LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE CONFECÇÃO SITUADA NO MUNICÍPIO DE DORES DO INDAIÁ (MG)

Minelly Cristina Alves Silva[1,2], Eliezer Carneiro de Oliveira[1]

[1] Departamento de Ciências Sociais, Faculdade de Filosofia Ciências e Letras do Alto São Francisco. Avenida Laerton Paulinelli 153, CEP 35595-000, Monsenhor Parreiras, Luz, Minas Gerais, Brasil.
[2] Autor correspondente: E-mail: minellycristina@yahoo.com

RESUMO

Este artigo aborda o tema Liderança e Clima Organizacional. Teve como objetivo analisar a influência do estilo de liderança predominante no clima organizacional de uma empresa do segmento de confecção, situada em Dores do Indaiá- MG, no ano de 2015, e identificar se este é favorável ou desfavorável. Para chegar aos resultados, adotou-se como procedimentos metodológicos uma pesquisa de caráter quantitativo e qualitativo, específica a um estudo de caso, sendo aplicado questionário a 20 colaboradores e realizada uma entrevista com um gestor. Com os dados tratados, analisados e discutidos, chegou-se aos resultados: o estilo de liderança predominante na empresa estudada é situacional, visto que o gestor utiliza dos três estilos de liderança, cada qual para a situação do momento; o clima organizacional da empresa é favorável, onde os colaboradores se sentem satisfeitos para executarem suas tarefas e há influência do estilo de liderar do chefe no clima organizacional da empresa. Conclui-se, portanto, que há influência por parte do estilo de liderar do chefe no clima organizacional da empresa em que estão incluídos os colaboradores.

Palavras-chave: liderança, influência da liderança, estilo de liderança, segmento de confecção, clima organizacional.

ABSTRACT

This survey broaches the topic Leadership and organizational climate. It has in order to analyze the influence of the prevailing style of leadership in organizational atmosphere of a company's manufacturing segment located in Dores do Indaiá city (MG) in 2015, and to identify whether this one is favorable or unfavorable. To get the results, it was adopted as methodological procedures one quantitative and qualitative research, specific to a case study, being applied a questionnaire to 20 employees and conducted an interview with a manager. With the data processed, analyzed and discussed, it was reached following results: the predominant leadership style in the studied company is situational, since the manager makes use of three leadership styles, each one for the current situation; The organizational atmosphere of the company is favorable, where employees feel satisfied to carry out their tasks and there is influence of the leading style of the manager in the organizational atmosphere of the company. Therefore it is concluded, there is influence by the style of leadership of the manager at the company's organizational atmosphere in which employees are included.

Keywords: Leadership, leadership style, manufacturing segment, organizational atmosphere, leadership influence.

INTRODUÇÃO

Esse artigo aborda o tema "Liderança e Clima Organizacional". Teve por objetivo analisar a influência do estilo de liderança predominante no clima organizacional de uma empresa do segmento de confecção, situada em Dores do Indaiá- MG e identificar se este é favorável ou desfavorável**.**

Deste modo, procurou-se encontrar a resposta para a seguinte questão de investigação: como o estilo de liderança influencia no clima organizacional de uma empresa do segmento de confecção situada na cidade de Dores do Indaiá- MG?

A possível resposta diante deste problema sobre a influência do estilo de liderança no clima organizacional pode estar relacionada com o rendimento, autoestima, comportamento, motivação, desempenho, qualidade de produção e satisfação dos colaboradores.

A escolha do tema em questão vem do fato de muitas empresas encontrarem problemas no clima organizacional, como na produção, queda no rendimento, conflito entre colaboradores

e gestores, não aceitação de regras e o não alcance dos objetivos da organização. A solução desses problemas pode estar no líder da empresa, que necessita ser profissional e humano, pois lidar com pessoas é uma tarefa minuciosa e requer muita atenção.

Para a comunidade, abordar o tema é muito importante, devido às pessoas estarem inseridas em forma de colaboradores de alguma empresa e ao fato de que compreender melhor sobre o clima organizacional será uma oportunidade até mesmo para verificar suas relações interpessoais dentro do ambiente em que se encontram exercendo suas funções.

Os objetivos específicos deste artigo são: Identificar o estilo de liderança predominante na empresa, de acordo com a classificação proposta por Araújo e Garcia (2009) e Chiavenato (2012); Descrever o clima organizacional da empresa, a fim de verificar se é favorável ou desfavorável; Verificar como o estilo de liderança predominante influencia no clima organizacional da empresa.

A base teórico-metodológica foi construída mediante abordagem quantitativa, qualitativa, pesquisa descritiva, específica a um estudo de caso direcionado a uma empresa do segmento de confecção, situada na cidade de Dores do Indaiá- MG, no ano de 2015.

A base teórico-conceitual foi elaborada a partir dos estudos de Gil (2011), abordando sobre Gestão de Pessoas; Lacombe (2009) e Araújo e Garcia (2009), sobre o tema Liderança; e Chiavenato (2012), que expõe sobre o tema Clima Organizacional.

Este estudo está estruturado em três partes, que são: a parte 1 trata desta Introdução; a parte 2 compreende o Desenvolvimento, constituído por três seções, que são: o referencial teórico; a metodologia e os resultados e discussão; a parte 3 trata das Considerações finais, seguida das referências utilizadas no corpo deste artigo.

DESENVOLVIMENTO

Abordam-se nessa seção assuntos relacionados aos estilos de liderança e a influência que estes exercem sobre o clima organizacional de uma empresa, com intuito de descrever e comparar definições de diversos autores, tendo como finalidade contextualizar o tema de estudo no âmbito da literatura científica.

REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico, é apresentada a base teórica do estudo, constituída pelos seguintes assuntos: Gestão de pessoas; Liderança; a importância do líder; a influência do líder nas

organizações; os estilos de liderança; líder *versus* administrador; clima organizacional e setor têxtil e de confecção.

Gestão de pessoas

De acordo com Gil (2011), gestão de pessoas é a atividade gerencial que visa à contribuição das pessoas que operam nas organizações para o alcance das metas e objetivos, tanto organizacional quanto individuais. O autor ressalta ainda que a expressão Gestão de Pessoas venha substituir a de Administração de Recursos Humanos, ainda comum nas organizações.

Para Dutra (2011, p.17), gestão de pessoas também pode ser caracterizada como: "Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo".

Segundo Vedovello (2012), a gestão de pessoas se estabelece como importância no cenário corporativo, uma vez que contribui estrategicamente para o crescimento de ações e políticas internas aptos de garantir resultados satisfatórios ao se combinar o pensamento estratégico, práticas conduzidas e aplicações determinadas.

Segundo Ribeiro (2010), lidar com pessoas em organizações é uma responsabilidade que envolve uma complexidade maior do que alguns anos atrás. É importante ressaltar que a área de Recursos Humanos tem como objetivo principal administrar as relações da organização juntamente com as pessoas que a constituem, consideradas, hoje em dia, parceiras do negócio e não mais simples recursos empresariais. Este passou a ser o mais importante desafio interno das empresas, em plena era da informação.

O autor enfatiza que as empresas em geral não consideram Recursos Humanos como uma área-chave, que em muitas organizações, ainda é vista como "Departamento de Pessoal", sendo um departamento burocrático e longe de atingir os objetivos da organização (RIBEIRO, 2010).

O profissional de gestão de pessoas tem tarefas importantes na organização como um todo, sendo capaz de auxiliar desde a produção até mesmo nas relações interpessoais dentro da empresa. Necessário ressaltar que o gestor de pessoas tem função de preservar a empresa sempre em equilíbrio, usando estratégias, habilidades e práticas para manter organização e colaboradores sempre em conjunto, pois um precisa do outro e, trabalhando juntos, possam alcançar os mesmos objetivos.

Para ampliar os conhecimentos, na próxima seção será abordado o tema liderança.

Liderança

Para Lacombe (2009), liderar indica conduzir, ou seja, líder é aquele que conduz, dirige e administra um grupo. Ressalta, ainda, que uma empresa não pode menosprezar a importância de uma boa liderança, pois com a falta da mesma, uma organização tem poucas chances de sobreviver.

Maximiano (2010) aborda a liderança como sendo a realização de objetivos por meio da gestão de colaboradores. A pessoa que coordena com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder.

Chiavenato (2012) caracteriza liderança como um fenômeno social que acontece especialmente em grupos sociais, sendo uma ação interpessoal exercida em uma dada situação e conduzida pelo processo de comunicação humana para o alcance de um ou mais objetivos específicos.

O comportamento ao liderar deve ajudar o grupo a atingir seus objetivos e satisfazer suas necessidades e, sendo o líder o orientador do grupo, pode escolher melhores soluções ou ajudar o grupo a desenvolver e escolher melhor as soluções necessárias (CHIAVENATO 2012).

Vergara (2010) aborda a liderança como estando associada a estímulos e incentivos que possam provocar motivação nas pessoas, com a finalidade de realização das atividades, missão e objetivos da empresa.

Para Vedovello (2012), a liderança é um identificador de como o gerenciamento de pessoas funciona, por exemplo: Como as questões de produção serão administradas, o desenvolvimento das equipes de trabalho, a centralização ou delegação de atividades a ser gerida, e se os conflitos organizacionais serão solucionados de maneira correta e positiva.

Segundo Maximiano (2010), o processo de liderança é um dos papéis dos administradores de empresas e está estreitamente ligado com o processo da motivação, que é baseado na identidade de interesses entre as necessidades e valores, além da proposta do líder.

Liderança trata de gerir uma empresa em seu todo, com as pessoas sendo vistas como verdadeiros colaboradores, além disso, saber conduzir e resolver os conflitos apresenta-se como ferramenta imprescindível para o alcance dos objetivos e metas da empresa, visto que o líder tem de saber lidar com os problemas que possam ocasionar na falha ou redução do rendimento dos colaboradores e da organização em si.

O próximo tópico apresentará a importância do líder nas organizações.

A importância do líder

Para Lacombe (2009), os líderes defendem valores que desempenham a vontade coletiva, mas não fazem apenas isso, podem motivar e impulsionar seus liderados. Para o autor, líder não é um gerente no sentido formal, mas o responsável pela realização dos objetivos e metas do grupo.

Para Giuliani (2012, p. 47), "Um dos grandes desafios da sociedade do conhecimento é a formação de líderes para a gestão de pessoas. Os líderes devem ter a capacidade de criar, motivar, manter o trabalho em equipe, visando sempre alcançar os objetivos esperados pela organização".

Para Banov (2011), os líderes se baseiam na condição e são orientados para as tarefas. Estes acreditam que podem atingir resultados mantendo os colaboradores frequentemente ocupados, evitando problemas e emoções pessoais e incentivando-as a produzir.

Para Lacombe (2009), uma característica comum aos líderes é a segurança que tem em si. Nenhum líder inspira mais confiança em seus liderados ou seguidores do que a que deposita em si mesmo.

Para Maximiano (2010), no papel de líderes, algumas pessoas são melhores, ou sentem-se mais confortáveis que outras. As qualidades individuais, importantes para o entendimento dessas diferenças, são as habilidades e a motivação. Algumas pessoas têm mais habilidade no papel de líder e algumas são mais motivadas que outras para praticá-lo.

Para Chiavenato (2012), um líder é aquele que sabe lidar com aspectos voltados para a motivação, comunicação, relações interpessoais, trabalho em equipe, dinâmica do grupo, dentre outros.

O líder tem de ser exemplo e mostrar que também faz parte da equipe, sempre demonstrando que os objetivos de todos são os mesmos e que juntos, conseguem trabalhar e desenvolver melhor, sempre buscando alcançar objetivos da empresa**.**

No próximo tópico, será abordada a influência do líder nas organizações.

A influência do líder nas organizações

De acordo com Chiavenato (2012), a influência é um entendimento ligado ao conceito de poder e autoridade, envolvendo todas as maneiras de se incorporar as mudanças no comportamento das pessoas ou de grupos de pessoas.

O autor ressalta, ainda, que esse poder é a capacidade de exercer influência de uma pessoa para outra. Já a autoridade, é o poder legítimo, ou seja, poder legal, regular; que é uma pessoa que tem poder no papel que exerce e/ou a posição que uma pessoa exerce em uma estrutura organizacional (CHIAVENATO, 2012).

Segundo Banov (2011), "O papel primordial de um líder é influenciar os outros para que voluntariamente persigam os objetivos definidos".

Para Lacombe (2009), os líderes influenciam as pessoas por meio do poder de que dispõem. Ainda, segundo o autor, podem-se distinguir três tipos de poder, que são:

- Poder legítimo: É o verificado pela posição ocupada na organização. Inclui, quase sempre, dois poderes que o acrescentam: o poder de recompensa e o coercitivo ou de punição, instrumentos para o exercício do poder legítimo.
- Poder referente: É a ação efetuada pelo líder em virtude do respeito que as pessoas têm por ele, em função das suas qualidades como seu caráter, a força de sua personalidade, sua coragem, sua capacidade de agir e sua ousadia.
- Poder do saber: É fundamentado nos conhecimentos que a pessoa tem. Inclui os conhecimentos técnicos, a experiência e o poder da informação.

Para Chiavenato (2012), a liderança é um tipo de influência entre pessoas, pois uma pessoa influencia a outra em função dos relacionamentos entre elas, sendo essa, uma transação interpessoal, em que uma pessoa opera no intuito de modificar ou estimular o comportamento da outra, intencionalmente.

Segundo Lacombe (2009), a influência que um líder exerce, sabendo estabelecer metas e objetivos para os colaboradores, determina a direção que o negócio deve seguir. O resultado disso é a mudança na maneira de pensar das pessoas em relação ao que é pretendido e necessário.

Araújo e Garcia (2009) apontam que líderes são aqueles que, em grupo ou equipe, ocupam posição de poder que têm condições de influenciar, de forma definitiva, todas as decisões de personalidade estratégica.

O líder influencia seus liderados com sua forma de agir, tomar decisões e com o modo de usar suas habilidades e estratégias para melhorar a qualidade e desenvolvimento da produção. Os colaboradores passam a segui-lo se suas atitudes exercerem papel positivo na organização como um todo, e isso certamente irá influenciar estas pessoas a agirem de forma igual, sentindo-se motivadas a isso.

No próximo tópico, serão abordados os estilos de liderança.

Os estilos de liderança

Para Banov (2011), o estilo de liderança remete à maneira como os líderes se comportam e o que fazem para conter o comportamento dos seus liderados. Para o autor, quando se fala em liderança, são três fatores que devem ser levados em consideração: o líder, o grupo e a situação.

Chiavenato (2009, p. 186) define que "estilo de liderança é o padrão recorrente de comportamento exibido pelo líder".

Araújo e Garcia (2009) consideram que é importante entender que os estilos de liderança consistem nas atitudes de um líder para com seus seguidores. Ressalta-se que estes autores dão maior ênfase em três estilos de liderança: Autocrático, democrático e *laissez-faire*, também conhecido por estilo liberal.

Vergara (2010) descreve de uma forma resumida os três estilos de liderança, sendo eles: Autocrático, Democrático e *Laissez-faire* ou Liberal. Líder autocrático: É aquele que ilustra o famoso ditado: "manda quem pode, obedece quem tem juízo"; Líder democrático: aquele que busca a participação dos colaboradores; Líder estilo *laissez-faire* ou liberal: mais conhecido como "deixa rolar" ou o líder "aceita tudo".

Para Chiavenato (2012), um líder pode assumir diferentes padrões de liderança, cada qual adequado e específico para cada subordinado e dependendo da situação envolvida. O autor ressalta que em situações que o subordinado demonstra eficiência, o líder atua prestigiando-o com maior liberdade nas decisões. Agora, se o subordinado demonstrar falhas frequentes, o líder tem a ação de impor autoridade e diminui a liberdade no trabalho.

Segundo Fiedler (1967) *apud* Chiavenato (2012), os estilos eficazes de liderança são situacionais. Cada situação necessita de um diferente estilo de liderança. Com isso, desenvolveu-se um modelo contingencial com três fatores situacionais que podem ser combinados em diferentes proporções, favorecendo situações em que o líder alcance bons resultados. São eles:

- Poder de posição do líder: Refere-se à influência inerente à posição, isto é, ao volume de autoridade formal atribuído à posição que o líder ocupa, independente do seu poder pessoal.
- Estrutura da tarefa: Refere-se ao grau de estruturação da tarefa, ou seja, ao grau em que o trabalho dos subordinados é rotineiro e programado e com isso, a eficácia da liderança

depende do grau em que a tarefa destes é cotidiana ou variada. Sendo assim, saber estruturar uma tarefa é um fator importante no estilo de liderança.

- Relações líder-membro: Refere-se ao relacionamento que existe entre o líder e os membros do grupo. O relacionamento interpessoal entre o líder e os membros do grupo pode envolver sentimentos de aceitação entre ambos, confiança e lealdade que os membros depositam no líder ou sentimento de desconfiança, de reprovação, falta de lealdade e de amizade entre ambos.

Para Lacombe (2009), o líder empresarial tem de ser capaz de alcançar objetivos e metas por meio dos liderados e, para isso, de acordo com o tipo de liderado e o momento, age de diversas maneiras: Ele ordena, motiva, comanda, dá exemplos pessoais, persuade, compartilha os problemas e cobra resultados, mudando a forma de agir segundo a necessidade de cada momento e liderado, buscando alcançar os objetivos da empresa.

Os estilos de liderança mostram sob o ponto de vista da literatura consultada, o modo de o líder agir e atuar dentro da organização e com seus colaboradores. Por isso, as pessoas dentro da organização realizam suas atividades e lidam entre si através do modo de como estão sendo conduzidas. Um líder usando o estilo correto faz com que a organização produza melhor, execute suas tarefas em um clima favorável e gere rendimento sempre.

No próximo tópico, serão apresentadas as diferenças entre líder e administrador.

Líder *versus* administrador

De acordo com Lacombe (2009), liderar é diferente de administrar, mas não pelo entendimento que a maioria das pessoas têm. Liderança não é admiração nem o desconhecido. Não tem relação com influência ou outros traços estranhos de personalidade, também não é exclusivo de uns poucos escolhidos. Liderança e administração são dois serviços de ação complementares, necessários ambos para o resultado de um negócio em um ambiente volátil. A liderança complementa a administração, mas não a sucede. Nem todos são bons em administração e liderança. Muitos líderes não são bons administradores e vice-versa.

Para Lakatos (2011), a administração e a liderança são aspectos de uma mesma concepção, isto é, uma pessoa ao orientar, não é totalmente um líder nem totalmente um administrador.

Para a autora, o administrador guia a empresa de forma eficiente e eficaz, levando em conta os recursos acessíveis na empresa, as oportunidades e ameaças de um determinado mercado (LAKATOS, 2011).

No **Quadro 1**, Bennis e Nanus (1998) *apud* Lacombe (2009) abordam diferenças entre líderes e administradores.

Quadro 1- Diferenças entre administrar e liderar.

Administrar	Liderar
• Assumir responsabilidade; • Fazer acontecer; • Operar sobre recursos físicos da organização; • Influenciar; • Guiar na direção.	• Atuar sobre os recursos emocionais da organização; • Atuar também em recursos espirituais da organização; • Comprometimento; • Pretensão

Fonte: Adaptado de Lacombe (2009, p. 208).

Há diferenças precisas entre líder e administrador, porém, ainda não são tão visíveis para muitas organizações e pessoas. Diante disso, há uma necessidade de interação do assunto em questão por parte dos indivíduos, que ainda entendem que ambos são iguais e apenas têm nomes diferentes.

No próximo tópico será abordado sobre o clima organizacional.

Clima organizacional

Para Tachizawa (2009), entende-se por clima organizacional a característica ou domínio do ambiente institucional que: a) É percebida ou experimentada pelos membros da organização; b) Influencia o comportamento dos mesmos.

Clima organizacional, segundo Chiavenato (2012), integra o meio interno de uma organização e o ambiente característico que existe em cada organização. O clima organizacional é o espaço humano dentro do qual as pessoas de uma organização executam seu trabalho. O clima pode pertencer ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa como um todo. O clima não pode ser tocado ou visto, mas pode ser percebido psicologicamente.

De acordo com Lacombe (2009), o clima organizacional retrata o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está relacionado à motivação, à integridade e à identificação com a empresa, à participação entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à

flexibilidade das comunicações internas, aos relacionamentos interpessoais, aos sentimentos e emoções, à união da equipe, dentre outros.

Para Chiavenato (2012), o clima organizacional influencia o incentivo, o desempenho e a satisfação no trabalho, provocando certos tipos de expectativas das quais resultam diferentes ações.

O autor ressalta ainda que, na prática, o clima organizacional depende das situações econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das chances de participação das pessoas, da definição do trabalho, da escolha da equipe, da capacidade e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da verificação e remuneração da equipe, dentre outros (CHIAVENATO, 2012).

Ainda de acordo com Chiavenato (2012, p. 55), "o clima organizacional varia desde um clima favorável e saudável até um clima desfavorável e negativo. Entre esses dois extremos existe um ponto intermediário que é o clima neutro".

Segundo Chiavenato (2009), o conceito de clima organizacional representa a influência ambiental sobre a motivação dos colaboradores, sendo retratado como a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é verificada ou experimentada pelos membros da organização e que influencia seu comportamento.

Para Araújo e Garcia (2009), o gestor de pessoas tem de ser ágil e habilidoso para analisar e identificar problemas existentes no relacionamento interpessoal dentro da empresa, tendo em vista que seja resolvido, objetivando sempre um clima agradável, para que os colaboradores possam exercer suas atividades com êxito.

O clima organizacional relaciona-se com aspectos internos da organização, sendo estes, a motivação, satisfação, relação interpessoais, interesse pela atividade exercida, dentre outros. Importante entender que o clima é percebido principalmente pelos colaboradores, pois estes estão inseridos na organização efetuando suas atividades. Ressalta-se que o clima pode ser favorável, quando gera satisfação e atende às necessidades dos colaboradores e desfavorável, quando frustra estas necessidades.

No próximo tópico será abordado sobre o setor têxtil e de confecção.

Setor têxtil e de confecção

Segundo a Rede Nacional de Informações sobre o Investimento (RENAI), o complexo têxtil abrange uma das indústrias mais tradicionais da economia brasileira. Embora a fabricação de produtos têxteis acompanhe a história desde o início da ocupação pelos portugueses,

considera-se que a efetiva implementação da atividade ocorreu entre a segunda metade do século XIX e as primeiras décadas do século XX, beneficiada por uma série de eventos externos, como a Guerra Civil Americana e a Primeira Guerra Mundial (RENAI, 2011).

O setor têxtil, inclusive confecções e vestuário, tem grande importância na economia brasileira, por ser um forte gerador de empregos, com grande volume de produção e exportações crescentes. Como país produtor de têxteis, o Brasil exerce posição importante no cenário mundial e está entre os primeiros na produção de fios e filamentos, tecidos planos, tecidos de malha e em artigos confeccionados (RENAI, 2011).

Segundo a Confederação Nacional da Indústria (CNI), o Setor Têxtil e de Confecção Brasileiro tem destaque no cenário mundial, não apenas por seu profissionalismo, criatividade e tecnologia, mas também pelas dimensões de seu parque têxtil: é a quinta maior indústria têxtil do mundo, o segundo maior produtor de brim e o terceiro na produção de malhas.

Autossuficiente na produção de algodão, o Brasil produz 9,8 bilhões de peças confeccionadas ao ano (destas, cerca de 5,5 bilhões em peças de vestuário), sendo referência mundial (CNI, 2012).

Na próxima seção será abordada a metodologia utilizada neste artigo.

METODOLOGIA

Esta seção tem como propósito descrever os processos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa sobre liderança e clima organizacional em uma empresa do segmento de confecção, situada em Dores do Indaiá- MG, no ano de 2015, e identificar se este é favorável ou desfavorável.

O percurso metodológico adotado no estudo seguiu a estrutura proposta por Silva e Menezes (2005), a fim de classificar a pesquisa sob os pontos de vista: da abordagem do problema; dos objetivos; dos procedimentos técnicos; dos sujeitos da pesquisa; dos instrumentos de coleta de dados e da forma de tratamento de dados.

De acordo com a abordagem do problema, a pesquisa realizada foi classificada como qualitativa e quantitativa, devido à aplicação de questionários aos colaboradores e entrevista aplicada ao gestor da empresa, a fim de que possa colher as informações necessárias para concluir a pesquisa.

Levando-se em conta os objetivos, a pesquisa foi classificada como exploratória e descritiva, porque utilizou livros levantados da biblioteca FASF, com intuito de obter conhecimento sobre a área pesquisada. Já a pesquisa descritiva esteve presente quando a

pesquisadora descreveu como o estilo de liderança influencia no clima organizacional de uma empresa do segmento de confecção situada na cidade de Dores do Indaiá- MG.

Os procedimentos técnicos utilizados foram a pesquisa bibliográfica, com finalidade de ampliar conhecimentos sobre os assuntos em questão, e isso foi utilizado na pesquisa bibliográfica, com livros relacionados a gestão de pessoas e liderança, livros virtuais e artigos científicos.

A pesquisa documental deste artigo tem finalidade de recolher, junto à empresa, um documento constando a listagem com o número dos colaboradores cadastrados no ano de 2015, para assim saber quantos são e, com esta informação, constatar quantos questionários seriam aplicados, sendo então, vinte colaboradores.

O estudo de caso foi realizado numa empresa do segmento de confecção, conforme já mencionado, envolvendo vinte colaboradores e um gestor da mesma.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram um questionário estruturado fechado, aplicado a 20 colaboradores e uma entrevista estruturada aplicada a 01 gestor. Com os dados coletados dos questionários, foi realizada a análise estatística, sendo utilizada tabela de frequência e porcentagem com o auxilio do programa Excel 2010. E estes foram apresentados sob a forma de gráficos setoriais, de barra e de coluna e também tabelas.

Já sobre os dados da entrevista, foram feitas análises de conteúdo, sendo compreendidas, segundo Bardin (2011), como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, buscando obter através de procedimentos sistemáticos e objetivos dos indicadores (quantitativos ou não), que permitam a inferência de conhecimentos relacionados às condições de produção. Neste caso, foi feita a interpretação das respostas obtidas do gestor para, assim, assimilar o conteúdo do referencial teórico e responder os objetivos específicos.

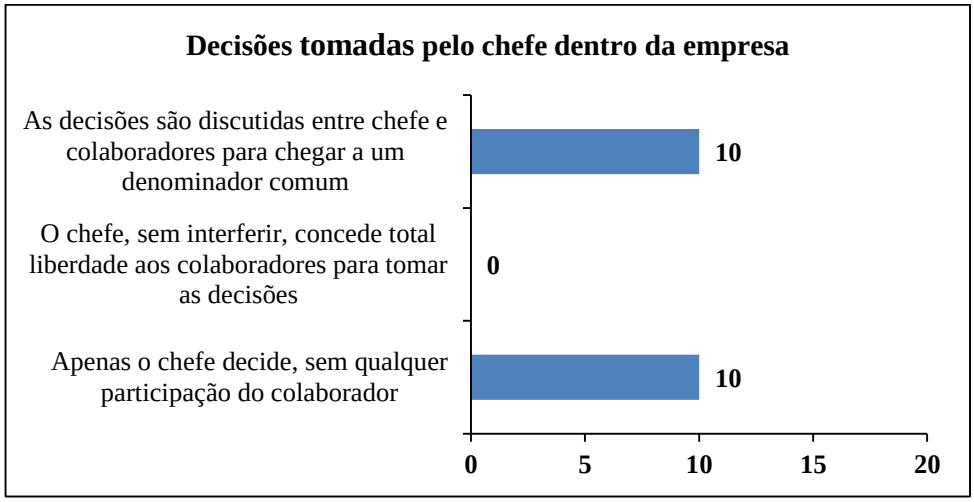
RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção tem por objetivo apresentar os resultados e as discussões referentes aos dados levantados em campo.

1) Decisões tomadas pelo chefe dentro da empresa:

Esta pergunta teve por objetivo identificar como o líder apresenta aos seus colaboradores as decisões tomadas dentro da empresa. Os resultados são apresentados na **Figura 1**.

Figura 1 - Dados da pergunta 1.



De acordo com os dados da **Figura 1**, dentre os 20 respondentes, 10 apontam que apenas o chefe decide, sem qualquer participação do colaborador, 10 assinalaram que as decisões são discutidas entre chefe e colaboradores para se chegar a um denominador comum e ninguém disse que o chefe, sem interferir, concede total liberdade aos colaboradores para tomar as decisões.

Os dados indicam que metade das respostas dos colaboradores caracteriza o estilo de liderança do chefe como autocrático e para a outra metade, o democrático, ficando assim opiniões divididas entre as partes.

Para Araújo e Garcia (2009), o líder autocrático é aquele que tem o comportamento administrado pela tradição, não tendo a prática de ouvir seus seguidores. Já o líder democrático, é aquele que foca nas relações humanas e aceita que seus seguidores participem da tomada de decisões, visando sempre os objetivos e metas a serem atingidos.

2) Avaliação individual do chefe em relação a liderança

O objetivo desta pergunta foi apresentar a avaliação individual dos colaboradores em relação à maneira de liderar do chefe, mediante alternados fatores e acontecimentos propostos dentro da empresa. Os dados são apresentados na **Tabela 1.**

TABELA 1 – Indicadores de liderança.

Indicadores de respostas	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito ruim
a) Seu relacionamento com o líder.	5	7	7	0	1

b) A forma como o líder trata você e seus colegas de trabalho.	2	8	9	0	1
c) A forma como o líder trata seus colegas de trabalho.	1	10	9	0	0
d) A forma como o líder reconhece as atividades desenvolvidas por você.	2	8	7	2	1
e) A disponibilidade do líder em lhe atender quando você precisa.	6	7	4	2	1
f) O líder é flexível?	4	4	10	0	2
g) A liberdade oferecida pelo líder para você executar as tarefas do seu modo.	1	11	8	0	0
h) Satisfação com o líder.	0	11	7	1	1
i) Incentivo do líder com os colaboradores.	0	9	4	5	2
TOTAL	**21**	**75**	**65**	**10**	**9**

A **Tabela 1** demonstrou os indicadores da proposta sobre a avaliação dos colaboradores mediante o fator liderança. Nota-se que 96 das respostas descritas na tabela avaliam a liderança exercida pelo chefe como "Muito bom" ou "Bom" e 19 apontam este aspecto como "Ruim" ou "Muito ruim".

Segundo Maximiano (2010), um aspecto de muita importância no comportamento do líder é a sua maneira de se relacionar e reconhecer atividades desenvolvidas pelos colaboradores, porque a pessoa que consegue gerir com sucesso seus colaboradores a fim de que estes alcancem finalidades em comum para a empresa, é líder.

Portanto, pode-se supor que o modo de liderar do chefe dentro da empresa é conveniente e que neste caso, o mesmo utiliza o estilo de liderança *Laissez-faire* ou liberal, visto que ele proporciona liberdade para os colaboradores executarem as tarefas do modo deles, como mostra a letra "g" na **Tabela 1**.

3) Pergunta da entrevista feita ao chefe: As decisões são tomadas apenas pelo chefe ou você pede opinião aos colaboradores? Por quê?

Este pergunta teve por objetivo identificar se o chefe compartilha com os colaboradores opiniões para tomar determinada decisão.

A seguir, a resposta do chefe e as análises da autora em relação como o referencial teórico.

O chefe respondeu: "a maioria das vezes eu tomo a decisão sem perguntar ao funcionário a opinião dele".

Correlacionando a resposta do chefe a dos colaboradores descritas na **Figura 1**, observa-se que para metade dos respondentes (10), o chefe toma decisões sem pedir opinião aos colaboradores, tendo, nesta situação, um estilo autocrático de liderar.

Segundo Minicucci (2010), na liderança autocrática, o líder atua como encarregado e toma as decisões em nome do grupo. Não permite a participação dos colaboradores nas suas decisões.

4) Avaliação individual do chefe em relação ao clima organizacional

O objetivo desta pergunta foi apresentar a avaliação individual dos colaboradores em relação ao clima organizacional da empresa. Os dados são apresentados na **Tabela 2.**

TABELA 2 - Indicadores de clima organizacional

Indicadores de respostas	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito ruim
a) Trabalhar nesta empresa.	6	10	4	0	0
b) A divisão do trabalho.	0	17	2	1	0
c) O horário de trabalho.	1	17	2	0	0
d) O volume de trabalho realizado.	1	16	3	0	0
e) O Salário.	0	10	8	2	0
f) Seu relacionamento com todos os colaboradores da empresa.	9	6	4	1	0
g) União, respeito e consideração entre os colaboradores.	4	7	5	3	1
h) Satisfação com os colegas.	5	8	6	1	0
i) Comprometimento.	2	12	5	1	0
j) Receptividade dos colaboradores.	3	10	4	1	2
k) Treinamento que a empresa oferece aos colaboradores.	1	7	3	6	3
TOTAL	**32**	**120**	**46**	**16**	**6**

Observa-se que na **Tabela 2**, das respostas obtidas sobre o aspecto clima organizacional, 152 foram caracterizadas de “Muito bom” a “Bom” e 22 destes como “Ruim” ou “Muito ruim”.

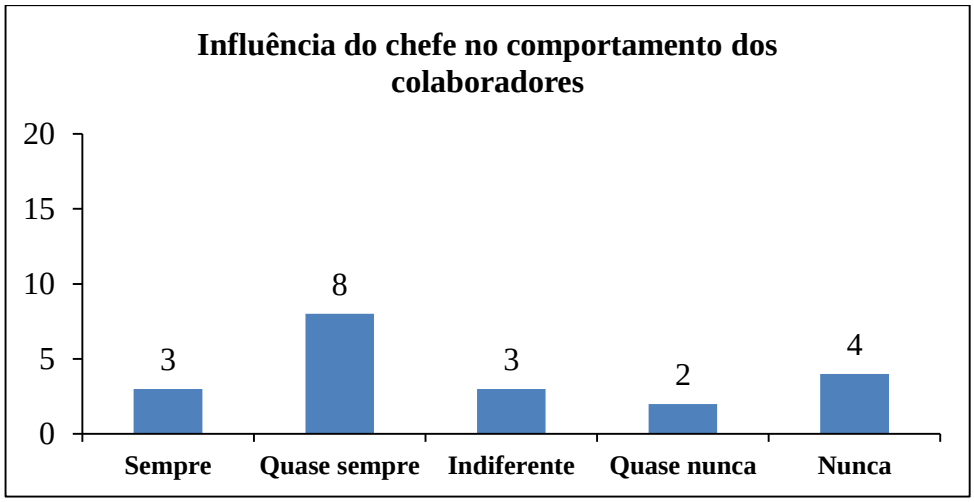
De acordo com Lacombe (2009), o clima organizacional representa o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está relacionado à motivação, à integridade e à identificação com a empresa, à participação entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à flexibilidade das comunicações internas, aos relacionamentos interpessoais, aos sentimentos e emoções, à união da equipe, dentre outros.

Pode-se supor através das 152 respostas dos indicadores da **Tabela 2**, que é favorável o ambiente interno da empresa em que estão inseridos os colaboradores.

5) **O chefe influencia de algum modo o comportamento dos colaboradores dentro da empresa?**

Esta pergunta teve como objetivo identificar se há influência por parte do chefe no comportamento dos colaboradores. Os resultados são apresentados na **Figura 2**.

Figura 2- Dados da pergunta 5.



Segundo Chiavenato (2012), o líder pode induzir pessoas, sendo assim, o mesmo exerce influência sobre elas, fazendo-as cumprir aquilo que foi estabelecido. Para o autor, o líder exerce influência sobre as pessoas, conduzindo sua concepção de objetivos em direção a suas metas.

Supõe-se que o chefe influencia o comportamento dos colaboradores, levando em conta que os respondentes (11) em sua maioria, indicaram isto.

6) **Pergunta da entrevista feita ao chefe: De que forma seu estilo de liderar interfere no clima organizacional e produção de sua empresa?**

Esta pergunta teve como objetivo analisar se o estilo de liderança do chefe interfere no ambiente interno da empresa, sendo produção ou satisfação dos colaboradores.

A resposta do chefe foi: “Ela interfere pelo seguinte: Ela pressiona, porque quando você tá próximo, a produção é por quantidade, quando você está distante, a produção reduz. Se não existir essa pressão, não tem produção”.

Para Banov (2011), o estilo de liderança sujeita o modo como os líderes se comportam e o que fazem para controlar o comportamento dos seus liderados. Para o autor, quando se fala em liderança, são três fatores que devem ser levados em consideração: o líder, o grupo e a situação.

Nota-se, segundo a resposta do chefe e dos colaboradores, que o chefe é próximo dos seus colaboradores. Porém, pode-se supor que a maneira deste resolver os problemas torna um clima desfavorável dentro da empresa, já que esta forma do chefe liderar pressiona os seus colaboradores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal do trabalho foi analisar a influência do estilo de liderança predominante no clima organizacional de uma empresa do segmento de confecção, situada em Dores do Indaiá- MG, no ano de 2015, e identificar se este é favorável ou desfavorável, a fim de responder a questão de investigação: como o estilo de liderança influencia no clima organizacional de uma empresa do segmento de confecção, situada na cidade de Dores do Indaiá- MG?

De acordo com os resultados discutidos na seção anterior, em relação ao primeiro objetivo específico, conclui-se que o estilo de liderança predominante na empresa é situacional. Para 10 dos 20 colaboradores, as decisões na empresa são discutidas entre chefe e colaborador para se chegar a um denominador comum (**FIGURA 1**), indicando ser neste caso, democrático. Segundo outros 10 colaboradores e a resposta obtida do chefe na Pergunta 3 da entrevista, o mesmo toma as decisões sem pedir nenhuma opinião, neste caso, o estilo autocrático. Houve uma avaliação considerável de colaboradores satisfeitos quanto à liberdade oferecida pelo chefe para os mesmos executarem as tarefas do modo deles, neste caso, o líder mostra ser liberal, ou seja, utiliza o estilo *laissez-faire* (**TABELA 1**).

Segundo os dados, percebe-se que o chefe agiu utilizando os três estilos de liderança, autocrático, democrático e *laissez-faire*, dependendo do colaborador e da situação envolvida no momento. Percebe-se então que o mesmo, em relação ao estilo de liderança, segue o modelo situacional, ou seja, não há um estilo determinado de liderar, pois depende da situação em que

está envolvido para utilizar o estilo correto. Com estes fatos, conclui-se que o estilo de liderança predominante do chefe na empresa do segmento de confecção é situacional.

De acordo com o segundo objetivo específico, conclui-se que o clima organizacional da empresa do segmento de confecção é favorável, visto que os colaboradores avaliaram como opção "Bom" o clima organizacional da empresa nos aspectos: trabalhar na empresa, salário, horário, divisão do trabalho, relacionamento, respeito, união, satisfação com os colegas, comprometimento, receptividade dos colaboradores e treinamento oferecido pela empresa (**TABELA 2**).

Com os dados descritos acima, pode-se concluir que o clima organizacional da empresa, segundo dados dos colaboradores e do gestor, tende a ser favorável, proporcionando satisfação da equipe com o ambiente interno da empresa.

Em relação ao terceiro objetivo específico, conclui-se que há influência do estilo de liderar do chefe no clima organizacional da empresa. Para 11 respondentes, este influencia de algum modo o comportamento dos colaboradores dentro da empresa (**FIGURA 2**).

Com base nas conclusões apresentadas, demonstrou-se o alcance dos objetivos, permitindo, portanto, responder a questão de investigação: o estilo de liderar exercido pelo chefe influencia o clima organizacional da empresa no aspecto de ele estar sempre próximo do colaborador, ser presente em todos os setores e constantemente buscar alternativas para resolver problemas, podendo chegar a pressionar o colaborador.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis Cesar Gonçalves de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas:** estratégias e integração organizacional. 2. ed. rev. atual. São Paulo: Atlas, 2009.

BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos:** o capital humano das organizações. 9. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gerenciamento com as pessoas**. 1. ed. 9. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CNI. **Indústria**. (2012). Disponível em: <http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/conteudo_18/2013/09/23/4970/20131002174510609604i.pdf> Acesso em: 07 set. 2015.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas:**modelo, processos, tendências e perspectivas.São Paulo: Atlas, 2011.

FIEDLER, Fred Edward. **A theory of leadership effectiveness.** Nova York: McGraw- Hill, 1967.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GIULIANI, T. A. **Clima Liderança em resorts: um estudo dos estilos praticados no Brasil** 2012. 140 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. São Caetano do Sul, 2012. Disponível em: <http://www.uscs.edu.br/posstricto/administracao/dissertacoes/2012/pdf/THAIS_DE_ALMEIDA_GIULIANI.pdf> Acesso em: 20 ago. 2015.

LACOMBE, Francisco Jose Masset. **Recursos humanos:** princípios e tendências. 1. ed. 6. reimp. São Paulo: Saraiva, 2009.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da administração.** 9. reimp. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINICUCCI, Agostinho.**Psicologia aplicada à administração**.5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RENAI. **Investimentos**.(2011) Disponível em: <http://investimentos.mdic.gov.br/public/arquivo/arq1273166252.pdf> Acesso em 05 set. 2015.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas.** 1. ed. 6. reimpr. São Paulo: Saraiva, 2010.

VEDOVELLO, João Gilberto. **A influência da liderança no clima organizacional das micro e pequenas empresas da região metropolitana de campinas.** 2012. 107 p. Dissertação (Mestrado) –Campo Limpo Paulista 2012. Disponível em: <http://www.faccamp.br/madm/Documentos/producao_discente/2012/09setembro/JoaoGilbertoVedovello/dissertaCAo.pdf> Acesso em: 20 ago. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.**9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Takeshy Tachizawa, Victor Claudio Paradula Ferreira e Antônio Alfredo Mello Fortuna. 1. ed. 4. reimpr. Rio de Janeiro: FGV, 2009.