, a respeito da definição de clima organizacional, é importante mencionar que, segundo Puente-Palacios (2001), o clima é uma característica dinâmica do âmbito organizacional e, por isso, a sua estrutura não está apenas definida pela presença ou ausência de determinados elementos, mas também pelo tipo de relação estabelecida entre eles. Para a autora, “ainda que o clima seja composto por categorias conceituais comuns a outros eventos, a forma como elas se organizam e se relacionam constitui o elemento diferencial que estabelece a sua particularidade” (PUENTE-PALACIOS, 2001, p.99).

Além da diversidade de definições, clima organizacional é um tema que possui várias abordagens de estudo diferentes, de acordo com a evolução histórica do construto. Essas abordagens serão explicitadas na seção seguinte.

2.2.2 Abordagens sobre Clima Organizacional

Puente-Palacios (2001) apresenta quatro abordagens sobre clima organizacional, de acordo com caracterizações feitas por Moran e Volkwein (1992), que serão explicitadas a seguir, juntamente com os principais questionamentos e críticas que surgiram contrapondo-se a cada uma delas:

- Abordagem estrutural

De acordo com Schneider e Reichers (1983 apud PUENTE-PALACIOS, 2001, v.37, p.96) essa abordagem concebe clima organizacional “como resultante da participação de um conjunto de características objetivas da organização que exercem influência sobre as atitudes, os valores e as percepções das pessoas que a compõem.” James e Jones (1974 apud PUENTE-PALACIOS, 2001) entendem que, segundo essa abordagem, o clima constitui um atributo ou uma característica da organização, pois existe independente da percepção dos membros, aos quais é atribuído um papel passivo. Gosendo (2009) ressalta que, segundo essa abordagem, o clima é característica inerente à organização e, então, para mudá-lo é necessário modificar a estrutura organizacional.

São três as principais críticas a essa abordagem, de acordo com James e Jones (1974 apud PUENTE-PALACIOS, 2001). A primeira coloca que, se clima organizacional está definido apenas por aspectos objetivos e estáveis da organização, então não é possível explicar como organizações com estruturas semelhantes apresentam climas organizacionais diferentes. A segunda ressalta falta de consistência nas pesquisas empíricas da relação entre estrutura organizacional e clima. Finalmente, afirma-se que se o clima é o resultado de percepções comuns de aspectos estruturais e objetivos, então

deve-se atribuir alta precisão à capacidade de percepção do homem, coisa que as pesquisas empíricas não sustentam.

- Abordagem perceptual

Segundo essa abordagem, a origem do clima organizacional está no próprio indivíduo. James e Jones (1974 apud PUENTE-PALACIOS, 2001) manifestam que, segundo essa perspectiva, os indivíduos percebem e interpretam os eventos que acontecem no âmbito organizacional de forma psicologicamente significativa para eles e não somente com base na existência, ou não, de aspectos concretos.

Uma das principais críticas a essa abordagem, ainda segundo Puente-Palacios (2001) se dá quanto à afirmação de que a origem de clima ocorre dentro do sujeito, pois ela dá pouca importância à influência que as relações de troca têm na construção do significado das percepções individuais.

- Abordagem interativa

James e Jones (1974 apud PUENTE-PALACIOS, 2001) afirmam que nesta abordagem o cerne do clima não é apenas o indivíduo e os seus processos internos, mas também os processos de interação, tanto entre os indivíduos que compõem a organização, como entre questões objetivas e subjetivas dos membros e do cenário organizacional em que se encontram inseridos.

Apesar de ser mais complexa do que as abordagens anteriores, esta também sofreu críticas, segundo Puente-Palacios (2001), por não aprofundar as indagações a respeito dos aspectos subjacentes às formas de comportamento da organização, como normas, valores ou padrões de desempenho que exercem influência sobre as práticas organizacionais e são também elementos constitutivos do clima organizacional.

- Abordagem cultural

Essa última abordagem propõe o acréscimo de variáveis culturais à abordagem interativa e, segundo Puente-Palacios (2001), focaliza na forma como os indivíduos encaram, interpretam e constroem a realidade. A autora afirma que essa interpretação da realidade pelos indivíduos depende das suas características pessoais, assim como do processo de interação social, e

que o clima social se constrói a partir das interpretações de significados compartilhados socialmente. Assim, segundo essa abordagem, a percepção de clima organizacional é influenciada, além de pelo indivíduo e pelas interações sociais, pela própria cultura da organização.

Gosendo (2009) propõe a existência de mais três abordagens: os modelos de composição, a abordagem da força do clima e a abordagem das configurações de clima. Elas serão explicadas a seguir:

- Modelos de composição

O modelo de composição de Chan (1998 apud GOSENDO, 2009) tem como base a conceituação de clima organizacional como agregação das percepções individuais. Segundo o autor, o modelo explica como um construto de um nível de análise pode se relacionar com outro construto de um diferente nível de análise. Assim, de acordo com Gosendo (2009), no caso de clima organizacional, o modelo busca explicar como o clima psicológico dos indivíduos está relacionado com o clima organizacional.

- Abordagem da força do clima

Essa abordagem se baseia no modelo de composição, descrito acima. Schneider, Salvaggio e Subirats (2002, apud GOSENDO, 2009) definem a força do clima como o grau de concordância das percepções de clima dos indivíduos dentro das unidades organizacionais.

- Abordagem das configurações

A abordagem das configurações se baseia, segundo Gosendo (2009) nas críticas existentes a respeito do fato de o construto de clima ser fracionado por muitos estudiosos do assunto, afirmando que o resultado final pode ser comprometido com esse fracionamento. De acordo com a autora, propõe-se, então, que o clima deve ser representado por configurações, caracterizadas por três aspectos: nível, que representa a média geral das pontuações de todas as dimensões de clima; variabilidade, que captura o desvio das dimensões de clima em relação à sua média geral; e forma, que define um padrão específico de clima.

Nota-se que a diferença entre as abordagens apresentadas é o grau de abrangência e complexidade com que se interpreta o fenômeno do estabelecimento do clima organizacional. A evolução da abordagem estrutural até a abordagem cultural se deu na medida em que o clima passou de uma conceituação relacionada à estrutura organizacional para uma relacionada às percepções dos indivíduos e, finalmente passou a considerar a importância das relações sociais no construto. As três últimas abordagens apresentadas propõem formas diferentes e mais complexas de se analisar o construto de clima, porém observa-se que não se opõem às abordagens anteriores. Na próxima seção serão analisados, de forma mais profunda, diferentes modelos propostos para mensuração do clima organizacional.

2.2.3 Dimensões para Mensuração do Clima Organizacional

Como se pode observar pelos conceitos e abordagens explicitadas, são vários os estudiosos que se aprofundaram na compreensão da variável clima organizacional. e vários os instrumentos que foram elaborados para mensuração desse importante construto no dia a dia das organizações (KOLB, 1986; CODA, 1997).

Martins et al. (2004) apontam a existência de certa dificuldade na criação de instrumentos para medir o clima organizacional devido à indefinição, de forma consensual, do conceito de clima organizacional e das dimensões que o compõem. Além disso, há certa dificuldade de considerar as particularidades inerentes a cada organização na elaboração desses instrumentos. Assim, segundo os autores, não há um consenso quanto ao melhor instrumento ou quanto às melhores dimensões para mensuração de clima.

A seguir serão explicitadas algumas das principais dimensões e modelos para mensuração do clima organizacional baseado nos estudos recentes de Feher (2003), Pereira (2003) e Bispo (2006).

2.2.3.1 Modelo de Shneider e Bartlett (1970)

Shneider e Bartlett (1970 apud FEHER, 2003) propuseram um instrumento a ser aplicado com agentes de uma seguradora, contendo dimensões comuns a outros pesquisadores. Segundo Feher (2003), essas dimensões são descritas da seguinte forma:

- Apoio administrativo – refere-se ao interesse ativo dos gerentes no progresso de seus agentes;
- Estrutura administrativa – refere-se ao gerente que oriente seus agentes a aderirem ao orçamento, estejam esclarecidos sobre as vendas e abertura de novos clientes;
- Preocupação com novos empregados – a dimensão está voltada para a seleção, orientação e treinamento do novo agente;
- Independência dos agentes – descrevem agentes que pretendem abrir seus próprios negócios e que não dão muita atenção ao gerenciamento;
- Conflitos internos – refere-se a grupos de agentes que não aceitam autoridade gerencial;
- Satisfação geral – refere-se ao grau em que os patrocinadores da agência marcam encontros sociais e os agentes expressam sua satisfação com as atividades da agência e dos gerentes.

Nota-se que as dimensões apresentadas dizem respeito a aspectos psicossociais relacionados ao desempenho da tarefa, além de fazer referência a aspectos formais da organização. Verificam-se atributos concernentes tanto a comportamento (conflitos internos) quanto à percepção sobre bem estar e valorização do empregado (satisfação geral).

2.2.3.2 Modelo de Litwin e Stringer (1968)

Litwin e Stringer (1968) propuseram um modelo com sete fatores. Segundo Santos (1983 apud PEREIRA, 2003) eles podem ser descritos da seguinte forma:

- Estrutura – representa a percepção dos membros da organização sobre a quantidade de regras, procedimentos e outras limitações enfrentadas para a realização dos trabalhos;
- Responsabilidade – é o sentimento dos membros da organização a respeito da sua autonomia nas decisões relacionadas ao seu trabalho;
- Desafio – corresponde à percepção dos membros da organização quanto aos desafios impostos pelo trabalho;
- Recompensa – corresponde à percepção dos membros sobre a adequação da recompensa por um trabalho bem feito;
- Relações – é a percepção dos membros da organização acerca da existência de um ambiente de trabalho gratificante e de boas relações sociais, tanto entre os pares quanto entre chefes e subordinados;
- Cooperação – é o sentimento dos membros da organização sobre a existência de um espírito de ajuda, tanto por parte das lideranças quanto dos demais colegas;
- Conflito – é o sentimento de que os membros da organização, em todos os níveis, aceitam opiniões contrárias e não temem enfrentar e solucionar problemas tão logo estes surjam.

Neste modelo, diferentemente do primeiro apresentado, aspectos concernentes a fatores motivacionais relacionados ao trabalho são propostos (desafio e recompensa). O clima social no trabalho é destacado (cooperação e conflito).

2.2.3.3 Modelo de Kolb (1986)

Kolb (1986 apud PEREIRA, 2003) propôs um modelo complementar ao de Litwin e Stringer, que segundo Pereira (2003) continha os seguintes fatores:

- Conformismo – sentimento de que há muitas limitações impostas pela organização; com inúmeras regras, políticas, procedimentos, determina que o indivíduo deve se amoldar e não fazer o trabalho à sua maneira;
- Responsabilidade – grau com que os trabalhadores podem tomar decisões e resolver problemas sem consultar seus superiores em cada etapa;
- Padrões – é a percepção dos membros acerca da ênfase que a organização coloca nos padrões de desempenho e se esses são objetivos desafiadores;
- Recompensa – mede o nível de reconhecimento por um trabalho bem feito. Está relacionado, também, com o nível de crítica e das punições;
- Clareza organizacional – percepção dos membros da organização de que os padrões e as rotinas de trabalho estão organizados, assim como as metas claramente definidas;
- Relações – sentimento de que as relações entre seus membros são positivas, que existe confiança entre eles;
- Cooperação – existência de um espírito de ajuda mútua entre os membros da organização;
- Liderança – a disposição dos membros da organização em aceitar a liderança e a direção de pessoas qualificadas.

Neste modelo destaca-se uma dimensão voltada para a percepção sobre a liderança da organização, inexistente nos apresentados anteriormente. Nota-se, também, o objetivo de identificar aspectos relacionados à normatização de regras e procedimentos impostos pela organização (conformismo e padrões).

2.2.3.4 Modelo de Coda (1997)

O modelo proposto por Coda (1997 apud PEREIRA, 2003) foi aplicado em diversas pesquisas de clima realizadas em empresas públicas e privadas no Brasil e, segundo Pereira (2003), contém os seguintes fatores:

- Liderança – descreve o grau de feedback e orientação fornecido ao subordinado sobre seu desempenho e assuntos de seu interesse;
- Compensação – descreve o equilíbrio do pacote de remuneração, ou seja, amplitude dos benefícios, relatividade com o mercado, concessão de promoções por desempenho;
- Maturidade empresarial – compreensão dos membros da organização sobre o mercado, concorrentes e expectativas dos clientes, valorização de altos padrões de desempenho;
- Colaboração ente as áreas funcionais – descreve o grau de respeito e colaboração entre as diversas áreas para atingir os objetivos da organização;
- Valorização profissional – estímulo ao desenvolvimento e crescimento profissional, disponibilização e oportunidades de crescimento e promoção;
- Identificação com a empresa – sentimento de pertencer a uma grande equipe em busca de objetivos mútuos;
- Processo de comunicação – rapidez na comunicação de decisões, informações necessárias ao bom desempenho das pessoas são disponibilizadas de forma clara;
- Sentido de trabalho – importância do trabalho realizado para os objetivos da organização;
- Política global de recursos humanos – apoio fornecido pelas políticas de RH e importância desta área;
- Acesso – grau de acesso a outros tipos de trabalho ao longo da carreira.

Percebe-se que este modelo incorpora dimensões voltadas para a percepção do ambiente organizacional em relação ao meio externo (maturidade empresarial), além

de aspectos motivacionais relacionados ao ambiente de trabalho (sentido de trabalho e identificação com a empresa).

2.2.3.5 Modelo de Martins (2004)

Martins (2004 apud SIQUEIRA, 2008) elaborou um modelo para mensuração das dimensões de clima organizacional a partir da análise de 12 dimensões mais freqüentemente apontadas em estudos nacionais e internacionais relativos ao tema. Segundo a autora, 6 desses aspectos são identificados em mais de 80% dos estudos publicados, a saber: estilo de liderança, suporte do chefe e/ou da organização, relacionamento entre colegas, clareza da tarefa, pressão e controle. Após a aplicação do instrumento, permaneceram na escala apenas 5 dimensões, que foram as validadas estatisticamente. São elas:

- Apoio da chefia e da organização: suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização, fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho;
- Recompensa: diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhado;
- Conforto físico: ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados;
- Controle/pressão: controle e pressão exercidos pela empresa pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados;
- Coesão entre colegas: união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.

Como, para a construção desse modelo, a autora se baseou nas dimensões mais freqüentemente encontradas na literatura sobre o tema, observa-se a repetição de vários fatores já citados em outros momentos, mas identifica-se o surgimento da dimensão “conforto físico”, visando analisar a estrutura física do ambiente de trabalho. Tal aspecto não era comumente incluído em instrumentos mais antigos.

2.2.3.6 Análise dos modelos apresentados

Segundo Feher (2003), os resultados do modelo de Schneider e Bartlett (1970) apontaram que as expectativas de clima dos novos funcionários da organização em que foi aplicado eram congruentes com o clima percebido pelos colaboradores mais antigos e pelos gerentes, indicando a possibilidade de que estes apresentaram informações realistas sobre a empresa no momento da contratação e isso se manteve internalizado pelos novos colaboradores.

O modelo de Litwin e Stringer, segundo Bispo (2006), foi o primeiro a ser testado em empresas de grande porte. De acordo com Lemos e Martins (2007), esses autores realizaram pesquisas empíricas em três organizações, de maneira que os dirigentes de cada uma atuassem de acordo com as três necessidades sociais propostas na teoria de motivação de McClelland: realização, afiliação e poder. Essas diferentes posturas refletiram em diferentes percepções de clima em cada uma das organizações. Ainda segundo Bispo (2006), o modelo de Kolb (1986) surgiu como uma tentativa de aperfeiçoamento do modelo de Litwin e Stringer (1968) a partir de progressos na área da psicologia organizacional, duas décadas após o desenvolvimento deste.

Bispo (2006) aponta que os estudos para elaboração do modelo proposto por Coda (1997) foram muito mais amplos que os anteriores, analisando também a motivação, a cultura, o bem-estar e a liderança dos funcionários. Por isso, ainda segundo o autor, houve um menor aprofundamento nos detalhes do levantamento de clima organizacional.

O Quadro 10 mostra as dimensões utilizadas nos modelos citados neste estudo e no modelo que será utilizado para a pesquisa, de Martins, M., conforme publicado por Siqueira et al. (2008), possibilitando uma comparação e análise das características de cada modelo. Para construção do quadro, alguns fatores semelhantes entre os modelos foram agrupados, como cooperação e colaboração entre as áreas, clareza organizacional e processo de comunicação, e liderança e apoio da chefia.

Dimensões	Modelo de Shneider e Bartlett (1970)	Modelo de Litwin e Stringer (1968)	Modelo de Kolb (1986)	Modelo de Coda (1997)	Modelo de Martins (2004)
Apoio administrativo	X				
Estrutura administrativa	X	X			
Preocupação com os novos empregados	X				
Independência	X				
Conflitos	X	X			
Satisfação geral	X				
Responsabilidade		X	X		
Desafio		X			
Recompensa		X	X	X	X
Relações		X	X		
Cooperação/ Colaboração entre áreas		X	X	X	X
Conformismo			X		
Padrões			X		
Clareza organizacional/ Processo de comunicação			X	X	
Liderança/ apoio da chefia			X	X	X
Maturidade empresarial				X	
Valorização profissional				X	
Identificação com a empresa				X	
Sentido de trabalho				X	
Política global de RH				X	
Acesso				X	

Conforto físico					X
Controle/Pressão					X

Quadro 10 - Dimensões de clima utilizadas por diferentes autores

Fonte: adaptado de Feher (2003), Pereira(2003), Bispo (2006) e Siqueira et al. (2008)

Observa-se que o modelo mais abrangente é o proposto por Coda (1997 apud PEREIRA, 2003), que inclui 10 fatores de avaliação. Os fatores mais comumente abordados nos modelos são recompensa, relações, cooperação/colaboração entre as áreas e liderança/apoio da chefia. Os dados apresentados se restringem a um número pequeno de instrumentos, se comparado com o número total de estudos e modelos existentes. Portanto, o objetivo não é obter conclusões sobre instrumentos para mensuração do clima em geral, e sim fazer uma análise desses dados, que se referem a estudos que tiveram destaque na temática de clima organizacional. Nesse sentido, um aspecto interessante a ser notado é a forte presença de fatores voltados, em certo grau, para relacionamentos no trabalho em todos os instrumentos citados. Dentre os 4 fatores mais comuns aos instrumentos, 3 envolvem relacionamento: relações, cooperação/colaboração entre áreas e liderança/apoio da chefia.

Nesta seção foram analisados e comparados os modelos para mensuração de clima organizacional explicados neste estudo. Com ela, chega-se ao fim da contextualização geral a respeito de clima organizacional necessária para os objetivos deste estudo. Contudo, uma vez que a pesquisa realizada se propõe a relacionar a liderança com a percepção de clima organizacional, uma análise isolada de cada um desses temas não é suficiente. Então, a última parte do referencial teórico consistirá numa breve análise das relações e influências entre liderança e clima organizacional.

2.3 Liderança e Clima Organizacional

Como visto anteriormente, o comportamento da liderança é considerado por muitos estudiosos como um aspecto influente na percepção de clima organizacional (LITWIN e STRINGER, 1968; KOZLOWSKI e DOHERTY, 1989). Porém, conforme destacado por Kozlowski e Doherty (1989 apud LEMOS E MARTINS, 2007), apesar

do reconhecimento geral desta relação conceitual, dedicou-se pouca atenção em pesquisas empíricas sobre a relação fundamental entre esses construtos. Portanto, as conclusões a esse respeito ainda não são concretas.

Conforme colocado anteriormente na revisão de literatura sobre as teorias de liderança, há indícios, principalmente de acordo com as abordagens contingenciais e com as abordagens mais recentes, de que os comportamentos dos líderes podem influenciar a eficácia dos resultados produzidos pelos subordinados e a sua satisfação no trabalho.

A relação entre clima organizacional e liderança pode ser analisada, ainda, sob o escopo dos estudos de Litwin e Stringer (1968), que, como explicado anteriormente, realizaram pesquisas em três organizações, sendo que em cada uma o dirigente responsável adotou um comportamento diferente, de acordo com uma das três necessidades sociais propostas na teoria de motivação de McClelland. De acordo com Lemos e Martins (2007), esse estudo levou à conclusão de que o clima organizacional pode ser criado de diferentes formas, de acordo com o estilo de liderança, causando influência no comportamento e no desempenho das pessoas na organização.

Pode-se citar, também, em relação a isso, os estudos de Kozlowski e Doherty (1989 apud GOSENDO, 2009), que investigaram a integração entre clima e processos de liderança. Segundo Gosendo (2009), os autores estudaram a qualidade das interações entre líder e subordinados, percebendo que os grupos com maior qualidade nessas interações tendiam a apresentar percepções de clima mais positivas, com maior consenso e mais similaridade com as percepções do líder.

As conclusões citadas são reforçadas por Bahl e Ansari (1996 apud SILVA; MIRANDA; VELOSO; E FISCHER, 2010), que concluíram, em estudos empíricos, que a liderança pode influenciar numa redefinição cognitiva nos indivíduos, articulando e produzindo novas visões e conceitos. Assim, segundo os autores, o comportamento de um superior possui a capacidade de influenciar seus subordinados em aspectos como desempenho e satisfação no trabalho.

Cabe considerar, contudo, que existe uma diferença conceitual entre clima organizacional e satisfação, evidenciada na seção 2.2.1. Ainda assim, existe uma forte relação entre esses conceitos. Feher (2003) argumenta que apesar de faltarem

evidências que apontem uma causalidade entre clima organizacional e satisfação ou desempenho no trabalho, os gerentes podem utilizar o conhecimento de como os funcionários se sentem em relação às práticas de sua organização para criar um tipo de clima que propicie o desempenho individual e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. A forma como esse conhecimento pode ser aplicado, porém, varia de acordo com os estilos de liderança adotados na organização.

Os estudos de Lewin, Lippitt e White (1939 apud GOSENDO, 2009) evidenciaram que o clima organizacional influencia o comportamento do indivíduo e é influenciado pelo estilo de liderança adotado pela chefia. Com o objetivo de estudar as relações entre estilos de liderança e clima organizacional, os autores realizaram um experimento onde três tipos de liderança foram reproduzidos em estudos de campo, sendo um extremo a liderança democrática e outro a liderança autoritária. Segundo Gosendo (2009), os autores perceberam diferenças no comportamento dos grupos de acordo com o estilo de liderança adotado, sendo que o estilo democrático tendia a gerar um comportamento mais cooperativo e participativo, enquanto o estilo autoritário tendia a gerar um comportamento apático e com falta de iniciativa.

É a partir do entendimento desse relacionamento entre esses dois construtos e do impacto que podem gerar nos resultados organizacionais e na satisfação dos indivíduos no trabalho que se pretende analisar a existência de relações entre liderança e a percepção do clima organizacional. Assim, encerra-se o capítulo de apresentação do referencial teórico deste estudo. Foram apresentadas neste capítulo diversas definições, abordagens e teorias para análise de liderança e de clima organizacional, bem como da relação entre esses dois temas. No capítulo seguinte, serão explicados os métodos e técnicas de pesquisa, incluindo a caracterização das empresas que participaram do estudo e dos instrumentos utilizados.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os métodos de pesquisa, incluindo natureza da pesquisa, a caracterização do setor abordado, a caracterização do instrumento de pesquisa que foi utilizado, além dos procedimentos de coleta e análise dos dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Este estudo se propôs a esclarecer, por meio de análise correlacional, possíveis relações dos estilos gerenciais, classificados em fatores orientados para a tarefa, para o relacionamento ou para a situação, e as percepções de diferentes dimensões de clima organizacional compartilhadas nas organizações abordadas. Para tal, foi realizada uma pesquisa de campo, de caráter exploratório e descritivo, conforme definido por Gil (1995). Segundo este autor a pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas na formulação de programas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. O mesmo autor caracteriza a pesquisa descritiva como tendo o objetivo primordial de descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

A pesquisa foi de natureza quantitativa, caracterizando-se, de acordo com Richardson (1989), pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas por meio de técnicas estatísticas. Foram coletados dados primários, de acordo com definição de Barbetta (2002).

Os questionários foram constituídos por 81 itens ou afirmativas, sendo 22 relacionadas à identificação de estilos gerenciais e 59 à identificação da percepção do clima organizacional. Como foi aplicada apenas com membros de Empresas Juniores do DF, uma população restrita, em que os resultados obtidos não poderão ser generalizados para outras populações, a pesquisa caracteriza-se por ser um estudo de caso contendo amostras pertencentes a várias organizações, de acordo com a definição de Gil (1995).

O questionário aplicado consistiu em uma adaptação de estudos realizados por Melo (2004), que construiu e validou uma escala para identificação de estilos gerenciais, e por Martins (2004, apud SIQUEIRA et al., 2008), que construiu e validou uma escala contendo cinco dimensões para avaliação do clima organizacional. Estas duas medidas foram adaptadas à sua aplicação no contexto organizacional de Empresas Juniores (EJ's).

3.2 Caracterização do setor das organizações participantes

O setor pesquisado foi o de Empresas Juniores. Essas empresas são organizações sem fins lucrativos, que atuam com o objetivo de complementar a educação e formação dos membros que por elas passam. São constituídas exclusivamente por estudantes do ensino superior. Este estudo teve como foco as Empresas Juniores federadas à Concentro, Federação de Empresas Juniores do Distrito Federal. Cada Empresa Júnior no DF se relaciona a um curso de graduação e sua gestão é realizada pelos próprios alunos membros da empresa, que também assumem todas as responsabilidades relacionadas à organização.

Segundo dados da Confederação Brasileira de Empresas Juniores (2008), o Movimento Empresa Júnior começou no Brasil em 1988 e até 1995 já contava com mais de 100 organizações espalhadas pelo país. Atualmente, existem mais de 700 Empresas Juniores no Brasil, contando com um total de mais de 22000 universitários. No DF são 13 Empresas Juniores federadas, contando com um total de 365 membros. Cada uma possui uma área de atuação diferente, dentre elas: nutrição, letras, administração, economia, ciência política, psicologia, estatística, engenharia, computação e desenho industrial.

3.3 População e amostra

O público da pesquisa foram membros de Empresas Juniores Federadas do DF. Isso corresponde a um total de 13 empresas, contando com, aproximadamente, 365

membros no total. Participaram, efetivamente, neste estudo 10 Empresas Juniores, sendo 9 da Universidade de Brasília e uma da Universidade Católica de Brasília. A amostragem ocorreu por meio de acessibilidade, de acordo com a definição de Gil (1995). Todas as empresas federadas foram convidadas a participar do estudo, assim como algumas não federadas. Porém, nem todas apresentaram disponibilidade para participar e, mesmo dentre as que demonstraram interesse em participar, nem todos os respectivos membros responderam às medidas.

Tratou-se, portanto, de uma amostra não probabilística, com tamanho amostral de 147 respondentes. Esse número corresponde a 40,27% da população de EJ's. O perfil amostral será apresentado no capítulo 4.

3.4 Instrumento(s) de pesquisa

Neste estudo foi utilizado um questionário contendo três partes constitutivas, sendo uma para coleta de dados demográficos, uma para identificação de estilos gerenciais e uma para mensuração da percepção de clima organizacional. Todos os membros das Empresas Juniores estudadas, tanto os líderes quanto os demais, responderam às mesmas questões, exceto os presidentes, que não responderam à parte de estilos gerenciais. A aplicação do instrumento se deu de forma presencial. Nesta seção cada parte do instrumento será descrita.

3.4.1 Dados demográficos

A primeira parte do questionário destinou-se à coleta de dados demográficos, incluindo gênero, estado civil, idade, tempo de serviço na organização, curso, tempo de curso e função desempenhada na empresa.

3.4.2 Instrumento para identificação de estilos gerenciais

O instrumento utilizado para identificação dos estilos gerenciais dos líderes em Empresas Juniores foi uma adaptação do desenvolvido por Melo (2004), num estudo com objetivo de construir e validar uma escala de avaliação de estilo gerencial. O autor se baseou em abordagens comportamentais e contingenciais de liderança para definir os fatores de pesquisa. Nesse sentido, Melo (2004) seguiu as conclusões dos estudos de autores como Hersey e Blanchard (1982). Foram, então, definidos três fatores para análise do estilo gerencial, que ficaram conceitualmente definidos da seguinte forma:

Denominações	Definições
Tarefa	Refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e aquele dos subordinados na busca da realização de metas. O líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais de comunicação, a hierarquia, os procedimentos e os métodos, bem como a realização de tarefas.
Relacionamento	Refere-se à extensão em que o líder terá relações de trabalho que sejam caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas idéias dos subordinados e interesse pelos seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e facilitação.
Situação	Refere-se à habilidade do gerente em identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente. O líder é flexível para variar o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos dos seus subordinados.

Quadro 11 - Denominações e definições dos fatores da escala de avaliação de estilo gerencial
Fonte: Melo (2004, p. 51).

Melo (2004) explica que, a partir dessas definições, foi elaborada a primeira versão da escala, contendo 33 itens no total, sendo de 10 a 12 itens por fator, em média. Uma versão preliminar na escala foi aplicada pelo autor com 38 colaboradores de diferentes níveis de escolaridade, o que permitiu o processamento de ajustes no conteúdo dos itens, visando torná-los mais claros. Em seguida, a escala foi

submetida à avaliação de 20 juízes que deveriam julgar a qual fator cada item se relacionava. A partir da análise do índice de concordância para essa avaliação, a escala foi reduzida para 28 itens, já que foram retirados os itens com índice menor que 80% (MELO, 2004).

Os itens restantes foram aplicados a uma amostra de 328 pessoas numa organização pública. Dentre esses, apenas 266 puderam ser aproveitados para a análise fatorial. Com a análise fatorial, foram validados 19 itens no total: 9 para o fator tarefa, 6 para o fator relacionamento e 4 para o fator situação. Segundo as conclusões de Melo (2004), os três fatores explicam 64,86% da variância, o que pode ser considerado um resultado positivo. A consistência do fator tarefa, entretanto, foi a mais baixa de todas: 0,72, frente a 0,94 para o fator “relacionamentos” e 0,82 para o fator “situação”. Por isso, o autor recomenda a incorporação de novos itens ao instrumento referentes a esse fator para seu aprimoramento.

Foram realizadas adaptações nos itens propostos pela escala original de Melo (2004), para garantir o seu aprimoramento e, principalmente, que ela se adequasse ao contexto das empresas que participaram do estudo. Essas validações semânticas se basearam em reuniões realizadas com representantes de 6 Empresas Juniores da Universidade de Brasília e 1 Empresa Júnior da Universidade Católica de Brasília. Todos os itens que incluíam termos como “chefe” ou “supervisor” tiveram esses termos substituído por “superior imediato”. Os termos “funcionários” ou “subordinados” foram substituídos por “membros” ou “membros da equipe”. Além disso, todos os que utilizavam o termo “setor” tiveram tal termo substituído por “área”.

Tais modificações gerais valem também para o instrumento de mensuração da percepção de clima organizacional, que será abordado na seção seguinte. As alterações mais específicas realizadas nos itens da escala de estilos gerenciais, a partir das sugestões oferecidas pelos representantes das Empresas Juniores participantes na etapa de validação semântica, serão apresentadas no Quadro 12.

Item original	Item modificado
É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.	Demonstra compreensão com as falhas e erros dos membros da equipe.
Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.	Dá maior ou menos autonomia no trabalho ao membro, dependendo do comprometimento demonstrado para realizar a tarefa.
Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).	Valoriza a disciplina.
Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.	Dá maior ou menor autonomia no trabalho aos membros, dependendo do grau de segurança que demonstram diante da tarefa a ser executada.
Estimula a apresentação de novas idéias no trabalho.	Estimula a exposição de novas idéias no trabalho.
Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.	Dá maior ou menor autonomia no trabalho ao membro, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.
Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.	Demonstra disponibilidade para ouvir os membros do grupo.
Valoriza o respeito à autoridade.	Valoriza subordinação (hierarquia e respeito à autoridade).
Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.	Dá maior ou menor autonomia no trabalho aos membros, dependendo da motivação demonstrada para executar a tarefa.

Quadro 12 - Modificações realizadas em itens da escala original

Fonte: adaptado de Melo (2004)

Todos os itens se referem a comportamentos apresentados pelo superior imediato, que devem ser avaliados pelos colaboradores da organização. Conforme sugestão apresentada por Melo (2004) no desenvolvimento do instrumento, foram, ainda, acrescentados três itens na escala, referentes ao fator tarefa. São eles:

Itens acrescentados à escala original
Deixa claros os requisitos das tarefas a serem desempenhadas para os membros da equipe.
É rigoroso(a) em relação à quantidade de trabalho produzida pelos membros da equipe.
É rigoroso(a) quanto à qualidade do trabalho realizado pelos membros da equipe.

Quadro 13 - Itens acrescentados à escala original de avaliação de estilos gerenciais

Esses itens foram utilizados pela própria pesquisadora e não passaram pelo processo de validação fatorial, por não ser o principal objetivo do estudo e devido a limitações de tempo e quantidade de respondentes dentro da amostra, que foi

inferior à necessária para uma validação fatorial. Assim, na parte 2 do questionário, referente à avaliação de estilos gerenciais, foram utilizados os mesmos fatores e suas respectivas definições da escala original proposta por Melo (2004), porém o número total de itens passou a ser 22.

O Quadro 14 mostra a numeração dos itens que se referem a cada fator no instrumento utilizado. A verificação do conteúdo desses itens pode ser feita no próprio questionário, Anexo 1 deste trabalho.

Fatores	Itens
Tarefa	1; 5; 8; 9; 12; 14; 16; 20 e 22.
Relacionamento	2; 3; 6; 7; 11; 13; 15; 18 e 19.
Situação	4; 10; 17; e 21.

Quadro 14 - Fatores e itens integrantes da parte referente à avaliação de estilos gerenciais
Fonte: adaptado de Melo (2004)

A escala que foi utilizada nessa parte do questionário é ancorada entre os pontos 01 a 05, de acordo com a frequência com que o superior imediato apresenta os comportamentos indicados, sendo 1 correspondente a “nunca”; 2 a “raramente”; 3 a “ocasionalmente”; 4 a “freqüentemente”; e 5 a “sempre”. Cabe ressaltar que esta parte do questionário não foi respondida pelos presidentes das organizações estudadas, já que ela envolve a avaliação do superior imediato, inexistente no caso dos presidentes.

3.4.3 Instrumento para mensuração da percepção de clima organizacional

O instrumento utilizado para mensuração da percepção de clima organizacional foi adaptado do elaborado por Martins (2004 apud SIQUEIRA et al., 2008), denominado Escala de Clima Organizacional (ECO). O instrumento foi construído a partir de 12 dimensões mais freqüentemente apontadas em estudos nacionais e internacionais, sobre as quais os colaboradores deveriam manifestar-se em relação ao clima organizacional. Para identificação dessas 12 dimensões, a autora se baseou nos trabalhos de vários outros autores (Balboa, 1992; Leitão, 1994; Litwin e Stringer,

1968; Martins, 2000; Martins et al., 2004; Tamayo, 1999; e Toro, 2001). Ainda segundo a autora, o objetivo da escala construída é de avaliar a percepção do trabalhador sobre várias dimensões do clima organizacional.

A autora afirma que, para a construção e validação do instrumento, primeiramente as 12 dimensões foram definidas operacionalmente e submetidas ao exame de 40 juízes, que deveriam indicar aspectos que representassem cada uma das 12 dimensões, baseando-se em literaturas sobre o tema. Então, a partir dessas indicações, foram elaborados 127 itens para compor a escala. Os itens foram testados quanto à clareza, adequação e compreensão e, então, respondidos por 1244 trabalhadores de diferentes níveis e organizações. Após a análise fatorial, permaneceram na escala 63 itens, agrupados em 5 fatores que, na pesquisa realizada pela autora do instrumento explicaram 35% da variância total. Esses 5 fatores serão descritos no Quadro 15.

Denominações	Definições
Apoio da chefia e da organização	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.
Recompensa	Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.
Conforto físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.
Controle/pressão	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.
Coesão entre colegas	União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.

Quadro 15 - Denominações e definições dos fatores da ECO

Fonte: adaptado de Siqueira et al. (2008, p.33)

A utilização da Escala de Clima Organizacional ocorreu na parte 3 do questionário deste estudo. Da mesma forma que no questionário para identificação de estilos gerenciais, foram realizadas adaptações nos itens propostos pela escala original por meio de procedimentos de validação semântica. Essas adaptações também se basearam em reuniões realizadas com representantes de Empresas Juniores da

Universidade de Brasília da Universidade Católica de Brasília. As mesmas modificações gerais que foram realizadas na escala de identificação de estilos gerenciais em relação a termos freqüentemente utilizados no instrumento, que são incompatíveis com a realidade de Empresas Juniores, foram realizadas. A seguir serão apresentados os itens que sofreram modificações mais específicas, de acordo com as sugestões oferecidas pelos representantes das empresas na etapa de validação semântica:

Item original	Item modificado
Aqui o chefe ajuda os funcionários com problemas.	Aqui o superior imediato se dispõe a auxiliar os membros de sua equipe em com problemas não relacionados ao trabalho.
O que os funcionários ganham depende da tarefa que eles fazem.	O que os membros recebem na política de benefícios depende da tarefa que eles fazem.
O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.	A participação na política de benefícios pelos membros depende da qualidade do seu trabalho.
A produtividade do empregado tem influência no seu salário.	A produtividade do membro tem influência na sua participação na política de benefícios.

Quadro 16 - Modificações realizadas em itens da ECO original

Fonte: adaptado de Siqueira et al. (2008)

Além disso, foram eliminados quatro itens da ECO, que não se aplicam à realidade das Empresas Juniores que participarão deste estudo, a saber:

Itens eliminados da ECO original
A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.
Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.
Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.
Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.

Quadro 17 - Itens eliminados da ECO original

Fonte: adaptado de Siqueira et al. (2008)

Assim, no questionário utilizado neste estudo, na parte 3, referente à mensuração da percepção de clima organizacional, foram utilizadas as mesmas dimensões e suas respectivas definições da ECO original, porém o número total de itens passou a ser 59. O Quadro 18 mostra a numeração dos itens que se referem a cada fator no

instrumento utilizado. A verificação do conteúdo desses itens pode ser feita no próprio questionário, Anexo 1 deste trabalho.

Dimensões	Itens
Apoio da chefia e da organização	1 ao 21
Recompensa	22 ao 33
Conforto físico	34 ao 43
Controle/pressão	44 ao 52
Coesão entre colegas	53 ao 59

Quadro 18 - Dimensões e itens integrantes da parte do questionário referente a clima organizacional

Fonte: adaptado de Siqueira et al. (2008)

Finalmente, a escala que foi utilizada nessa parte do questionário é de 1 a 5, sendo 1 “discordo totalmente”; 2 “discordo”; 3 “nem concordo nem discordo”; 4 “concordo”; e 5 “concordo totalmente”.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os questionários foram aplicados no contexto de 10 Empresas Juniores de Brasília. A coleta de dados em 3 dessas empresas foi realizada pela própria pesquisadora com os membros das Empresas Juniores de forma presencial, nas sedes físicas das EJ's. Nas demais empresas, os questionários foram entregues aos respectivos presidentes, que os repassaram aos membros, seja em reuniões gerais de cada EJ ou em outros momentos considerados mais oportunos. Cinco questionários foram aplicados via e-mail, por meio de uma versão online do questionário elaborada pela pesquisadora, idêntica ao questionário físico.

Os resultados da pesquisa foram tabulados no programa SPSS. Após a tabulação foi realizada a análise estatística dos dados, que de acordo com Gil (1995) é composta pela descrição dos dados e pela avaliação das generalizações obtidas com os dados. A descrição dos dados, ainda segundo o autor possui quatro objetivos gerais: caracterizar o que é típico no grupo; indicar a variabilidade dos

indivíduos do grupo; verificar como os indivíduos se distribuem em relação a determinadas variáveis; e mostrar a força e a direção da relação entre as variáveis estudadas. Para esses fins, foram utilizados na análise dos dados provenientes da pesquisa os seguintes cálculos, de acordo com definições propostas por Babetta (2002): frequência, média aritmética e desvio-padrão, além de correlação linear entre as dimensões da escala de avaliação de estilos gerenciais e as da escala de clima organizacional. Finalmente, foram elaboradas, também, tabelas indicando os índices percentuais e de correlações relacionados às dimensões estudadas, tanto referentes a estilos de liderança quanto a clima organizacional.

Este capítulo apresentou informações essenciais para a execução do estudo proposto. Foram explicitados os objetivos, o caráter e a natureza da pesquisa realizada, bem como caracterizados o setor a ser pesquisado, a população e a amostra definidas para a pesquisa, os instrumentos para coleta de dados e os procedimentos que foram utilizados para tal. No próximo capítulo serão apresentados e discutidos os principais resultados provenientes do estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados os resultados descritivos e de correlação observados na pesquisa aplicada. Primeiramente, serão expostos os resultados referentes aos dados demográficos, então a descrição da escala de avaliação de estilos gerenciais, a descrição da escala de avaliação de clima organizacional e, finalmente, a análise das correlações existentes entre os fatores de estilos gerenciais e as dimensões de clima organizacional.

4.1 Descrição da amostra

A pesquisa foi aplicada em 10 Empresas Juniores de Brasília e contou com um total de 147 indivíduos participantes. Não serão mencionados os nomes das empresas, pois se optou pelo sigilo em relação a esse dado. A Tabela 1 explicita as empresas que participaram e o número de membros de cada uma que constituiu a amostra, bem como a porcentagem destes do total.

Tabela 1 – Número e porcentagem de participantes por EJ

Empresa	Frequência	Porcentagem
EJ1	23	15,6
EJ2	9	6,1
EJ3	12	8,2
EJ 4	14	9,5
EJ5	33	22,4
EJ6	14	9,5
EJ7	18	12,2
EJ8	11	7,5
EJ9	6	4,1
EJ10	7	4,8
Total	147	100

Observa-se que as EJs 5, 1 e 7 apresentaram os maiores percentuais relativos ao número de participantes na pesquisa. Isso pode ser explicado pela quantidade de

membros dessas empresas, que é superior ao de algumas das outras empresas abordadas, e/ou pela falta de disponibilidade dos membros de algumas das demais EJs. A Tabela 2 mostra algumas outras informações relevantes descritivas da amostra, como idade, gênero, tempo de curso na universidade e tempo de serviço.

Tabela 2 – Dados demográficos (gênero, idade, tempo de curso e tempo de serviço na organização)

	Frequência	Porcentagem
Gênero		
Feminino	66	44,9
Masculino	81	55,1
Idade		
Até 18 anos	11	7,5
19 a 20 anos	68	46,3
21 a 22 anos	45	30,6
23 a 24 anos	15	10,2
24 anos ou mais	7	4,8
Missing	1	0,7
Tempo de curso na Universidade		
Até 1 ano	10	6,8
De 1 ano e 1 mês a 2 anos	40	27,2
De 2 anos e 1 mês a 3 anos	48	32,7
De 3 anos e 1 mês a 4 anos	32	21,8
De 4 anos e 1 mês a 5 anos	13	8,8
Mais de 5 anos	4	2,7
Tempo de serviço na EJ		
Até 6 meses	54	36,7
De 7 meses a 1 ano	23	15,6
De 1 ano e 1 mês a 2 anos	51	34,7
De 2 anos e 1 mês a 3 anos	11	7,5
De 3 anos e 1 mês a 4 anos	6	4,1
De 4 anos e 1 mês a 5 anos	4	1,5

Quanto ao gênero, a amostra caracterizou-se como sendo relativamente equilibrada, apesar de uma pequena predominância de participantes do sexo masculino (55,1%) em relação ao sexo feminino (44,9%). Em relação à idade dos participantes, predominou na amostra a faixa de 19 a 20 anos (46,3%), seguida pela faixa de 21 a 22 anos (30,6%). Nota-se, portanto, que 76,9% da amostra apresentam uma faixa

etária de 19 a 22 anos. Além disso, os resultados sinalizam que os membros da amostra estudada ingressaram na empresa após o primeiro ano de curso superior e tendem a permanecer até o terceiro ou quarto ano.

Já em relação ao tempo de serviço na organização, observa-se que a grande maioria (87%) da amostra está na respectiva EJ há até 2 anos. Isso indica uma tendência de que os membros das EJs investigadas neste estudo permaneçam, em geral, menos de 2 anos trabalhando nessas empresas.

Nesta seção foram apresentados os resultados relativos aos dados demográficos coletados com os participantes da pesquisa. Na próxima seção serão apresentados os resultados descritivos relacionados à Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais.

4.2 Descrição da escala de avaliação de estilos gerenciais

O questionário relativo à identificação dos estilos gerenciais preponderantes no âmbito das EJs foi aplicado com todos os membros que tinham superiores diretos. Assim, apenas os presidentes das empresas não responderam a essa parte, visto que ocupam o nível máximo na hierarquia e eram eles, exatamente, a fonte de avaliação por parte dos subordinados na hierarquia organizacional.

Antes de responderem aos itens relacionados a estilos gerenciais, os participantes da pesquisa indicaram o cargo ocupado pelos seus superiores imediatos. A Tabela 3 sintetiza as frequências simples e as relativas relacionadas a tal questão, sendo que o agrupamento dos cargos foi feito pela própria pesquisadora, considerando as similaridades observadas entre os cargos nas EJs estudadas. A resposta “não há superior imediato” se refere, conforme explicado, aos presidentes das empresas.

Tabela 3 – Cargo dos superiores imediatos

			(Continua)
Cargo		Frequência	Porcentagem
Presidente		36	24,5
Diretor de marketing/ comunicação/ externas	relações	23	15,6
Diretor de Projetos		15	10,2

(Conclusão)		
Cargo	Frequência	Porcentagem
Presidente	36	24,5
Diretor de marketing/ comunicação/ relações externas	23	15,6
Diretor de Projetos	15	10,2
Diretor de finanças/ Administrativo-financeiro	14	9,5
Diretor de RH/ Gestão de pessoas/ Talentos	19	12,9
Diretor – outras áreas	16	10,9
Líder/ Gerente de projetos	1	0,7
Não há superior imediato	15	10,2
Total de respostas	139	94,6
Missing	8	5,4
N Total	147	100

Observa-se uma predominância dos presidentes como sendo os superiores imediatos de grande parte dos participantes da pesquisa (24,5%). Isso se explica pela quantidade de diretores que participaram e pelo fato de que, em alguns casos, os trainees das empresas indicaram serem subordinados diretamente à presidência. Além disso, houve um número significativo de diretores de marketing/comunicação/relações externas e de diretores de RH apontados como supervisores diretos pelos indivíduos da amostra.

Na Tabela 4 observam-se os resultados relativos às medidas de tendência central que serão analisadas neste trabalho (média e desvio padrão) dos fatores da escala de avaliação de estilos gerenciais, primeiramente analisando-se o conjunto de todas as EJs e, em seguida, analisando-se cada EJ individualmente. Para a interpretação dos dados, foram analisadas as médias dos escores fatoriais de cada um dos 3 fatores de estilos gerenciais (orientação para a tarefa, orientação para relacionamentos e orientação para a situação). Na caracterização do instrumento de pesquisa foram indicados quais itens do questionário se relacionam a cada um dos fatores. Assim, para a análise dos dados foi realizado um agrupamento desses itens e observou-se a média e o desvio padrão para cada fator. Vale lembrar que a escala varia de 1 a 5, em que 1 correspondia à total discordância do respondente em

relação à dimensão, e 5, à total concordância. Valores entre 2,5 a 3,5 tendem, então, a indicar indiferença (nem concordância nem discordância), embora não seja um parâmetro fidedigno ou demonstrado empiricamente, por meio da validação de modelos empíricos, a fim de se tomar uma posição teórica sobre.

Tabela 4 – Medidas de tendência central para a Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais

	Escore fatorial fator 1 – orientação para tarefas	Escore fatorial fator 2 – orientação para relacionamentos	Escore fatorial fator 3 – orientação para a situação
Medidas de tendência central – conjunto das EJs			
N Válido	131	131	130
Missing	16	16	17
Média	3,78	4,38	4,16
Desvio padrão	0,670	0,559	0,735
Médias por EJ			
EJ 1	3,77	4,40	4,34
Desvio padrão	0,670	0,496	0,566
EJ 2	4,58	4,60	4,40
Desvio padrão	0,467	0,272	0,460
EJ 3	4,02	4,14	4,00
Desvio padrão	0,472	0,713	0,773
EJ 4	3,80	4,53	4,60
Desvio padrão	0,563	0,410	0,474
EJ 5	3,55	4,21	3,81
Desvio padrão	0,563	0,524	0,864
EJ 6	4,22	4,90	4,54
Desvio padrão	0,525	0,137	0,649
EJ 7	3,55	4,18	4,12
Desvio padrão	0,652	0,783	0,640
EJ 8	3,82	4,41	4,03
Desvio padrão	0,486	0,445	0,682
EJ 9	3,83	4,61	4,25
Desvio padrão	0,467	0,430	0,791
EJ 10	2,87	3,93	3,85
Desvio padrão	1,129	0,559	0,945

Analisando-se, primeiramente, os resultados para o conjunto das 10 EJs, observa-se que o número de casos *missing* correspondeu ao número de participantes que eram presidentes das organizações estudadas e, portanto, não deveriam responder a essa parte do questionário. Há apenas três casos *missing* a mais, devido à ausência de resposta aos itens correspondentes por indivíduos da amostra. Os desvios padrão relacionados à análise do conjunto das 10 empresas apresentaram um valor moderado, fato que se justifica pela elevada quantidade de empresas participantes do estudo e pelas diferentes percepções dos respondentes quanto aos comportamentos de seus superiores diretos, posto que sua fonte de análise é diretamente dependente do contexto organizacional de inserção. Logo, elevados desvios padrão eram até esperados.

Observa-se a existência de alguns desvios padrão com valores de moderados a elevados para as análises individuais das EJs em relação a cada fator. Isso pode ser justificado pelo número baixo de respondentes quando analisadas as EJs individualmente e, também, pela possível existência de percepções diversificadas quanto aos estilos de liderança dentro dessas organizações.

Quanto às medidas de tendência central, ainda para o conjunto de empresas, nota-se que a maior média foi para o fator “orientação para relacionamentos”, seguida com pouca diferença pelo fator “orientação para a situação”. Isso sinaliza a predominância de comportamentos relacionados a esses estilos pelos líderes das empresas pesquisadas, de forma geral. Assim, comportamentos orientados para tarefas parecem ser menos apresentados pelos líderes da amostra pesquisada do que comportamentos orientados para relacionamentos e/ou situações.

Tais conclusões podem, ainda, ser interpretadas à luz dos resultados individuais das EJs. Nota-se que, em todas elas, o fator “orientação para relacionamentos” obteve a maior média, ainda que em muitos casos as diferenças entre as médias desse fator e do fator “orientação para a situação” tenham sido baixas. Além disso, verificou-se menor média no fator “orientação para tarefas” em todas EJs, exceto a EJ 2 e a EJ3, nas quais a menor média foi para o fator “orientação para a situação”.

Observa-se, assim, um padrão predominante nas empresas estudadas de uma maior percepção da orientação dos comportamentos dos líderes para relacionamentos, seguido pela orientação para as situações e, finalmente, pela

orientação para tarefas. Ainda que as diferenças entre os valores das médias para cada fator, observadas em cada empresa, sejam pequenas, em todos os 10 casos estudados o comportamento orientado para relacionamentos é preponderante e, na maioria deles, o orientado para tarefas é o menos percebido.

Cabe refletir, ainda, que as médias para todos os fatores foram elevadas (acima de 3,78 no conjunto das empresas). Isso indica que os líderes da amostra possam apresentar, em diferentes momentos, comportamentos orientados para qualquer uma das três dimensões. Tal fato sinaliza que tais líderes não apresentam um único estilo gerencial significativamente predominante em relação aos demais. Uma possível hipótese a respeito dessa conclusão é que ela indica um comportamento orientado para a situação, visto que as teorias situacionais, segundo Bowditch e Buono (1999) justamente combinam a abordagem de traços e as teorias comportamentais, acrescentando a elas fatores contingenciais, o que implica na apresentação de diferentes tipos de comportamento, dependendo do contexto. Pode ter ocorrido, então, uma sobreposição entre o fator “orientação para a situação” e as outras duas dimensões, que fazem parte desta, no momento em que a escala foi respondida pelos participantes da pesquisa. De acordo com a teoria situacional de Hersey e Blanchard (1982), esse resultado pode ser interpretado como coerente, já que, segundo os autores, não existe um único modo melhor de influenciar os subordinados dentro de uma organização, pois o estilo de liderança adotado deve variar de acordo com características dos indivíduos liderados, mais especificamente, segundo tal teoria, de acordo com o nível de maturidade desses indivíduos. As teorias contingenciais, em geral, ressaltam, segundo Bowditch e Buono (1999) que não há um modo ideal de se liderar em todas as situações, ou seja, o estilo mais eficaz de liderança depende da situação apresentada.

Nesta seção foram apresentados os resultados descritivos relacionados à escala de avaliação de estilos gerenciais. Na próxima seção serão apresentados os resultados descritivos da Escala de Clima Organizacional (ECO).

4.3 Descrição da escala de avaliação de clima organizacional

Da mesma forma que o anteriormente relatado na seção 4.2, sobre a escala de avaliação de estilos gerenciais, para análise dos resultados da escala de clima organizacional os itens foram agrupados nas respectivas dimensões teóricas de clima. Conforme explicado na caracterização do instrumento no capítulo anterior, foram 5 as dimensões avaliadas no questionário aplicado: apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas. A escala utilizada foi, também, de cinco pontos, de 1 a 5, porém, desta vez, a ancoragem 1 significou “nunca” e a 5 “sempre”.

Para esta parte do questionário era possível, também, que o participante marcasse “0” caso acreditasse que determinado item não se aplicasse à realidade de sua organização (NA). Tais respostas, no entanto, foram excluídas da análise dos dados, de forma a não influenciarem os valores médios encontrados.

Na Tabela 5 observam-se os resultados descritivos das dimensões da Escala de Clima Organizacional, incluindo média, mediana e desvio padrão, primeiramente analisando-se o conjunto de todas as EJs e, em seguida, analisando-se cada EJ individualmente em relação às médias obtidas para cada dimensão.

Tabela 5 - Medidas de tendência central para os fatores da Escala de Clima Organizacional

(Continua)

	Dimensão 1 Clima – Apoio da chefia e da organização	Dimensão 2 Clima – Recompensas	Dimensão 3 Clima – Conforto físico	Dimensão 4 Clima – Controle/ pressão	Dimensão 5 Clima – Coesão entre colegas
Medidas de tendência central – conjunto de todas as EJs					
N válido	147	147	146	147	147
Missing	0	0	1	0	0
Média	4,10	3,62	3,21	2,64	4,22
Desvio-padrão	0,453	0,697	0,854	0,820	0,559
Médias por EJ					
EJ 1	4,12	3,88	3,81	2,24	4,31
Desvio padrão	0,515	0,644	0,785	0,853	0,606

	Dimensão 1 Clima – Apoio da chefia e da organização	Dimensão 2 Clima – Recompensas	Dimensão 3 Clima – Conforto físico	Dimensão 4 Clima – Controle/ pressão	(Conclusão) Dimensão 5 Clima – Coesão entre colegas
EJ 2	4,29	3,79	3,67	3,56	3,87
Desvio padrão	0,358	0,419	0,814	0,534	0,954
EJ 3	4,08	3,81	2,68	3,13	4,20
Desvio padrão	0,557	0,721	0,982	0,655	0,652
EJ 4	4,29	3,90	3,81	2,84	4,47
Desvio padrão	0,468	0,544	0,657	0,975	0,597
EJ 5	3,91	3,29	2,98	2,32	4,02
Desvio padrão	0,314	0,497	0,700	0,697	0,437
EJ 6	4,47	4,29	3,38	3,06	4,51
Desvio padrão	0,275	0,410	1,062	0,594	0,339
EJ 7	4,04	3,2	2,92	2,83	4,33
Desvio padrão	0,584	0,943	0,568	0,606	0,386
EJ 8	4,07	3,42	3,11	2,92	4,06
Desvio padrão	0,374	0,810	0,457	0,725	0,513
EJ 9	4,15	3,56	3,16	1,98	4,31
Desvio padrão	0,315	0,263	0,336	0,499	0,343
EJ 10	3,83	3,34	2,01	1,94	4,12
Desvio padrão	0,301	0,498	0,401	0,573	0,636

Analisando, primeiramente, os resultados referentes ao conjunto das 10 EJs, observa-se apenas um caso *missing* para a dimensão “conforto físico”, devido à ausência de resposta aos itens correspondentes por um indivíduo da amostra. Os desvios padrão apresentam um valor moderado nas dimensões 1, 2 e 5 e um pouco mais elevado nas dimensões 3 e 4. Tal fato pode ser explicado, assim como na análise da escala de estilos gerenciais, pela elevada quantidade de empresas participantes do estudo, pelas diferentes percepções dos membros em relação ao ambiente da empresa ou, ainda, pelo número relativamente baixo de participantes na amostra.

Ainda em relação ao conjunto das empresas, analisando as medidas de tendência central, percebe-se que as dimensões “coesão entre colegas” e “apoio da chefia e da organização” obtiveram as maiores médias. Isso indica que, na amostra pesquisada, tende a haver uma percepção favorável dos membros quanto à união e

colaboração entre os colegas da empresa e quanto ao suporte oferecido pela chefia e pela organização para o desempenho das atividades diárias no trabalho. Tamanha colaboração entre os pares é, possivelmente, explicada pela semelhante faixa etária dos membros dessas empresas, conforme observado anteriormente, que pode facilitar o estabelecimento de relações interpessoais mais favoráveis.

Nota-se, também, que a dimensão “controle e pressão” obteve a menor média (2,64). Cabe considerar, contudo, que a avaliação desta dimensão segue uma lógica diferente das demais. Enquanto para as outras dimensões tende-se a considerar uma média mais próxima de 5 como sendo mais favorável, para esta a interpretação pode ser diferente. Os itens relacionados a essa dimensão avaliam, em geral, o grau em que se percebe o controle e a pressão dentro da organização. Dessa forma, avaliações próximas de 5 tendem a indicar um grau excessivo desses aspectos, ou seja, têm conotação negativa. Pode-se, então, considerar que para esta dimensão um resultado entre os valores 1 e 3 da escala seja mais favorável. As outras duas dimensões, recompensas e conforto físico, obtiveram um resultado razoável, visto que as médias ficaram entre 3 e 4, indicando uma percepção de que essas dimensões são percebidas como favoráveis com moderada frequência.

Observando as médias individuais dos participantes das EJs da amostra em cada dimensão de clima, nota-se que a maioria delas atribuiu maior média à dimensão “coesão entre colegas”. Apenas as EJs 2 e 8 avaliaram tal dimensão com a segunda maior média. Essas duas empresas atribuíram maior média à dimensão “apoio da chefia e da organização”, que foi a dimensão com 2ª maior média para todas as demais empresas. Assim, observa-se que as conclusões obtidas sobre essas duas dimensões ao se analisar as 10 EJs em conjunto se repetem para 80% das EJs, analisadas individualmente.

Ainda, nota-se quanto à observação realizada em relação à dimensão 4, que a maioria das EJs mantém um valor mediano na sua avaliação. Apenas a EJ 2 apresentou uma média relativamente elevada para tal dimensão, enquanto as EJs 9 e 10 apresentaram médias consideravelmente inferiores às das demais, indicando que, nessas empresas, o controle e pressão exercidos são percebidos com menor frequência, ou de forma mais favorável.

Nesta seção foram apresentados os resultados descritivos da escala da avaliação de clima organizacional. Na próxima seção serão apresentadas as correlações existentes entre as dimensões da Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais e as da Escala de Clima Organizacional para as 10 EJs da amostra estudada.

4.4 Correlações entre as dimensões de estilos gerenciais e as de clima organizacional

Para identificar possíveis relações entre a percepção a respeito de estilos gerenciais e a percepção das dimensões de clima organizacional pela amostra estudada foi realizada uma análise de correlação estatística entre essas variáveis, incluindo também algumas variáveis demográficas (gênero, tempo de curso na universidade, tempo de serviço na EJ, função e cargo do superior imediato) para analisar possíveis influências destas nos escores fatoriais de estilos gerenciais e clima.

Foi utilizada a análise de Spearman, visto que a amostra não apresentou uma distribuição normal nos resultados. Uma hipótese é que isso tenha ocorrido em virtude do fato de a amostra tratar de 10 empresas diferentes, que possuem realidades distintas e que, portanto, podem apresentar maior variabilidade nas análises dos líderes e do ambiente organizacional. Nesses casos, segundo Dancey e Reidy (2006), é necessário realizar análises não paramétricas, correspondente, no caso de correlações, ao coeficiente de Spearman, e não o de Pearson, mais freqüentemente utilizado. Foram consideradas relevantes as correlações superiores a 0,30, com nível de significância acima de 0,01. Na apresentação dos resultados, portanto, serão explicitadas apenas as correlações que seguem tais critérios, sendo omitidos os demais dados numéricos nas tabelas, uma vez que não se aplicam à análise que será realizada. Na Tabela 6 encontram-se, então, as correlações consideradas relevantes entre as variáveis demográficas estudadas.

Tabela 6 – Correlações entre variáveis demográficas

	Gênero	Tempo de curso	Tempo de serviço na EJ	Função	Cargo do superior imediato
Gênero	–	–	–	–	–
Tempo de curso	–	–	–	–	–
Tempo de serviço na EJ	–	0,435**	–	–	–
Função	–	–	–	–	–
Cargo do superior imediato	–	–	–	0,468**	–
Já fez parte de outra área/diretoria na EJ?	–	–	-0,576**	–	–

Notas: 1 Sinal convencional utilizado:

– Não se aplica dado numérico

2 ** significativo a 0,01

Observando as correlações entre os dados demográficos estudados, nota-se que há uma correlação positiva forte e significativa entre o tempo de curso e o tempo de serviço na EJ. Isso indica que os indivíduos com mais tempo de curso tendem a ter, também, mais tempo de serviço na EJ, como se poderia esperar, uma vez que tais empresas são compostas apenas por universitários.

Além disso, identificou-se uma correlação positiva forte e significativa entre a função e o cargo do superior imediato, fato também bastante esperado, já que a função do membro influencia diretamente na determinação do cargo do superior imediato. Uma possível explicação para a correlação não ter sido ainda mais forte é o fato de existirem muitos trainees (24) na amostra, que apontavam superiores diretos distintos de acordo com a EJ a que pertenciam, já que tais casos são tratados diferentemente em cada empresa. Ainda observando-se os dados demográficos, nota-se a existência de uma forte e significativa correlação positiva entre o fato de o membro ter ou não feito parte de outras áreas ou diretorias em sua EJ e o tempo de serviço na organização. Na escala do questionário a resposta “sim” à primeira questão correspondia ao valor “0”. Assim, tal correlação sugere que, quanto maior o tempo de serviço na EJ, maior a tendência de que o membro tenha participado de mais de uma área da empresa.

Partindo para uma análise das correlações entre as variáveis demográficas e os fatores de estilos gerenciais e clima organizacional, evidenciadas na Tabela 7 observa-se uma significativa correlação negativa entre o tempo de serviço na EJ e a percepção do fator tarefa de estilos de liderança. Isso indica que, na amostra de empresas juniores estudadas, os membros com maior tempo de empresa tendem a perceber tal fator com menos intensidade no comportamento de seus líderes.

Tabela 7 – Correlações entre variáveis demográficas e os fatores de Estilos Gerenciais e entre as Dimensões de Clima Organizacional

	Gênero	Tempo de curso	Tempo de serviço na EJ	Função	Cargo do superior imediato	Já fez parte de outra área/diretoria na EJ?
Estilo gerencial – “orientação para tarefas”	–	–	-0,350**	–	–	0,370**
Estilo gerencial – “orientação para relacionamentos”	–	–	–	–	–	–
Estilo gerencial – “orientação para situações”	–	–	–	–	–	–
Dimensão de clima – “apoio da chefia e da organização”	–	–	–	–	–	0,313**
Dimensão de clima – “recompensas”	–	–	–	–	–	–
Dimensão de clima – “conforto físico”	–	–	–	–	–	–
Dimensão de clima – “controle/pressão”	–	–	–	–	–	0,306**
Dimensão de clima – “coesão entre colegas”	–	–	–	–	–	–

Notas: 1 Sinal convencional utilizado:

– Não se aplica dado numérico

2 ** significativo a 0,01

Pode-se supor que os subordinados mais novos nessas organizações de fato presenciem comportamentos mais orientados para tarefas de seus líderes devido à inicial falta de experiência e necessidade de aprender aspectos técnicos do trabalho, visto que, para muitos, o trabalho na EJ é a primeira experiência profissional. Segundo a teoria de Hersey e Blanchard (1982), o comportamento a ser adotado

pelo líder deve variar de acordo com o nível de maturidade dos subordinados, sendo o comportamento diretivo (orientado para tarefas) o mais adequado para os menos maduros ou novatos.

Nota-se também uma significativa correlação (0,370) entre o estilo “orientação para tarefas” e o fato de os membros terem ou não passado por diferentes áreas dentro da empresa. Isso indica que, à medida que vão passando por diferentes áreas da organização e, conseqüentemente, vivenciando a liderança de diferentes indivíduos, os membros percebem com maior intensidade o foco em aspectos técnicos do trabalho.

Finalmente, foram analisadas as correlações existentes entre os fatores de estilos gerenciais e as dimensões de clima organizacional. Primeiramente serão apresentadas na Tabela 8 as correlações existentes dos fatores de estilos gerenciais entre si.

Tabela 8 – Correlações entre os fatores de Estilos Gerenciais

	Estilo gerencial – “orientação para tarefas”	Estilo gerencial – “orientação para relacionamentos”
Estilo gerencial – “orientação para tarefas”	1	–
Estilo gerencial – “orientação para relacionamentos”	0,455**	–
Estilo gerencial – “orientação para situações”	0,486**	0,324**

Notas: 1 Sinal convencional utilizado:

– Não se aplica dado numérico

2 ** significativo a 0,01

É interessante observar que todos os fatores de estilos gerenciais apresentam forte correlação positiva uns com os outros. Isso sinaliza a tendência de que, quanto maior a percepção pelos respondentes do comportamento de seus líderes orientado para uma das dimensões de estilos gerenciais, também é a maior a percepção da orientação dos líderes para as demais dimensões da escala. Pode-se inferir a partir desse resultado que, quando avaliados, os líderes em geral não diferiram entre si nos resultados de apenas uma dimensão, e sim de todas as 3. Nota-se, contudo, que as correlações mais fortes ocorreram entre os fatores “orientação para a tarefa” e “orientação para a situação” (0,486) e entre os fatores “orientação para relacionamentos” e “orientação para a tarefa” (0,455). Isso indica que os líderes da

amostra, ao apresentarem mais comportamentos voltados para relacionamentos ou para situações também são percebidos como mais orientados para tarefas. É coerente supor, então, que os comportamentos dos líderes, de acordo com os fatores de estilos gerenciais estudados, sejam caracterizados por aspectos de mais de um fator, de maneira complementar. Identificou-se, também, uma elevada e significativa correlação entre as dimensões “orientação para relacionamentos” e “orientação para situações”. Isso pode ser explicado pelo fato de que o fator “orientação para a situação” é composto por comportamentos orientados para tarefas e para relacionamentos, distinguindo-se desses dois fatores apenas pela inclusão de contingências para determinar o estilo adotado. Como será discutido mais adiante, isso possivelmente influenciou, na pesquisa, a percepção de alguns itens relacionados a fatores distintos como sendo muito apresentados pelos líderes.

O mesmo ocorre com as correlações entre as dimensões 1 (apoio da chefia e da organização) e 2 (recompensas) de clima organizacional e as demais dimensões de clima. Tais dimensões apresentaram fortes correlações positivas com as demais dimensões do construto, como pode ser observado na Tabela 9.

Tabela 9 – Correlações entre as dimensões de Clima Organizacional

	Dimensão de clima – “apoio da chefia e da organização”	Dimensão de clima – “recompensas”	Dimensão de clima – “conforto físico”	Dimensão de clima – “controle/pressão”
Dimensão de clima – “apoio da chefia e da organização”	1	–	–	–
Dimensão de clima – “recompensas”	0,596**	1	–	–
Dimensão de clima – “conforto físico”	0,431**	0,453**	1	–
Dimensão de clima – “controle/pressão”	0,349**	0,425**	–	1
Dimensão de clima – “coesão entre colegas”	0,554**	0,381**	–	–

Notas: 1 Sinal convencional utilizado:

– Não se aplica dado numérico

2 ** significativo a 0,01

Isso aponta que, para a amostra em questão, a melhoria da percepção a respeito do clima organizacional ocorre em relação a todas as dimensões simultaneamente. O apoio oferecido pela chefia e pela organização se dá de acordo com o comportamento apresentado pelos líderes para com seus subordinados e, portanto, se relaciona com os estilos gerenciais adotados pelos líderes. Tal resultado é corroborado segundo pesquisa de Litwin e Stringer (1968 apud GOSENDO, 2009), na qual se concluiu que o clima é formado a partir dos diferentes estilos de gerenciamento praticados pelos líderes. Segundo os autores, os estilos estariam associados às necessidades motivacionais de afiliação, poder e realização. Ainda de acordo com Gosendo (2009), esses estudos indicam que o estilo de liderança adotado possa, de fato, determinar o clima organizacional, sendo variável antecedente a este. Assim, pelo fato de esta variável estar, de certa maneira, incluída na análise de clima organizacional na dimensão “apoio da chefia e da organização” no instrumento utilizado, é coerente que ela se relacione com as demais dimensões do construto, segundo a teoria.

Nota-se, nesse contexto, que as correlações apresentadas entre a dimensão “apoio da chefia e da organização” e as dimensões “recompensas” (0,596) e “coesão entre colegas” (0,554) foram as mais fortes. É coerente inferir que a elevada correlação da primeira dimensão com a dimensão “recompensas” ocorra porque, geralmente, esta última é determinada por políticas da organização ou pela liderança. Já quanto à correlação entre a dimensão “apoio da chefia e da organização” com a dimensão “coesão entre colegas” é bastante interessante, pois essas dimensões foram também as que apresentaram maiores médias nas avaliações das EJs, tanto na análise das empresas em conjunto, quanto individualmente. Assim, pode-se supor que o clima organizacional com a percepção de elevado apoio da chefia e da organização favoreça a percepção favorável a respeito da coesão entre os colegas de trabalho.

Após essas análises, é interessante, por fim, analisar as correlações entre os fatores de estilos gerenciais e as dimensões de clima organizacional. Na Tabela 10 são apresentados os resultados dessa análise.

Tabela 10 – Correlações entre os fatores de Estilos Gerenciais e as dimensões de Clima Organizacional

	Dimensão de clima – “apoio da chefia e da organização”	Dimensão de clima – “recompensas”	Dimensão de clima – “conforto físico”	Dimensão de clima – “controle/pressão”	Dimensão de clima – “coesão entre colegas”
Estilo gerencial – “orientação para tarefas”	0,492**	0,511**	0,352**	0,556**	–
Estilo gerencial – “orientação para relacionamentos”	0,628**	0,524**	0,369**	–	0,460**
Estilo gerencial – “orientação para situações”	0,399**	0,520**	–	0,320**	–

Notas: 1 Sinal convencional utilizado:

- Não se aplica dado numérico
- 2 ** significativo a 0,01

Percebe-se que os três fatores de estilos gerenciais são fortemente correlacionadas com muitas das dimensões de clima. O fator “orientação para tarefas” apenas não se correlaciona significativamente com a dimensão “coesão entre colegas” de clima. Isso indica que o comportamento de líderes orientados para tarefas não se relaciona significativamente, segundo a percepção verificada na amostra estudada, com a melhoria na percepção a respeito da união e colaboração entre os colegas de trabalho. O fator “orientação para relacionamentos” apresenta correlação significativa com todas, exceto a dimensão “controle/pressão” de clima. Assim, nota-se que, na amostra, o comportamento dos líderes orientado para relacionamentos não se relaciona com o aumento do grau de controle e pressão percebido pelos membros. Finalmente, o fator “orientação para a situação” não apresenta correlações com as dimensões “conforto físico” e “coesão entre colegas”.

As correlações mais fortes, nesse contexto, ocorrem entre o fator “orientação para tarefas” de estilos gerenciais e a dimensão “controle/pressão” de clima (0,556), e entre o fator “orientação para relacionamentos” e a dimensão “apoio da chefia e da organização”(0,628). Além disso, todos os fatores de estilos gerenciais tiveram fortes correlações positivas com a dimensão “recompensas” de clima organizacional. Melo (2004) define a orientação para tarefas como o fator no qual o líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais de

comunicação, a hierarquia, os procedimentos e os métodos, bem como a realização de tarefas. É coerente supor, de acordo com tal definição, que de fato esse fator envolva um maior controle do líder sob o trabalho dos subordinados, fato que pode explicar sua correlação com a dimensão “controle/pressão” de clima. A correlação entre o fator “orientação para relacionamentos” e a dimensão de clima “apoio da chefia e da organização” também parece bem coerente de acordo com a definição do fator proposta por Melo (2004), que diz que esses líderes valorizam a individualidade e enfatizam as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e facilitação. Percebe-se na definição uma ênfase para a questão de apoio/suporte, também presente na análise da dimensão de clima citada.

Observa-se, então, que não se pode apontar para a amostra pesquisada um único estilo gerencial que se relacione a melhoria na percepção de clima organizacional, de forma geral. De acordo com tais informações, pode-se inferir que a maior manifestação de comportamentos dos líderes orientados para todas as dimensões de estilos de liderança possa estar relacionada com a melhoria na percepção de determinadas dimensões de clima organizacional nas EJs.

É possível que os respondentes tenham avaliado seus líderes na parte de estilos gerenciais tendo em mente desempenho, e não necessariamente a comparação do nível em que apresentam comportamentos orientados para uma dimensão ou outra. Se esse for o caso, nota-se, então, que a melhoria na avaliação do desempenho do papel dos líderes se relacione com a melhoria na percepção de clima organizacional. Outra hipótese é que, como o aumento da percepção da atuação dos líderes voltada para qualquer uma das dimensões se relaciona à melhoria na percepção do clima, na verdade seja o papel mais forte e presente do líder junto aos colaboradores que tenha essa relação aparentemente positiva com a melhoria na percepção de clima organizacional.

Tais hipóteses se relacionam com constatações teóricas a respeito da influência do relacionamento entre líderes e subordinados no clima organizacional percebido. Em estudos realizados por Lewin et al. (apud GOSENDO, 2009), concluiu-se que o clima é configurado pelo tipo de relacionamento mantido entre líderes e seus subordinados e que o estilo de gerenciamento do líder impacta nessa relação. Ainda segundo Gosendo (2009), a partir do momento em que a abordagem interativa de clima organizacional ganhou destaque, passou a haver uma crescente importância

das relações na formação do construto de clima. A autora destaca que alguns estudiosos “atribuem o clima ao relacionamento interpessoal, especialmente ao estilo gerencial que facilita a confiança e a participação” (GOSENDO, 2009, p.28).

Todas as correlações citadas se deram analisando-se o conjunto das 10 EJs. Porém, é interessante observar se os grupos de participantes de cada EJ apresentaram diferenças significativas no padrão de avaliações realizadas a respeito das dimensões de estilos gerenciais e clima organizacional. A partir da análise do teste *t* de Student e outros testes de comparação entre médias, notou-se que existem sim diferenças estatisticamente significativas nas avaliações realizadas pelos respondentes, de acordo com suas EJs de origem, em relação a todos os fatores de estilos gerenciais e a todas as dimensões de clima organizacional. Ou seja, o fato de pertencer a uma EJ faz com que as percepções dos respondentes sejam diferentes em relação à outra EJ.

Ainda, na análise de testes *post hoc*, foi possível confirmar e identificar, especialmente, tais diferenças para cada fator de estilos de liderança e cada dimensão de clima. Nesse teste foi possível identificar, especificamente, quais empresas apresentavam diferenças entre si para cada fator ou dimensão. Essa análise detalhada em relação a cada empresa, contudo, não faz parte dos objetivos deste estudo e, portanto, não será exposta neste trabalho. Ainda assim, tais informações são interessantes, pois evidenciam as diferenças nas percepções a respeito da liderança e do clima organizacional, de acordo com as particularidades de cada empresa. Estas informações serão detalhadas em publicações posteriores a este estudo.

Em linhas gerais, as análises descritivas realizadas neste capítulo permitiram a observação de dados bastante interessantes. Em primeiro lugar, constatou-se que há uma tendência de os membros das Empresas Juniores pesquisadas perceberem uma maior orientação de seus líderes para relacionamentos em seus comportamentos no dia a dia. A orientação para tarefas foi a menos percebida pelos indivíduos da amostra na verificação do comportamento dos líderes. Assim, percebe-se que nessas organizações tende a haver uma alta valorização das relações interpessoais entre os membros e de aspectos comportamentais, como colaboração, confiança e respeito pelas idéias entre os colegas.

Já em relação à percepção dos respondentes quanto ao clima organizacional em suas empresas, verificou-se uma percepção mais favorável em relação às dimensões “apoio da chefia e da organização” e “coesão entre colegas”. Esse resultado corrobora o afirmado anteriormente quanto à importância atribuída nessas empresas aos relacionamentos interpessoais, sendo, neste caso, evidenciada tanto pela avaliação a respeito do apoio fornecido pela liderança, quanto pelas relações interpessoais entre colegas.

A análise das correlações entre as variáveis demográficas e os construtos de estilos gerenciais e clima organizacional apontou uma relação entre o tempo de serviço na organização e a percepção do estilo gerencial orientado para tarefas. Assim, os membros mais novos nas EJs pesquisadas tendem a perceber com maior intensidade um comportamento diretivo apresentado por seus líderes, fato coerente com as abordagens teóricas contingenciais de liderança.

As correlações entre os fatores de estilos gerenciais estudados indicam a existência de efeitos de relações positivas entre todos eles. Tal fato, conforme abordado anteriormente, indica a possibilidade de ser predominante uma orientação mais situacional no comportamento dos líderes, de acordo com conceitos teóricos relacionadas às abordagens contingenciais de liderança. Já as correlações entre as dimensões de clima organizacional indicaram fortes relações das dimensões “apoio da chefia e da organização” e “recompensas” com todas as demais dimensões de clima. Tal fato evidencia a tendência dos comportamentos apresentados pela chefia e das políticas da organização exercerem influência na percepção a respeito do clima organizacional como um todo.

Finalmente, as correlações entre os fatores de estilos gerenciais e as dimensões de clima organizacional indicaram que todos os fatores de estilos apresentam relação com várias das dimensões de clima na amostra estudada. Verifica-se, então, que é provável que os estilos gerenciais, de fato, exerçam influência na percepção de clima organizacional, apesar de não ter sido possível apontar um único estilo que mais colaborasse para a melhoria da percepção do clima organizacional dentro das empresas abordadas. Os resultados da pesquisa permitem, ainda, observar que a percepção acerca dos dois construtos estudados varia significativamente de uma empresa para outra, de acordo com as particularidades de cada uma.

Neste capítulo foram apresentados e discutidos os resultados obtidos na pesquisa aplicada, sendo analisadas as medidas de tendência central para os construtos de estilos de liderança e clima organizacional, além das correlações entre eles, que permitiram a verificação de possíveis relações e influências existentes entre eles, conforme o objetivo do estudo. No próximo capítulo serão feitas as conclusões finais acerca do estudo e explicitadas as suas limitações, além de recomendações para futuros estudos.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo teve como objetivo norteador compreender, empiricamente, as relações que podem ser estabelecidas entre os estilos gerenciais percebidos nos líderes de Empresas Juniores do DF e a percepção dos membros dessas empresas a respeito das cinco dimensões da ECO (Escala de Clima Organizacional). Utilizou-se, para tal, uma revisão de literatura acerca destas duas variáveis comumente investigadas na literatura de comportamento organizacional, de modo a sustentar, teoricamente, as relações hipotetizadas e testadas neste trabalho.

A análise acerca dos estilos gerenciais apresentados por líderes em organizações pode ser considerada uma tarefa complexa, visto que podem ser apresentados comportamentos relacionados a diferentes estilos por um mesmo indivíduo. Segundo Fiedler e Chemers (1981) o estudo do comportamento de liderança é dificultado pelo fato de que comportamentos de liderança decisivos ocorrem em intervalo bastante infreqüentes e muitos deles são difíceis de definir.

A mesma complexidade pode ser observada na avaliação de clima organizacional. Como a própria escala utilizada no estudo demonstra, o clima é composto por diversas dimensões. Assim, um aspecto relacionado a clima, como coesão entre colegas, pode obter um resultado bastante satisfatório, enquanto outro aspecto, como o nível de pressão exercido na empresa, pode obter uma percepção pouco favorável pelos membros da organização. Ainda, como explicam Bowditch e Buono (1999), o clima é uma medida perceptiva, sendo que as percepções relacionadas ao construto podem variar entre os membros da organização e podem ser diferentes das condições reais da organização.

Verificou-se que, no conjunto das 10 Empresas Juniores do Distrito Federal investigadas nesta pesquisa, todas as de estilos gerenciais relacionadas aos líderes dessas organizações obtiveram uma avaliação média elevada. O fator “orientação para relacionamentos”, porém, obteve maior destaque do que as outras duas, tanto na análise da amostra completa quanto na análise das empresas individualmente. Com esse resultado, conclui-se que os líderes nas empresas da amostra estudada

tendem a apresentar maior preocupação e práticas voltadas ao incentivo de comportamentos orientados para os relacionamentos interpessoais com e entre seus subordinados, dando bastante importância a questões como confiança, amizade, respeito pelas idéias dos subordinados e interesse pelos seus sentimentos. Os líderes das empresas estudadas também apresentam, freqüentemente, comportamentos orientados para tarefas, demonstrando preocupação com os métodos, com a hierarquia e com aspectos técnicos do trabalho, e orientados para a situação, demonstrando flexibilidade para variar seus comportamentos de acordo com as necessidades dos seus subordinados. Assim, não foi encontrado um padrão fortemente predominante relacionado ao estilo gerencial apresentado pelos líderes dessas empresas, de acordo com as dimensões propostas para o estudo.

Uma consideração importante quanto à escala de avaliação de estilos gerenciais é que a dimensão “situação” analisa a flexibilidade dos líderes para variar seus comportamentos de acordo com a situação apresentada. Um estilo gerencial orientado para a situação sugere que, em determinados momentos, o líder se comporte orientado para tarefas e, em outros, para relacionamentos. De acordo com Bowditch e Buono (1999), as teorias contingenciais, de fato, combinaram a abordagem dos traços às teorias comportamentais e sugeriram que os líderes mais eficazes são os capazes de adaptar seus estilos de acordo com as exigências de determinada situação. Assim, um líder com tal estilo pode obter avaliações elevadas para todas as dimensões do construto por, realmente, apresentar comportamentos orientados para todas as dimensões em diferentes momentos ou sob diferentes perspectivas. Tal fato pode provocar dificuldade em identificar um único estilo predominante.

Quanto à avaliação das dimensões de clima organizacional estudadas, em suma, conclui-se que as 10 EJs, tanto analisadas em conjunto quanto individualmente, tendem a apresentar avaliações mais positivas em relação às dimensões “apoio da chefia e da organização” e “coesão entre colegas”. Isso indica, segundo as definições para essas dimensões sugeridas por Martins, M. (2004 apud SIQUEIRA et al., 2008), que os ambientes organizacionais dessas empresas apresentam condições favoráveis quanto ao suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos membros e quanto à união e colaboração entre os colegas de trabalho. Tal resultado é coerente com a forte percepção de estilos

gerenciais orientados para relacionamentos pelos líderes das EJs, conforme mencionado anteriormente. Segundo Gosendo (2009), pode-se notar a partir da análise da evolução do conceito de clima organizacional, uma crescente importância atribuída às relações na formação do construto. Ainda de acordo com Gosendo (2009, p.29), “alguns autores atribuem o clima ao relacionamento interpessoal, especialmente ao estilo gerencial que facilita confiança e participação”.

A análise das correlações entre os fatores de estilos gerenciais e as dimensões de clima organizacional para o conjunto das 10 empresas estudadas sugere, em suma, que existem correlações fortes e positivas entre os fatores de estilos gerenciais e as dimensões de clima organizacional (em síntese, o estilo orientado para tarefas apresentou fortes correlações com as dimensões de clima “apoio da chefia e da organização”, “recompensas”, “conforto físico” e “controle/pressão”; o estilo orientado para relacionamentos apresentou fortes correlações com as dimensões de clima “apoio da chefia e da organização”, “recompensas”, “conforto físico” e “coesão entre colegas”; e o estilo orientado para a situação apresentou fortes correlações com as dimensões de clima “apoio da chefia e da organização”, “recompensas” e “controle/pressão”). Apesar de o estilo gerencial orientado para relacionamentos ter se relacionado com percepções mais favoráveis a respeito das dimensões de clima, os demais estilos também apresentaram correlações significativas com essas dimensões, sendo que os valores da força dessas correlações foram próximos. Assim, não foi possível identificar um padrão de um único estilo gerencial que se relacionasse com a melhor percepção sobre o clima organizacional de maneira geral para as empresas estudadas.

Deve-se considerar, em relação aos resultados apresentados, que cada empresa possui uma estrutura organizacional constituída por valores culturalmente compartilhados e componentes diferenciados entre si, fato demonstrado pela diferença observada nas avaliações de estilos gerenciais e clima organizacional de acordo com a EJ de origem do respondente. Contudo, existem algumas limitações no estudo realizado. Primeiramente o número de empresas participantes e de respondentes foi abaixo do esperado, embora ainda seja considerado alto, dado o tamanho da população (365 indivíduos). Isto se deu em virtude da falta de disponibilidade deles dentro do prazo estabelecido para a etapa de coleta de dados. Além disso, apesar de terem sido realizadas reuniões com representantes de 6 EJs

para validação semântica do instrumento, percebeu-se certa dificuldade em algumas empresas quanto à identificação, pelos respondentes, do superior imediato que deveria ser avaliado. Tal fato pode ter influenciado na qualidade das respostas oferecidas na parte 2 do instrumento, destinada a identificação de estilos gerenciais.

Também na escala de avaliação de estilos gerenciais, foram acrescentados alguns itens em relação ao instrumento original, relacionados ao fator “orientação para a tarefa” devido às sugestões do autor (MELO, 2004) que construiu e validou a escala. Porém, tais itens não passaram por uma nova validação fatorial. Portanto, não está comprovada a precisão ou consistência desses itens.

Cabe considerar, ainda, que as escalas utilizadas apresentaram níveis de análise distintos: enquanto a Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais apresenta itens relacionados a um indivíduo (superior imediato do respondente), em nível micro, os itens da escala de clima organizacional se referem à organização como um todo, em nível meso e/ou macro. Tal questão pode ter influenciado nos resultados obtidos nas análises de correlação entre as dimensões de cada escala, posto que, especialmente a escala de clima, trata de realidades organizacionais específicas.

Por fim, tratando-se de um estudo de caso, não é possível generalizar os resultados obtidos para a realidade de outras Empresas Juniores fora do DF ou de outras organizações em geral.

Sugere-se que, em futuros estudos, seja efetuada uma nova validação fatorial (psicométrica) dos itens que vierem a ser alterados e/ou acrescentados à escala original de estilos gerenciais. Esta nova validação permitirá que se avalie a precisão e fidedignidade da medida a partir da incorporação destes itens. Além disso, recomenda-se a realização de estudos semelhantes junto a outras organizações de mesmo ramo de atuação (EJs), visando identificar semelhanças e/ou diferenças entre os padrões encontrados na literatura e os encontrados neste estudo para Empresas Juniores. Outras variáveis podem ser incorporadas, tais como suporte ao desempenho e à aprendizagem ou mesmo clima social no trabalho. Dessa forma, será ampliado e consolidado o conhecimento existente a respeito da relação entre liderança e clima organizacional, um fator tão impactante no dia a dia das organizações, aplicado no ambiente organizacional de Empresas Juniores.

As principais contribuições desta pesquisa dizem respeito ao seu ineditismo, posto que proporcionam uma compreensão mais efetiva acerca da realidade de organização e funcionamento das Empresas Juniores do DF a respeito de como as dimensões de estilos gerenciais nessas empresas se relacionam com a percepção dos membros sobre as dimensões de clima organizacional. Além disso, o estudo promove para as EJs participantes um conhecimento científico mais aprofundado sobre como seus membros percebem os estilos gerenciais de seus líderes e as dimensões de clima organizacional. Espera-se que tal conhecimento oriente a realização de ações para melhoria das percepções dos membros a respeito das dimensões avaliadas menos favoravelmente e, ainda, que sejam verificadas novamente em outras oportunidades, possibilitando ações de melhoria contínua dentro dessas organizações em relação a essas variáveis. Políticas e práticas de gestão de pessoas podem ser propostas a partir das constatações empíricas deste trabalho.

REFERÊNCIAS

- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2002.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança Administração do sentido**. São Paulo: Editora Atlas, 1994.
- BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.
- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n.2, p. 258-271, mai./ago. 2006.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- COHEN, ALLAN R. e FINK, STEPHEN L. **Comportamento Organizacional – Conceitos e Estudos de Caso**. São Paulo: Editora Campus, 2003.
- DANCEY, C. P E REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia. Usando SPSS para Windows**. São Paulo: Artmed Editora, 2006.
- FEHER, A. C. M. **Validação de instrumento para diagnóstico e análise do clima organizacional a partir da série histórica de aplicação no IPEN**. São Paulo: IPEN, Autarquia associada à Universidade de São Paulo, 2003. (Dissertação, Mestrado em Ciências na área de Tecnologia Nuclear).
- FIEDLER, FRED E. e CHEMERS, MARTIN M. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1974.
- GIL. A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.
- GOSENDO, E. E. M. **Clima organizacional e sua relação com configurações de poder e estilos de funcionamento organizacional**. Brasília: Universidade de Brasília, 2009. (Tese de doutorado em Psicologia social, do trabalho e das organizações).
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1982.

Histórico do Movimento Empresa Júnior. 2008. Disponível em <www.brasiljunior.com.br.> Acesso em 28 de nov. 2010.

LEMOS, D. M. R.; MARTINS, P. O. Avaliação de Clima Organizacional e a análise da Relação entre a variável Comportamento da Chefia nas demais variáveis de Clima: um estudo de caso em uma instituição financeira Capixaba. **Anais do EnANPAD**. Rio de Janeiro: setembro de 2007.

MARTINS, M. C. F.; OLIVEIRA, B.; SILVA, C.F.; PEREIRA, K. C.; SOUSA, M. R. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Revista de Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 4, n.1, p. 37-60, jan./jun. 2004.

MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista de Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 4, n.2, p. 31-62, jul./dez, 2004.

NETO, J. L. S. **Liderança e motivação – práticas novas, propósitos antigos.** 2002. Disponível em <<http://kmol.online.pt/teses/net02.pdf>> Acesso em 20 nov. 2010.

PEREIRA, L. A. **Poder e clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa petroquímica.** Salvador: Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, 2003. (Dissertação, Mestrado em Administração).

PUENTE-PALACIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração**, São Paulo, v.37, n.3, p.96-104, jul./set. 2001.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1989.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1999.

SILVA, R. C.; MIRANDA, B. S.; VELOSO, E. F. R; FISCHER, A. L. Clima organizacional: uma proposição de categorias de pesquisa. **Anais do SemeAd**. São Paulo: setembro de 2010.

SILVA, U. B.; KOVALESKI, J. L. Definição de objetivos através da liderança eficaz – Caso de uma equipe de manutenção da Copel, superintendência Ponta Grossa. **Anais do ENEGEP**. Porto Alegre: outubro a novembro de 2005.

SIQUEIRA, M. M. M. & COLBS. **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. STEFANO, S. R.; GOMES FILHO, A. C. Estilos de liderança: um estudo comparativo entre empresas de transportes. **Revista de Capital Científico**, Guarapuava, v.2, n.1, p.127-145, jan./dez. 2004.

SOUZA, E. L. P. Clima e motivação em uma empresa estatal. **Revista de administração**, Rio de Janeiro, v.22, n.1, p.14-18, jul./set.1982

ANEXO 1– Questionário Estilos de Liderança e Clima Organizacional

Caro Empresário Júnior,

O questionário abaixo visa identificar estilos gerenciais e mensurar dimensões de clima organizacional. Para isso, ele será dividido em três partes: a 1ª relacionada à ao levantamento de alguns dados demográficos, a 2ª relacionada identificação de estilos gerenciais e a 3ª relacionada a clima organizacional. Os resultados serão utilizados para comparar os estilos apresentados por líderes em empresas juniores e a forma como as dimensões de clima organizacional são percebidas nessas organizações.

Por favor, responda os itens com veracidade nos campos indicados para tal. Por favor, marque apenas uma opção por item e, ao final, certifique-se de que nenhum item foi deixado em branco.

As respostas individuais serão acessadas apenas pela pesquisadora e não serão divulgadas para terceiros.

Muito obrigada pela colaboração!

Parte 1 – Dados demográficos

Agora, responda às questões a seguir de acordo com as suas características:

Gênero:

- Feminino
 Masculino

Estado civil:

- Solteiro
 Casado
 Separado
 Outros: _____

Qual a sua idade?

Qual o seu curso na Universidade?

Tempo de curso na Universidade:

- Até 1 ano
- De 1 ano e 1 mês a 2 anos
- De 2 anos e 1 mês a 3 anos
- De 3 anos e 1 mês a 4 anos
- De 4 anos e 1 mês a 5 anos
- Mais de 5 anos

Tempo de serviço na organização:

- Até 6 meses
- De 7 meses a 1 ano
- De 1 ano e 1 mês a 2 anos
- De 2 anos e 1 mês a 3 anos
- De 3 anos e 1 mês a 4 anos
- Mais de 4 anos

Função:

- Diretor. Especifique a área: _____
- Consultor/ assessor de área funcional. Especifique a área: _____
- Assessor da presidência
- Líder/gerente de projetos
- Trainee
- Outro: _____

Você já fez parte de outra área/diretoria na sua Empresa Júnior?

- Sim. Especifique: _____
- Não

Parte 2 – Estilos de liderança

➤ **Qual o cargo e a área/diretoria do seu superior imediato?**

(Caso a estrutura da sua empresa seja matricial e, portanto, você tenha mais de um superior imediato, cite apenas aquele com quem tiver uma relação de cobrança/prestação de contas direta mais intensa, de acordo com as regras e padrões formais da organização.)

Julgue os itens abaixo em relação ao comportamento do seu superior imediato (citado acima), marcando um X na opção mais adequada a cada afirmativa, de acordo com a sua percepção:

Meu(minha) superior imediato(a)...

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre
1. Deixa claros os requisitos das tarefas a serem desempenhadas para os membros da equipe.					
2. é atencioso(a) no relacionamento com sua equipe.					
3. demonstra compreensão com as falhas e erros dos membros da equipe.					
4. dá maior ou menor autonomia no trabalho ao membro, dependendo do comprometimento demonstrado para realizar a tarefa.					
5. põe o trabalho em primeiro lugar.					
6. interessa-se pelos sentimentos dos membros da equipe.					
7. demonstra respeito pelas idéias dos membros da equipe.					
8. é rígido(a) quanto ao cumprimento dos prazos estabelecidos.					
9. valoriza disciplina.					
10. dá maior ou menor autonomia no trabalho aos membros, dependendo do grau de segurança que demonstram diante da tarefa a ser executada.					
11. estimula os membros da equipe a darem opiniões sobre o trabalho.					
12. É rigoroso(a) em relação à quantidade de trabalho produzida pelos membros da equipe.					
13. estimula a exposição de novas					

idéias no trabalho.					
14. indica aos membros da equipe as tarefas específicas de cada um.					
15. demonstra confiança nos membros da equipe.					
16. pede que os membros da equipe sigam normas e regras estabelecidas.					
17. dá maior ou menor autonomia no trabalho ao membro, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.					
18. demonstra disponibilidade para ouvir os membros da equipe.					
19. mostra-se acessível aos membros da equipe.					
20. valoriza subordinação (hierarquia) e respeito à autoridade.					
21. dá maior ou menor autonomia no trabalho aos membros, dependendo da motivação demonstrada para executar a tarefa.					
22. é rigoroso(a) quanto à qualidade do trabalho realizado pelos membros da equipe.					

Parte 3 – Clima organizacional

A seguir, você vai encontrar uma série de frases que descrevem características das empresas e que foram levantadas em diferentes organizações de trabalho. Por favor, avalie o quanto estas características descrevem a empresa onde você trabalha. O importante é que você dê sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Nem concordo nem discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
Marque <u>NA</u>, caso o item não se aplique à realidade da empresa onde você trabalha.				

Frase:	Avaliação:
01. Minha área é informada das decisões que a envolvem.	
02. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelos próprios membros envolvidos.	
03. O membro recebe orientação do superior imediato para executar suas tarefas.	
04. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo superior imediato.	
05. Aqui, o superior imediato se dispõe a auxiliar os membros de sua equipe com problemas não relacionados ao trabalho.	
06. O superior imediato elogia quando o membro de sua equipe faz um bom trabalho.	
07. As mudanças são acompanhadas pelos superiores imediatos.	
08. As mudanças nesta empresa são informadas aos membros.	
09. Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.	
10. Aqui, existe planejamento de tarefas.	
11. O membro pode contar com apoio do superior imediato.	
12. As mudanças nesta empresa são planejadas.	
13. As inovações feitas pelo membro no seu trabalho são aceitas pela empresa.	
14. Aqui, novas idéias melhoram o desempenho dos membros.	
15. O superior imediato valoriza a opinião dos membros da sua equipe.	
16. Nesta empresa, os membros têm participação nas mudanças.	
17. O superior imediato tem respeito pelos membros da sua equipe.	
18. O superior imediato colabora com a produtividade dos membros de sua equipe.	
19. Nesta empresa, o superior imediato ajuda o membro quando ele precisa.	
20. A empresa aceita novas formas de o membro realizar suas tarefas.	
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.	
22. Os membros realizam suas tarefas com satisfação.	
23. Aqui, o superior imediato valoriza os membros de sua equipe.	
24. Quando os membros conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	
25. O que os membros recebem na política de benefícios depende da tarefa que eles fazem.	
26. Nesta empresa, o membro sabe por que está sendo recompensado.	
27. Esta empresa se preocupa com a saúde de seus membros.	
28. Esta empresa valoriza o esforço dos membros.	
29. As recompensas que o membro recebe estão dentro das suas expectativas.	
30. O trabalho bem feito é recompensado.	

31. A participação na política de benefícios pelos membros depende da qualidade do seu trabalho	
32. A produtividade do membro tem influência na sua participação na política de benefícios da empresa.	
33. Para premiar o membro, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.	
34. Os membros desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	
35. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do membro.	
36. Nesta empresa o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	
37. O espaço físico do local de trabalho é suficiente.	
38. O ambiente físico de trabalho é agradável.	
39. Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.	
40. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	
41. O local de trabalho é limpo.	
42. Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.	
43. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas	
44. Aqui, existe controle exagerado sobre os membros.	
45. Nesta empresa, tudo é controlado.	
46. Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	
47. A frequência dos membros é controlada com rigor por esta empresa.	
48. Aqui, o superior imediato usa regras da empresa para punir os subordinados.	
49. Os horários dos membros são cobrados com rigor.	
50. Aqui, o superior imediato pressiona o tempo todo.	
51. Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do superior imediato.	
52. Nesta empresa, existe uma fiscalização permanente do superior imediato.	
53. As relações entre as pessoas da minha área são de amizade.	
54. O membro que comete um erro é ajudado pelos colegas.	
55. Aqui, os colegas auxiliam um novo membro em suas dificuldades.	
56. Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os membros.	
57. Nesta empresa, os membros recebem bem um novo colega.	
58. Existe integração entre colegas e membros nesta empresa.	
59. Os membros se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	