

**FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

JOÃO GILBERTO VEDOVELLO

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA
ORGANIZACIONAL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
DA REGIÃO METROPOLITANA DE CAMPINAS**

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2012

JOÃO GILBERTO VEDOVELLO

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA
ORGANIZACIONAL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
DA REGIÃO METROPOLITANA DE CAMPINAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade Campo Limpo Paulista - FACCAMP, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de pesquisa: Dinâmica das Micro e Pequenas Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Djair Picchiali

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2012

PÁGINA DE APROVAÇÃO

Faculdade Campo Limpo Paulista

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA REGIÃO METROPOLITANA DE CAMPINAS

(Dissertação)

João Gilberto Vedovello

Data: _____

BANCA EXAMINADORA

Professor Doutor Djair Picchiai
(Presidente / Orientador - FACCAMP)

Professor Doutor Delane Botelho
(FGV-SP)

Professora Doutora Cida Sanches
(FACCAMP)

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

VEDOVELLO, João Gilberto

A influência da liderança no clima organizacional das micro e pequenas empresas da Região Metropolitana de Campinas. / João Gilberto Vedovello; Campo Limpo Paulista-SP: FACCAMP, 2012 (Pesquisa para obtenção do título de Mestre em Administração)

1. Liderança; 2. Clima Organizacional; 3. Gestão de Pessoas;
4. Micro e Pequenas Empresas.

CDD – 658.314

DEDICATÓRIA

Existem algumas poucas pessoas que faço questão de dedicar e compartilhar este trabalho:

Aos meus pais, *José e Izabel*, por serem presentes e me ensinarem os valores que sempre estão comigo.

À razão de minha alegria, minha filha *Melissa*, por representar o que tenho de mais importante e valioso nesta vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus

Por sua companhia onipresente e onisciente.

Ao Prof. Dr. Djair Picchiai

Meu orientador e uma das maiores referências profissionais que conheci. Seu jeito simples e sua inteligência ímpar foram fundamentais desde o primeiro dia, auxiliando-me a conhecer mais deste universo fascinante da Administração.

À Prof^a Dr^a Cida Sanches e ao Prof. Dr. Meirelles

Pelo inestimável auxílio, por suas aulas e por representarem aquilo que tanto admiro na função docente, aproximando a teoria da prática, com tanta maestria.

Ao Prof. Dr. Claude Machline e ao Prof. Dr. Delane Botelho

Por honrar-me com sua presença em minha qualificação e defesa, respectivamente.

A todos os demais Professores do Programa de Mestrado da FACCAMP

Nobres mestres, que tive a honra de partilhar de vossos ensinamentos.

Ao Prof. Dr. Nelson Gentil

Por sua crença no corpo de professores da Faculdade de Paulínia.

Ao Prof. Dr. Osvaldo Luiz de Oliveira

Por representar o primeiro passo desta trajetória profissional.

Ao Prof. Msc. Maurício Cassar

Um dos grandes incentivadores para que este projeto se tornasse realidade.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo central identificar os estilos de liderança e os fatores de clima organizacional predominantes que permitam compreender suas relações dentro das Micro e Pequenas Empresas da Região Metropolitana de Campinas (RMC). Para tanto, foi utilizado o modelo *Multi Level Questionnaire* (MLQ) para o estudo dos estilos de liderança, e o modelo de Escala de Clima Organizacional (ECO) para o estudo dos fatores de clima organizacional. A pesquisa, de natureza exploratória e quantitativa, utilizou como instrumento de coleta de dados os questionários dos modelos indicados. Foram aplicados questionários nas micro e pequenas empresas dos 19 municípios da RMC, distribuídos proporcionalmente de acordo com os dados populacionais do Censo Demográfico de 2010, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Um total de 75 empreendedores de micro e pequenas empresas responderam ao questionário de liderança e 704 funcionários destas empresas responderam aos questionários pertinentes ao estudo do clima organizacional. As hipóteses da pesquisa foram estatisticamente aceitas, uma vez que os principais resultados apontaram que: existem diferenças significativas entre os estilos de liderança percebidos, com destaque especial para a Liderança Transformacional que obteve 66,7% das respostas e que existem diferenças significativas entre os fatores de clima organizacional, com especial destaque para a Coesão Entre Colegas, com 54,6% das respostas.

Palavras-chave: Liderança, Clima Organizacional, Gestão de Pessoas, Micro e Pequenas Empresas

ABSTRACT

This work aims to identify the main leadership styles and the preponderant organizational climate factors that allow to better understand their relation into the Micro and Small Enterprises in the Campinas Metropolitan Region (RMC). For that, was used the model Multi Level Questionnaire (MLQ) to study the leadership styles, and the model of Organizational Climate Scale (ECO) to study the organizational climate factors. The research, with an exploratory and quantitative style, uses to collect data the models of indicated questionnaires. Were applied questionnaires in enterprises in the 19 cities from RMC, proportionally distributed in accordance with population data from 2010 Demographic Cense, of Brazilian Institute of Geography and Statistic (IBGE). A total amount of 75 entrepreneurs from micro and small companies answered the leadership questionnaires and 704 employees from those companies answered the questionnaire regarding organizational climate. The hypotheses of the study were statistically acceptable, since the main results showed that significant differences exist between the perceived leadership styles, with special emphasis on the transformational leadership which receives 66,7% of results and that there are significant differences between the factors of organizational climate, with particular emphasis on Cohesion Among Colleagues, with 54,6% of answers.

Key words: *Leadership, Organizational Climate, People Management, Micro and Small Companies.*

LISTA DE ABREVIATURAS

AGEMCAMP	- Agência Metropolitana de Campinas
BNDES	- Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
CAGED	- Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
DRH	- Departamento de Recursos Humanos
ECO	- Escala de Clima Organizacional
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MBTI	- <i>Myers-Briggs Type Indicator</i>
MLQ	- <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>
MPEs	- Micro e Pequenas Empresas
PIA	- Pesquisa Industrial Anual
PIB	- Produto Interno Bruto
RMC	- Região Metropolitana de Campinas
SEADE	- Sistema Estadual de Análise de Dados
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Região Metropolitana de Campinas	18
Figura 02: Processos mais importantes da Gestão de Pessoas	28
Figura 03: Grade Gerencial	37
Figura 04: Maturidade dos Liderados	39
Figura 05: Modelo <i>Full Range</i>	43
Figura 06: Efeitos da Liderança Transformacional	45
Figura 07: Enfoques na investigação do comprometimento organizacional	50
Figura 08: Modelo de Múltiplos Papéis	51
Figura 09: Fórmulas de Cálculo da ECO	72
Figura 10: Fórmula <i>Qui-quadrado</i>	73
Figura 11: Distribuição normal das variáveis	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Evolução do Desempenho do Comércio na RMC	59
Tabela 02: Dados Populacionais IBGE e Entrevistas por Município	61
Tabela 03: Tabela Normativa – Dados Históricos e Replicação do Teste	69
Tabela 04: Percentil de Referência – MLQ	71
Tabela 05: Totalização dos Resultados Apurados	75
Tabela 06: Distribuição da Frequência MLQ	76
Tabela 07: <i>Qui-Quadrado</i> – MLQ	77
Tabela 08: Distribuição da Frequência ECO	79
Tabela 09: <i>Qui-Quadrado</i> – ECO	80
Tabela 10: Resultados Mais Importantes na Gestão de Pessoas	83
Tabela 11: Resultados Apurados – Liderança x Clima Organizacional	84
Tabela 12: Índice de Shannon – MLQ	84
Tabela 13: Resultados Apurados – Clima Organizacional x Liderança	85
Tabela 14: Índice de Shannon – ECO	86
Tabela 15: Distribuição de Frequências	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Categorias do Estudo da Liderança	30
Quadro 02: Evolução do conceito de liderança	31
Quadro 03: Relação dos 16 Tipos Psicológicos	33
Quadro 04: Estilos de comportamento do líder	35
Quadro 05: Porte da Empresa	57
Quadro 06: Característica, Identificação na Escala e Questões Relacionadas – MLQ	63
Quadro 07: Característica, Identificação na Escala e Questões Relacionadas II – MLQ	64
Quadro 08: Escala MLQ	64
Quadro 09: Questões pertinentes a Liderança Transformacional	65
Quadro 10: Questões pertinentes a Liderança Transacional	65
Quadro 11: Questões pertinentes a Liderança <i>Passive Avoidant</i>	65
Quadro 12: Denominação, definições, itens e índice de precisão dos fatores ECO	66
Quadro 13: Questões pertinentes a Apoio da chefia e da Organização	67
Quadro 14: Questões pertinentes a Recompensa	67
Quadro 15: Questões pertinentes a Conforto Físico	67
Quadro 16: Questões pertinentes a Controle / Pressão	68
Quadro 17: Questões pertinentes a Coesão Entre Colegas	68
Quadro 18: Fatores de Avaliação	70
Quadro 19: Interpretação da ECO	72
Quadro 20: Resultados Mais Importantes na Gestão de Pessoas	82

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Resultados – MLQ	76
Gráfico 02: Distribuição – MLQ	77
Gráfico 03: Resultados – Escala ECO	80
Gráfico 04: Distribuição – ECO	81

SUMÁRIO

1	Introdução	16
1.1	Justificativa de Pesquisa	18
1.2	Problema de Pesquisa	20
1.3	Hipóteses	21
1.4	Objetivos	22
1.4.1	Objetivo Geral	22
1.4.2	Objetivos Específicos	22
1.5	Estrutura do Estudo	23
2	Gestão de Pessoas	24
2.1	A Gestão de Pessoas nas Micro e Pequenas Empresas	26
3	Liderança	29
3.1	Teoria dos Traços de Personalidade	32
3.2	Teoria dos Estilos de Liderança	34
3.3	Teoria Comportamental	35
3.4	Teoria Situacional	38
3.5	Teoria Transformacional e Transacional	41
3.6	O Modelo <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i> (MLQ)	43
4	Clima Organizacional	47
5	Metodologia da Pesquisa	56
5.1	Objeto de Estudo	58
5.2	População	59
5.3	Amostra	60
5.4	Instrumentos de Coleta de Dados	62
5.4.1	Liderança	62
5.4.2	Clima Organizacional	66
5.5	Validação dos Instrumentos de Coleta de Dados	68
5.5.1	Validade de conteúdo da escala	68
5.5.1.1	Liderança	68
5.5.1.2	Clima Organizacional	69
5.6	Interpretação das Escalas	71
5.6.1	Liderança	71

5.6.2	Clima Organizacional	72
5.7	Tratamento dos Dados	73
5.7.1	Linha de Análise	73
6	Análise dos Resultados	75
6.1	Estilos de Liderança	76
6.2	Fatores de Clima Organizacional	79
6.3	Liderança x Clima Organizacional	84
7	Considerações Finais	88
7.1	Limitações do Estudo	90
7.2	Pesquisas Futuras	91
	Referências Bibliográficas	92
	Anexo A - MLQ	106
	ANEXO B – Escala de Clima Organizacional	107

1 INTRODUÇÃO

Ao se considerar as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) como parte fundamental na geração de renda e empregos, o pesquisador deve refletir sobre o gerenciamento do capital humano e suas especificidades.

O objetivo deste é pesquisar a correlação existente entre os estilos de liderança apurados nas MPE que trabalham diretamente com atendimento ao público e os fatores de clima organizacional obtido nestas mesmas empresas junto aos seus funcionários, tendo como cenário a Região Metropolitana de Campinas (RMC).

A figura representada pelo líder dentro de uma organização possui papel fundamental no processo de desenvolvimento da equipe e dos resultados por ela apresentados. O levantamento bibliográfico vem ao encontro desta assertiva, ao situar os líderes organizacionais como figuras estratégicas para o bom desempenho das organizações.

Neste estudo, ao identificar as particularidades atribuídas aos empreendedores das MPEs, busca-se compreender o seu estilo de relacionamento com as equipes no ambiente de trabalho e a percepção dos funcionários de acordo com os fatores de clima organizacional disponíveis.

Desta forma, torna-se possível compreender a própria dinâmica interna de trabalho deste grupo, seus principais indicadores e considerações acerca do universo existente nas MPEs e, a partir destas constatações, também contribuir para entender não apenas as organizações, mas também os seus principais atores e suas especificidades.

Ao melhor conhecer estes elementos no universo das MPEs, é desejado que este conhecimento possa servir de estímulo aos micro e pequeno empresários para considerar o capital humano como o principal condutor de seus resultados operacionais, maximizar a participação deste capital na organização, potencializar resultados e aumentar o desempenho da própria empresa de tal forma que se permita estabelecer valores organizacionais que auxiliem na prática da missão e visão empresarial.

A abordagem científica para exemplificar os estilos de liderança, possibilita que os gestores atuem de forma assertiva, e se crie um referencial que contemple a estrutura organizacional das MPEs e permita identificar qual a melhor conjunção dos fatores acima expostos e suas implicações nos resultados.

Ao pesquisar o clima organizacional se torna possível sistematizar estratégias de aproximação e prática para com os colaboradores. Possui ainda o caráter motivacional, o estabelecimento de fundamentação científica para seu uso permite a criação de novas perspectivas que ofereçam reais benefícios aos empresários e todo o grupo de trabalho.

Independente das empresas possuírem um Departamento de Recursos Humanos (DRH) formal, estas podem se beneficiar da correlação entre os objetos que aqui serão estudados, e permitir operar num nível competitivo com empresas de médio e grande porte de outras regiões.

O estudo foi delimitado ao cenário das micro e pequenas empresas da Região Metropolitana de Campinas (RMC), no setor do comércio, que possuam pelo menos cinco colaboradores e um gestor, por entender que esta configuração permite discorrer sobre clima organizacional, influência dos líderes que compõe estas MPEs e seus resultados organizacionais.

A RMC foi escolhida com base nos indicadores selecionados, apresentados pela Agência Metropolitana de Campinas (AGEMCAMP, 2012), que ilustra os sustentáveis níveis de crescimento econômico, fomentação de novos negócios, participação no PIB e expansão populacional desta região; tais dados possuem caracterização semelhante a grandes centros, o que obriga os administradores e empreendedores a pensarem nesta de uma forma macro abrangente, capaz de emular ambientes similares a outras regiões de grande desenvolvimento no país.

Segundo a Secretaria de Economia e Planejamento do Estado de São Paulo (2012), a infra-estrutura observada nos transportes, a proximidade com o maior centro consumidor do país, pólos de ciência e tecnologia, além de mão-de-obra altamente qualificada são alguns dos atrativos que exemplificam o cenário da RMC.

Figura 01: Região Metropolitana de Campinas



Fonte: Secretaria de Economia e Planejamento do Governo do Estado de São Paulo (2012)

De acordo com a Secretaria de Economia e Planejamento do Estado de São Paulo (2012) a Região Metropolitana de Campinas (RMC), foi instituída pela Lei Complementar nº 870, de 2000, e é constituída pelos municípios de Americana, Artur Nogueira, Campinas, Cosmópolis, Engenheiro Coelho, Holambra, Hortolândia, Indaiatuba, Itatiba, Jaguariúna, Monte Mor, Nova Odessa, Paulínia, Pedreira, Santa Bárbara d'Oeste, Santo Antonio da Posse, Sumaré, Valinhos e Vinhedo. Estes municípios ocupam uma área territorial de 3.645 km².

1.1 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A justificativa da pesquisa baseia-se na premissa de que a liderança e o clima organizacional são componentes importantes nas MPEs e contribuem para o desenvolvimento das organizações e de seus colaboradores.

Identifica-se a figura do líder como um dos principais responsáveis pelo desempenho das equipes de trabalho, com influencia direta sobre os resultados conforme o estilo de liderança exercido junto a estas equipes.

A liderança é um identificador de como o gerenciamento de pessoas se dará, como as questões de produção serão administradas, a centralização ou delegação de atividades será gerida, o desenvolvimento das equipes de trabalho ocorrerá, e se os conflitos organizacionais serão solucionados de maneira positiva.

O clima organizacional, por sua vez, permite identificar quais os fatores predominam em cada organização, como os colaboradores se sentem em relação às políticas da empresa e seus líderes, avaliar aspectos inerentes a uma empresa desde o ambiente de trabalho até a remuneração, além do suporte que cada colaborador recebe da organização na resolução de suas atividades diárias.

Especialmente no âmbito das MPEs, estas questões se fazem necessárias, uma vez que a estrutura operacional e as especificidades destas possuem distinção frente a grandes corporações.

A liderança aqui pesquisada fundamenta-se no trabalho desenvolvido por Bass e Avolio (2004), que propôs um modelo de medição, construído e validado, para a compreensão dos fatores de liderança transformacional denominado *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), que divide a liderança em três grandes grupos: transformacional, transacional e *passive avoidant*, capaz de ressaltar as características mais evidentemente percebidas nos respondentes.

Cada um dos modelos de questionário do MLQ tem um grupo específico de estudo e uma metodologia diferenciada de aplicação. Para esta pesquisa foi utilizado o formulário intitulado MLQ-5X, que possibilita uma auto-análise por parte do empreendedor.

O estudo do clima organizacional nas MPEs foi fundamentado pelo trabalho realizado por Martins (2008), que propôs um modelo de medição para o clima organizacional por meio de um instrumento construído e validado, com uma escala de interpretação. Os resultados sugerem que o clima organizacional pode ser medido em cinco grandes áreas: apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

O problema nesta pesquisa possui como ponto central o foco em responder a seguinte indagação:

- é possível identificar um modelo de liderança predominante e um clima organizacional específico para melhor compreender as MPEs?

Para que este problema de pesquisa possa apontar uma resposta, as seguintes perguntas nortearão o presente estudo:

- qual o estilo de liderança predominante nas micro e pequenas empresas, baseado no modelo *Multifactor Leadership Questionnaire*?
- qual o fator predominante do clima organizacional nas micro e pequenas empresas, de acordo com a Escala de Clima Organizacional?

O modelo de liderança aqui utilizado, proposto por Bass e Avolio (2004), tem como referência de análise as seguintes características:

Transformacional

- Atributos Idealizados
- Comportamentos Idealizados
- Motivação Inspiradora
- Estimulação Intelectual
- Consideração Individual

Transacional

- Recompensa Dependente
- Gerenciamento por Exceção (Ativo)

Passive Avoidant

- Gerenciamento por Exceção (Passivo)
- Laissez-Faire

A proposta de clima organizacional aqui utilizada, elaborada por Martins (2008) tem como dimensões de análise os seguintes fatores:

- Apoio da chefia e da organização
- Recompensa
- Conforto físico
- Controle/pressão
- Coesão entre colegas

1.3 HIPÓTESES

A proposta deste projeto foi desenvolver uma pesquisa do tipo exploratória, de natureza quantitativa e de concepção pós-positivista, que, segundo Creswell (2010) mostra que os problemas estudados refletem a necessidade de identificar e avaliar as causas que influenciam resultados, além de ser também reducionista, pois busca reduzir idéias a um conjunto pequeno e distinto a serem testadas, como as variáveis que compreendem as hipóteses e as questões de pesquisa.

Creswell (2010) ainda destaca que os pesquisadores que se engajam nesta forma de investigação possuem suposição a respeito da testagem dedutiva de teorias e criam proteção contra vieses, que controlem explicações alternativas e capacidade para generalizar, além de para replicar os achados.

Nesta pesquisa as hipóteses inicialmente definidas foram:

H1: Existe um estilo de liderança predominante nas Micro e Pequenas Empresas na Região Metropolitana de Campinas;

H2: Existe um fator de clima organizacional predominante nas Micro e Pequenas Empresas na Região Metropolitana de Campinas;

H3: Existe um estilo de liderança predominante que possa ser associado a um determinado fator de clima organizacional;

Esta investigação tentou mostrar que existe um estilo de liderança, de acordo com o modelo utilizado, com maior incidência nas MPEs, e este auxiliaria na compreensão das dinâmicas existentes nestas unidades de negócio.

A segunda parte da investigação tentará mostrar que existe um fator de clima organizacional que prepondera nas MPEs, de acordo com a escala utilizada, que auxiliaria na compreensão das dinâmicas de gestão de equipas existentes nestas unidades de negócio.

Uma vez que foram identificados estilos específicos de liderança e fatores de clima organizacional, foi possível estabelecer uma correlação entre eles e trilhar um modelo que auxilie no processo de compreensão das micro e pequenas empresas.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é verificar a existência de uma correlação entre os estilos de liderança apurados nas MPE que trabalham diretamente com atendimento ao público e os fatores de clima organizacional obtido nestas mesmas empresas junto aos seus funcionários, tendo como cenário a RMC.

1.4.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos, em consonância com os demais tópicos do trabalho são os norteadores que contribuirão para a conclusão da pesquisa e permitem que seja delineado um padrão característico para este grupo de estudo. Para tanto, os seguintes objetivos são especificados:

- Identificar qual é o estilo de liderança predominante nas MPEs estudadas, segundo o modelo MLQ, de Bass e Avolio (2004);
- Identificar o clima organizacional predominante, daqueles percebidos nestas MPEs, segundo o modelo ECO, proposto por Martins (2008);

1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

Este estudo se desenvolveu em sete capítulos.

O primeiro capítulo traz a introdução, com a justificativa, problema, hipóteses, objetivo geral e objetivos específicos.

Os próximos três capítulos apresentam a revisão de literatura das áreas abrangidas ao longo do desenvolvimento deste trabalho:

O capítulo dois trata exclusivamente da fundamentação teórica da gestão de pessoas, suas concepções e principais definições.

O terceiro capítulo é reservado para discorrer sobre o tema liderança, com suas principais abordagens, complexidades e formas de avaliação.

O capítulo quatro aborda o estudo do clima organizacional, desde suas fundamentações até as práticas empregadas, com especial destaque ao modelo Escala de Clima Organizacional (ECO), elaborado por Martins (2008).

O quinto capítulo descreve a metodologia utilizada, com informações relativas a condução das pesquisas empregadas, o processo de coleta de dados.

O sexto capítulo traz a análise dos dados coletados.

O sétimo capítulo encerra o estudo com as Considerações Finais e avalia os conceitos examinados, as colocações relacionadas para atender aos objetivos propostos e a resposta à questão central.

2 GESTÃO DE PESSOAS

Fruto de um cenário evolutivo na prática da gestão administrativa das empresas, a gestão de pessoas se consolida em espaço e importância no cenário corporativo, uma vez que pode contribuir estrategicamente no desenvolvimento de ações e políticas internas capazes de garantir resultados satisfatórios ao se combinar o pensamento estratégico, práticas direcionadas e aplicações mensuráveis.

Rattner (1998) evidencia que as organizações sofrem o processo inexorável da globalização e da competitividade acirrada, ao abandonar seus processos tradicionais e insuficientes, para garantir a sobrevivência empresarial, o que a obriga buscar a eficiência nos seus demais processos.

Desde a fundamentação da administração em suas escolas clássicas, o ser humano foi objeto de estudos em suas relações trabalhistas nas mais diversas abordagens. De igual forma, as organizações são orientadas para a maximização de seus lucros com pouca atenção aos colaboradores e seu bem-estar. Comportamentos dominantes entre os trabalhadores exemplificam os relacionamentos funcionais que são emocionalmente neutros, limita a extensão social dos relacionamentos e, por conseguinte, contribuem para a pressão entre o balanceamento de vida pessoal e profissional (MAXIMIANO, 2000; DONALDSON, apud CLEGG et. al, 1999; RODRIGUEZ e GOMEZ, 2008).

Maximiano (2000), ao definir a administração científica sob o ponto de vista de Taylor ressalta esta assertiva, ao afirmar que os empregados deveriam ser cientificamente selecionados e treinados, como forma de adequar indivíduo e tarefa de maneiras compatíveis.

Na mesma obra, ao definir o enfoque comportamental, o autor afirma que:

No entanto, sempre foi evidente que a administração não iria muito longe se as pessoas não fossem consideradas em sua totalidade, e não apenas como “peças humanas”, como parte importante do processo de administrar organizações. Quando se consideram as pessoas como pessoas, e como fator prioritário no processo administrativo, o que se está fazendo é adotar o enfoque comportamental. O sistema técnico passa a ser consequência do sistema comportamental. (MAXIMIANO, 2000, p. 65)

Com esta filosofia, as pessoas entram em cena como parte fundamental do processo administrativo de contribuir para com a empresa e seus resultados. Não se objetiva mais, apenas, a produção encerrada em si; inicia-se uma percepção de utilidade e necessidade do ser humano. Estes acontecem quando os gerentes, por meio de suas ações, conseguem que as pessoas reproduzam e multipliquem as rotinas de serviço (CALVOSA, 2008).

Com esta percepção, as empresas passam a direcionar maior atenção para aquilo que se convencionou chamar de gestão de pessoas ou da administração do capital humano, uma vez que este amplia a percepção humana dentro das organizações e serve para exemplificar aquilo que Ribeiro (2006) evidencia como uma das áreas que mais sofreram mudanças nos últimos tempos e conceitua este fenômeno pelo crescimento das políticas de excelência empresariais:

Com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento por qualidade e produtividade, surgiu uma eloqüente constatação na maioria das organizações: o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que mantêm e conservam o *status* – que geram e fortalecem a inovação e o que deverá vir a ser. (RIBEIRO, 2006, p.4)

Esta atenção às pessoas é fundamental à sobrevivência das micro e pequenas empresas, uma vez que o ambiente global obriga o administrador a pensar de maneira mais ampla, sujeito a revezes de mercado e uma acirrada disputa pelo mesmo nicho de mercado, independente de sua área de atuação, levando as organizações ao processo de aprendizagem contínua.

O processo de aprendizagem que as MPE precisam aprimorar são destacados por Crossman, Crossman e Lovely (2009) que ressaltam que uma empresa se tornará uma organização que efetivamente aprende quando as práticas de recursos humanos, especialmente na área de recompensas, atingirem um nível de desenvolvimento de soluções para os *gaps* relativos às áreas de informações, recursos e incentivos; conhecimento, capacidade e motivação.

“Pessoas estão por trás do nosso sucesso. Máquinas não têm idéias, não resolvem problemas, não agarram oportunidades. Somente pessoas que estejam envolvidas e pensando fazem a diferença (...). Todos os fabricantes de automóveis nos Estados Unidos têm basicamente o mesmo maquinário. Mas o modo como as pessoas são utilizadas e envolvidas varia muito de um empresa para outra. A força de trabalho dá a qualquer empresa o seu verdadeiro poder competitivo” (DESSLER 2003, p. 11).

Jiménez e Costa (2009) apontam existir literaturas empíricas sobre as diversas possibilidades de abordagens e configurações das práticas de gestão de pessoas, entretanto, ilustra que as empresas que adotam tais práticas são exatamente aquelas que conseguem melhor desempenho.

2.1 A GESTÃO DE PESSOAS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Entretanto, quando se olha para o universo das MPEs, esta estrutura que se sugere para a gestão de pessoas torna-se distante, uma vez que muitos autores evidenciam a prática de administração de pessoal centrada na figura do proprietário do empreendimento, sem um departamento formalizado e com pouca estrutura administrativa para sua operacionalização (MACHLINE et al., 1966; GONÇALVES e KOPROWSKI, 1995; MAXIMIANO, 2011).

As organizações de pequeno porte possuem características específicas que exercem influência na sua atuação e demandam um processo diferenciado de gestão. Bem exploradas e administradas, estas especificidades podem constituir vantagem competitiva, de modo que não se pode deixar de considerá-las no processo de gestão das pequenas empresas (TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2007, p.38).

Rattner (1985) exemplifica que até a década de setenta, as empresas de pequeno porte foram pouco analisadas e que grande parte dos estudos eram centrados em informações quantitativas.

Em função deste cenário, os gestores das MPEs são, basicamente, generalistas e não contam com uma estrutura formal nas áreas de apoio, como em recursos humanos entre outras, o que limita sua abrangência na resolução de problemas e de oportunidades de gestão (LONGNECKER et al., 1997).

Esta ausência formal de áreas de apoio, associada a uma administração baseada em considerações pessoais, geram um conjunto de características que definiam as MPE e seus ambientes, conforme Gonçalves e Koprowski (1995) apontam um conjunto de fatores capazes de justificarem as dinâmicas de funcionamento destas micro e pequenas empresas:

- Baseiam-se no trabalho próprio ou de familiares;
- Ausência de administração especializada;
- Formas de organização rudimentares;
- Relação pessoal muito próxima entre o proprietário e seus empregados;
- Pouco investimento na mão-de-obra empregada.

Segundo Lavelle (2007) o planejamento da força de trabalho permanece como um órfão dentro das funções de recursos humanos, uma vez que as empresas negligenciam sua função em detrimento do momento que a mesma se encontra e varia conforme as demandas de mercado. O sucesso desta etapa do processo somente concretizar-se-ia quando o planejamento da força de trabalho se aliasse ao gerenciamento efetivo das relações trabalhistas, o que poderia oferecer melhores ciclos de trabalho e melhores resultados operacionais.

A estrutura centralizada, típica da pequena empresa, beneficia-se do conhecimento de suas operações “além de favorecer, também, a flexibilidade e adaptação na resposta estratégica, pois somente uma pessoa necessita agir” (MINTZBERG, 2003, p. 161).

Desta forma, com a ação centralizada, esperava-se que o administrador desta MPE possuísse os atributos necessários a sua operacionalização. Com especial atenção à área de gestão de pessoas, Maximiano (2011) fundamenta as quatro principais áreas que uma empresa (ou seu administrador único) deve trabalhar a gestão de pessoas e os fundamentos de sua aplicação.. O modelo em questão não denigre os demais modelos apresentados por outros autores ou os desqualifica, mas justifica-se por concentrarem-se nas principais atividades, capazes de serem administradas por empresas de qualquer porte e, no caso desta pesquisa, aplicar-se de maneira pertinente ao modelo rudimentar (GONÇALVES e KOPROWSKI, 1995) que os administradores das MPEs trabalham junto às suas demandas

Figura 02: Processos mais importantes da Gestão de Pessoas



Fonte: Maximiano (2011, p: 150)

McGuire, By e Hutchings (2007) atentam ainda que o planejamento da força de trabalho deve contemplar o universo das diferentes gerações existentes no mercado de trabalho. De um lado, as novas gerações, com aspirações e posicionamentos claros e pouca experiência profissional e, de outro lado, gerações anteriores, com diferentes ambições mas com níveis de conhecimentos profissionais elevados. Este aparente conflito é foco de estudo para que a área de recursos humanos apresente resultados superiores a partir da justa sinergia entre universos aparentemente diferentes.

Hall e Taylor (1996) destacam que existe um diálogo entre as abordagens, uma vez que o comportamento das pessoas envolvidas é condicionado em determinado momento por uma visão estratégica e, outro, por uma visão cultural.

3 LIDERANÇA

Segundo Bass (2004) em seu levantamento histórico, o primeiro escrito a mencionar as palavras “liderança”, “líder” e “seguidores” remonta aos egípcios e data do ano 2300 A.C.

A partir do século XIV, segundo Marquis e Houston (1999) inicia-se o uso da palavra “líder” com a conotação daquele que tinha a incumbência de conduzir; já a palavra “liderança” tem seus registros no início do século XIX na língua inglesa.

Northouse (2004), elaborou uma revisão dos estudos acadêmicos e demonstrou a existência de uma grande variedade e múltiplas abordagens teóricas para explicar as complexidades do processo de liderança.

Estudar liderança é encontrar pontos em comum, independente da corrente filosófica ou modelo estudado, que parte de um fenômeno grupal e da influência que é exercida por parte daquele que lidera um grupo; o líder é o facilitador deste grupo (BERGAMINI, 1994; BENNIS E NANNUS, 1988).

Uma vez que o estudo é grupal e a influência é exercida, Hollander (1964) ressalta que o processo de liderança possui duplo caminho: a influência que se exerce e os resultados alcançados por aqueles que são liderados, o que se configura num modelo de atendimento de objetivos mútuos.

Em adição, o conceito de autoridade se faz presente na correlação com a liderança e na maneira como esta autoridade é percebida dentro do contexto organizacional. Nos trabalhos de Weber (1979) que classifica os tipos de autoridade em carismática, tradicional e racional-legal, é possível identificar sua fundamentação, onde a autoridade carismática possui a capacidade de atrair as pessoas em sua direção e seus objetivos; a autoridade tradicional com valores e práticas sociais solidificadas e a autoridade racional-legal trabalha com o conceito de liderança legitimada pela estrutura hierárquica.

Esta necessidade de sistematização dos atributos e comportamentos dos líderes, conforme exemplificado por Bergamini (2006), tem relação com a própria percepção histórica dos fatos e personalidades ao longo do curso da humanidade.

A liderança como objeto de estudo dentro da teoria administrativa (HOLLANDER, 1964; KWASNICKA, 1991; FOLLETT, 1997; KOTLER, 2000) tem sua origem na evolução das primeiras escolas da administração, uma vez que o fator humano passa a ser variável de estudo e dinamização dos resultados e, a atuação deste líder, tem relação direta com a eficácia do grupo e da organização (STONER E FREEMAN, 1995; KOTLER, 2000).

Crainer (2000), para exemplificar o processo evolutivo, divide as escolas de pensamento sobre liderança em nove categorias:

Quadro 01: Categorias do Estudo da Liderança

Teoria	Características
Teoria do Grande Homem	O líder nasce com habilidades de liderança inatas, predominantes no final do século XIX e início do século XX
Teoria do Traço	Busca identificar os traços de personalidade de grandes homens, para propiciar o desenvolvimento das demais lideranças.
Teoria do Poder e Influência	Tem como premissa de que “todos os caminhos levam ao líder e nega o papel dos seguidores e a força da cultura organizacional”
Teoria Behaviorista	Ressalta aquilo que é feito pelos líderes no relacionamento com suas equipes e não as suas características.
Teoria da Situação	A liderança varia conforme cada situação, ao invés de um tipo especial de personalidade. Cada situação diferente exige formas diferentes de liderança
Teoria da Contingência	Busca selecionar as variáveis associadas à circunstância; as quais melhor identifiquem o estilo de liderança mais adequado a cada situação
Teoria Transacional	Ressalta o relacionamento entre líderes e seguidores. Analisa os ganhos mútuos da troca, do líder e oferece recursos ou recompensas em troca.
Teoria da Atribuição	Adiciona uma maior importância dos seguidores, “concentra-se nos fatores subjacentes à atribuição de liderança a um determinado fator”
Teoria da Transformação	Baseia-se na motivação intrínseca no relacionamento, enfatiza o comprometimento, e não a conformidade dos seguidores.

Fonte: Adaptado de Crainer (2000)

Liderança segundo Stoner e Freeman (1995, p. 344) é “o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo”.

Para que a atuação do líder seja efetiva, Kotler (2000) estabelece uma diferenciação entre gerência e liderança, onde se entende que a liderança possui características específicas no processo de gerenciamento de pessoas.

Estas características são detalhadas por Bowditch e Buono (1992), e fundamentam os conceitos de liderança em três abordagens: a baseada nos traços, a comportamental ou funcional e a contingencial ou situacional.

Quadro 02: Evolução do conceito de liderança

Teorias dos Traços de Personalidade	
Características	Limitações
<ul style="list-style-type: none"> - o líder possui características intelectuais e físicas; - o líder nasce mais do que se faz; - perspectiva individualista ou psicológica que não considera o ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> - falta de provas científicas para fundamentação de uma teoria de traços de personalidade; - inexistência de traços de personalidade universalmente válidos; - falta de pesquisas empíricas sobre correlação entre traços e eficácia do líder.
Teoria Comportamental	
Características	Limitações
<ul style="list-style-type: none"> - define e diferencia estilos de liderança que variam quanto à efetividade do comportamento dos líderes; - identificação de dimensões que caracterizam o comportamento dos líderes. 	<ul style="list-style-type: none"> - pouca consistência dos resultados das pesquisas; - excluem-se variáveis tais como poder ou relações de classe; - visão simples e estática da liderança, assim como dos subordinados.
Teoria Contingencial ou Situacional	
Características	Limitações
<ul style="list-style-type: none"> Êxito do líder depende de: - estilo pessoal de liderança; - características concretas da situação. 	<ul style="list-style-type: none"> - a conduta das pessoas não é estática; - os fatores que compõem a situação (propostos por Fieldler) são simplistas

Fonte: Adaptado de Bowditch e Buono (1992)

É por esta amplitude do conceito de liderança que se torna necessária um detalhamento evolutivo de suas teorias, especialmente por considerar que a figura do líder é a responsável por transmitir a visão, os valores e os princípios organizacionais, de forma a direcionar o comportamento das pessoas aos objetivos organizacionais (BASS e AVOLIO, 2004).

3.1 TEORIA DOS TRAÇOS DE PERSONALIDADE

Os estudos sobre a teoria dos traços de personalidade, partiam do princípio que cada indivíduo possuía características específicas que o auxiliariam na condução de suas funções de liderança (Yukl, 2002).

Estas características são aquelas que Hansenne (2003) classifica como traços habituais: impulsividade, generosidade, timidez, sensibilidade, empatia e honestidade.

Eysenck (1968) defendia que pelos traços de personalidade dos indivíduos era possível determinar os comportamentos individuais e sociais deste. Segundo este autor, existiam duas dimensões primárias da personalidade: extroversão (um fluxo constante entre introversão e extroversão) e neurotismo (fluxo contínuo entre estabilidade e instabilidade emocional).

Vergara (2000) ressalta que, segundo este modelo, estas características eram inatas das pessoas e, a partir desta constatação, poder-se-ia dividir as pessoas entre aquelas que seriam líderes e aquelas que seriam lideradas.

A mesma leitura é percebida por Paulino e Rossi (2003), ao apontarem que estes atributos centrados na personalidade possuíam caráter definitivo, sem a dúvida atenção ao conjunto de habilidades, conhecimentos e experiências do indivíduo.

Uma vez que a questão do empreendedorismo e da existência das micro e pequenas empresas possui forte ligação com as características e perfis de seus proprietários (PAULINO e ROSSI, 2003) por representarem os agentes que desencadeiam e conduzem o processo de criação de unidades produtivas, este modelo de liderança é comumente atribuído aos micro e pequenos empresários.

A análise clínica de Jung (1974) possibilitou qualificar os indivíduos em pares opostos, onde cada par se analisa por um grupo de características pessoais. São eles: extrovertido/introvertido, sensitivo/intuitivo, emotivo-sentimental/racional-pensador e perceptivo/filosófico/julgador.

Lessa (2003) utiliza esta classificação para discorrer sobre as preferências individuais e ressalta que aqueles avaliados como “extrovertidos” têm a motivação no ambiente externo, de forte comunicação, com interesses diversos e impacientes, ao passo que os “introvertidos” preferem a interiorização das ações, são reservados e concentrados, além de preferir o pensar antes do agir.

O princípio desta classificação gerou o instrumento *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI) que é utilizado para compreender características e preferências pessoais dos indivíduos (GRIFFIN e MOOREHEAD, 2006), parte do princípio diferenciador segundo quatro aspectos gerais: extroversão/introversão, racionalidade/intuição, lógica/emoção e julgamento/percepção, o que resulta numa combinação de dezesseis tipos possíveis de interpretação.

Quadro 03: Relação dos 16 Tipos Psicológicos

Tipos Sensoriais		Tipos Intuitivos	
<i>Pensamento ST</i>	<i>Sentimento SF</i>	<i>Sentimento NF</i>	<i>Pensamento NT</i>
ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTO	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Fonte: Lessa (2003)

A principal crítica que se faz a teoria dos traços de personalidade como estudo da liderança é que este não contempla o processo de aprendizagem e, logo, contradiz um dos fundamentos do processo de desenvolvimento humano, por tratar a liderança como um processo estático e, como ressalta Vergara (2000, p.16) “quem nascesse com estes traços seria líder. Sempre. Quem não nascesse, certamente seria liderado.”.

3.2 TEORIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA

A forma como hoje se estuda a liderança começa a ganhar força com a Escola de Relações Humanas, quando esta trabalha questões pertinentes aos indivíduos e ressalta que o envolvimento dos funcionários nas decisões e processos empresariais contribuiria para o aumento progressivo da produção, como destacado por Kwasnicka (1991).

Uma vez que existe esta troca entre líderes e funcionários nos processos decisórios, Banov (2008, p. 31) ressalta que “o estilo de liderança remete à maneira como os líderes se comportam e o que usam para controlar o comportamento dos liderados”. Aqui, a figura do líder passa a ser considerada como fator de influência nos resultados e na formação de sua equipe de trabalho.

No princípio dos estudos desta teoria, Lewin (1939) introduziu técnicas de dinâmica de grupo a este modelo e ampliou a discussão dos conceitos organizacionais, ao adicionar aspectos motivacionais, relacionamento interpessoal e de comunicação como variáveis de influência nos resultados obtidos.

Fiedler e Chemers (1981) evidenciam que os estudos do relacionamento interpessoal contribuíram para o estudo da liderança e, por conseguinte, permitiu-se a evolução do pensamento até a fundamentação da Teoria dos Estilos de Liderança, que tinha como síntese a capacidade de aprendizado da liderança. Em resumo, um conjunto de comportamentos capazes de caracterizar uma pessoa, independentemente da situação encontrada.

Para Weber (1996), as qualidades emanadas da pessoa do líder são denominadas de carisma e, aquelas provenientes do meio são entendidas como derivadas da burocracia, como estruturas racionais e legais.

Ainda de acordo com Fiedler e Chemers (1981) esta teoria difere da Teoria dos Traços de Personalidade por entender que aquela se baseava em características inatas líder, enquanto a Teoria dos Estilos de Liderança partem do aprendizado.

Este aprendizado relaciona-se com o estilo de liderança percebido, conforme Lewin, Lippitt e White (1939) destacam, ao considerar o tratamento recebido pelos funcionários; este tratamento varia do estilo mais autocrático ao mais liberal, intermediado pelo estilo democrático.

Quadro 04: Estilos de comportamento do líder

AUTORITÁRIO	DEMOCRÁTICO	LIBERAL
O líder é aquele que determina as tarefas e suas prioridades.	Os membros tem liberdade para trabalhar, a divisão das tarefas é feita em grupo.	O líder não participa da atribuição de tarefas.
As execuções das atividades são ditadas por este líder que detém a autoridade, paulatinamente, de modo que futuros passos ficam, em grande parte, incertos.	Toda atividade é discutida. Os passos para o alcance das metas do grupo são esquematizados e, o líder sugere opções para o grupo escolher uma atividade precisa de reflexão.	Subsídios são oferecidos pelo líder, que deixa claro que ele fornecerá informações quando lhe for solicitado. Fora isso, o líder não toma parte na discussão
Possui a característica de ser pessoal nos elogios e críticas do trabalho de cada um; mantém distância da equipe.	O líder possui características de ser "objetivo", baseia-se em fatos nos seus elogios e críticas.	Evita fazer comentários sobre as atividades dos membros, a não ser quando interrogado; não tenta avaliar.

Fonte: Adaptado de Lewin, Lippitt e White (1939)

3.3 TEORIA COMPORTAMENTAL

Bergamini (1994) aponta que, em função da descrença na aceitação da teoria dos traços como algo incondicional, os cientistas passaram a estudar novas formas de compreender a liderança, concentrando seus estudos nas dinâmicas do comportamento dos líderes.

Bahls e Navolar (2004) destacam que a teoria comportamental baseia-se nas teorias sobre o comportamento que se desenvolveram desde o início do Século XX e que especificamente na década de cinquenta teve grande repercussão com o legado da obra de Skinner; com isso, esta teoria permitiu o conhecimento a respeito das leis gerais do comportamento e o tornou mais previsível.

Dentro da perspectiva comportamental existem dois tipos de comportamento: o conhecido como “comportamento respondente” (denominado assim por responder a um estímulo específico como os comportamentos reflexos, por exemplo) que tem caráter involuntário e o “comportamento operante” que tem caráter voluntário. (BAHLS e NAVOLAR, 2004, p. 6).

Os comportamentos respondentes e reflexos levaram, de acordo com Bergamini (1994; 2006), os cientistas comportamentais a estudar a dinâmica do comportamento do líder. Surge então a crença da liderança aprendida, onde os líderes poderiam ser treinados para realizarem determinadas atividades que seriam seguidas pelos demais. De igual forma, este pressuposto de liderança aprendida também é percebida nos colaboradores da equipe, uma vez seus comportamentos passar a ter reverberação junto aos seus líderes.

Este processo de mimetização das atividades, segundo Cavalcanti, Carpilovski e Lund (2006) baseia-se não apenas na combinação de características, mas num padrão de comportamento, que caracteriza a liderança.

Uma vez que o padrão de comportamento é identificado, Maslow (1968, p. 103) define que o indivíduo “escolhe o que vai perceber e o que não vai perceber, relaciona-o com as suas necessidades, temores e interesses, dá-lhe organização, ordenando-o e reordenando-o.”.

Estas relações humanas identificadas, como Stefano e Gomes Filho (2004) destacam, permitiu uma melhor compreensão do comportamento do indivíduo, que passa a se preocupar mais com o entendimento das pessoas do que das tarefas e obtém assim uma melhor produtividade.

Para Ferreira et al. (1997, p. 72), a má qualidade ou a ausência de comunicação com os envolvidos no processo reflete no modelo comportamental, uma vez que “favorece um clima de intranqüilidade e incertezas dentro da organização, promovendo o surgimento de informações e interpretações diversas das pretendidas pelos agentes da mudança.”

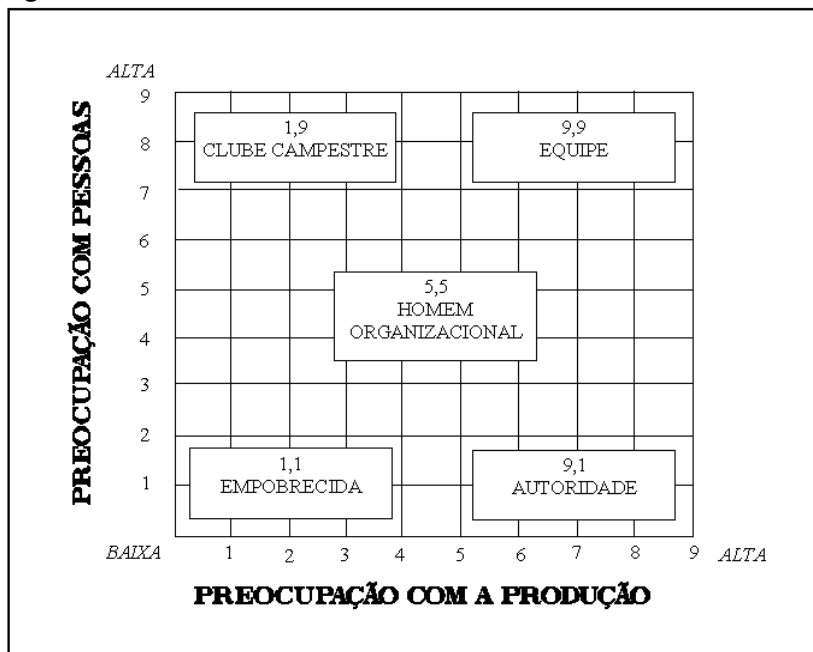
Trevisan et. al. (1991) postulam que a teoria comportamental pauta-se em processos democráticos para a solução de problemas organizacionais e se apóia na conduta das pessoas, para explicar o comportamento da organização.

Neste mesmo modelo de interpretação, Blake e Mouton (1989) desenvolveram o *Grid Gerencial*, representado por duas premissas: produção e pessoas. A primeira diz respeito ao enfoque que o líder tem pelos resultados, desempenho, lucros ou missão e a segunda diz respeito aos princípios e atitudes do líder para com seus subordinados e colegas.

"As premissas, certas ou erradas, se tornam parte das crenças e atitudes de um gerente, orientando comportamento. Constituem uma teoria pessoal de liderança. Se alguém tivesse de agir sem premissas, o comportamento seria aleatório, dispersivo; não teria sentido nem seria previsível." (BLAKE e MOUTON, 1989, p.6)

Cada posição no *Grid Gerencial* (DuBrin, 2003; Cavalcanti, Carpilovski e Lund, 2006) é a representatividade do grau de interesse que se volta às pessoas ou a produtividade; logo, cada posição na grade corresponde a um perfil observado no líder e seu respectivo estilo de liderança.

Figura 03: Grade Gerencial



Fonte: Blake e Mouton (1989)

Segundo os autores Blake e Mouton (1989) os estilos podem ser assim classificados:

- (9,1) **Autoridade** – Líder com grande atenção à produção e pouco com as pessoas. Usa de sua autoridade, busca atingir primordialmente os objetivos da empresa.
- (1,9) **Clube Campestre** – Líder que concentra seus esforços nas pessoas, se preocupa pouco com a produção.
- (1,1) **Empobrecida** – Quando a preocupação com a produção e com as pessoas é mínima. Sua preocupação principal é com a sua manutenção dentro da organização.
- (5,5) **Homem Organizacional** – Líder que procura o equilíbrio entre os resultados e trabalho. Tenta satisfazer a todos.
- (9,9) **Equipe** – Líder que se concentra ao máximo tanto nas pessoas como com a produção. Entende que os resultados advêm do esforço grupal.

3.4 TEORIA SITUACIONAL

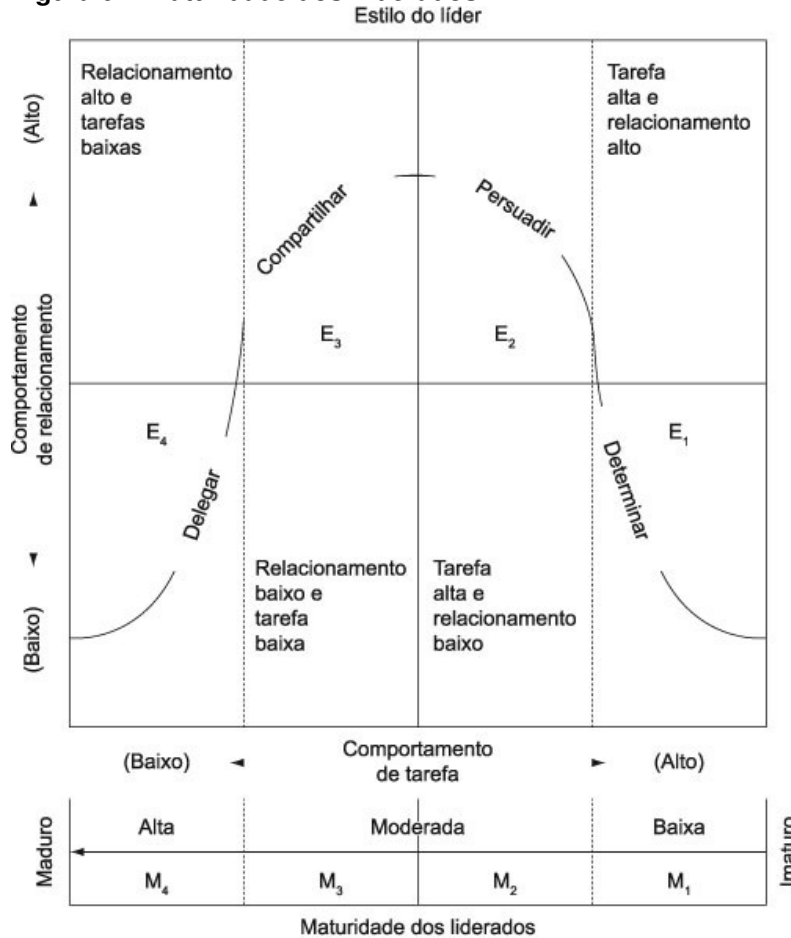
Os autores Hersey e Blanchard (1986), desenvolveram um modelo de liderança denominado Liderança Situacional que tem em seus fundamentos o auxílio às lideranças serem mais eficazes em suas relações com os outros e associam o estilo de liderança com o nível de maturidade do liderado.

De acordo com Cavalcanti, Carpilovski e Lund (2006), a liderança situacional será eficaz somente se a seleção de um estilo de liderança se adequar ao nível de preparo ou maturidade daqueles que seguem o líder. Em resumo, é o nível de desenvolvimento das tarefas e maturidade dos liderados que serão os fatores determinantes do estilo de liderança a ser adotado.

Para os autores situacionais Hersey e Blanchard (1986) a capacidade do líder em diagnosticar uma situação previamente, antes da ação efetiva e o conhecimento da aplicação do estilo mais adequado àquela situação são os componentes decisivos para formar-se um líder eficaz.

A partir desta combinação de comportamento de tarefa e de relacionamento, Hersey e Blanchard (1986) propõem quatro estilos de liderança identificados como: determinar (E1), persuadir (E2), compartilhar (E3) e delegar (E4), que são aplicados de acordo com o nível de maturidade do liderado, denominados como: baixo (M1), baixo a moderado (M2), moderado a alto (M3) e alto (M4).

Figura 04: Maturidade dos Liderados



Fonte: Hersey & Blanchard (1986, p. 189)

Cada estilo de liderança é uma combinação de comportamentos de tarefa e de relacionamento (DuBrin, 2003; Cavalcanti, Carpilovski e Lund, 2006); o sucesso desta liderança é determinado pela capacidade do líder adotar os quatro estilos de comportamento. As seguintes relações podem ser feitas:

E1: Tarefa alta e relacionamento baixo.

E2: Tarefa alta e relacionamento alto.

E3: Tarefa baixa e relacionamento alto.

E4: Tarefa baixa e relacionamento baixo.

Segundo Hersey e Blanchard (1986, p.187), "maturidade é a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento". É possível, assim, estabelecer quatro tipos de maturidade:

M1 - pouca capacidade e rara disposição;

M2 - alguma capacidade e ocasional disposição;

M3 - bastante capacidade e freqüente disposição; e

M4 - muita capacidade e bastante disposição.

O nível de maturidade é válido para indivíduos e grupos. Hersey e Blanchard (1986) salientam que a maturidade não é absoluta, mas varia conforme a situação. A depender da atribuição conferida, tanto o indivíduo quanto o grupo podem assumir diferentes papéis.

Ainda, de acordo com Hersey e Blanchard (1986), o líder eficaz deve utilizar-se de diferentes estilos de liderança. Este cruzamento permite que determinado nível de maturidade trabalhe com um estilo adequado de liderança:

M1: Estilo de liderança E1, onde o líder deve fornecer instruções específicas e supervisionar estritamente o cumprimento da tarefa. O estilo é o de determinar.

M2: Estilo de liderança E2, onde o líder deve explicar suas decisões e oferecer oportunidades de esclarecimento. O estilo é o de persuadir.

M3: Estilo de liderança E3, onde o líder deve apenas trocar idéias e facilitar a tomada de decisões. O estilo é o de compartilhar.

M4: Estilo de liderança E4, onde o líder deve transferir para o liderado a responsabilidade das decisões e da sua execução. O estilo é o de delegar.

3.5 TEORIA TRANSFORMACIONAL E TRANSACIONAL

Segundo Marquis e Huston (2005) a liderança transformacional parte do princípio baseado na confiança, responsável pelo relacionamento positivo entre aquele que exerce o papel de líder numa organização e aqueles que são liderados por este, que transforma os objetivos organizacionais em algo de todo o grupo.

Esta discussão tem início com os estudos de Burns (1978) que classificava a liderança como transacional, baseada em recompensas materiais e pessoais, motiva o subordinado à execução eficiente de suas tarefas, recompensa o resultado alcançado, e, como liderança transformacional, quando esta se baseava num aspecto mais amplo, que contemplasse áreas como desenvolvimento da equipe, comunicação inspiradora, expectativa de desempenho e valorização das atividades.

“...apesar da escala e extensão da ação do líder poder variar de um contexto ao outro, de acordo com a tradição cultural, religião, costumes, problemas sociais e econômicos específicos de sua região, forte ênfase deve ser colocada nas tecnologias de comunicação e habilidades motivacionais e organizacionais dos futuros líderes, para capacitá-los a agir como *formadores de equipes*, animadores e mediadores de conflitos”. (RATTNER, 1998, p. 49)

O ponto central é a relação que se estabelece para com as pessoas. Segundo Kent, Crofts e Aziz (2011) grande parte do tempo do líder é utilizado nas relações humanas.

“O principal erro, ao pensar na liderança como residindo completamente na personalidade, está provavelmente no fato de que o líder executivo não é um líder de homens apenas, mas de algo que estamos aprendendo a chamar de situação global. Isso inclui fatos, presente e potencial, objetivos, propósitos e homens. A partir de uma confusão de fatos, experiência, desejos, objetivos, o líder deve encontrar o fio de união. Devemos ver um todo, não um mero caleidoscópio de peças. Devemos ver a relação entre os diferentes fatores de uma situação. Quanto mais alto você conseguir chegar, mais habilidade desse tipo você precisa ter, porque você tem uma mais ampla gama de fatos a partir dos quais estabelecer as relações” (FOLLETT, 1997, p.178).

Esta correlação entre habilidades e liderança foi realizado por Katz (1974), onde eram identificados três grupos de habilidades básicas que o líder deveria possuir em grau variado, que dependeriam do nível de administração exercido:

- a) *Habilidades técnicas*: conhecimento de uma atividade específica, envolve métodos, processos, técnicas e procedimentos.
- b) *Habilidades humanas*: capacidade para trabalhar como membro efetivo de um grupo e obter esforço cooperativo do grupo por ele liderado.
- c) *Habilidades conceituais*: capacidade de observar o todo, reconhecer como as funções da organização são interdependentes, e como os processos de mudanças em cada parte podem afetar todas as demais.

Almeida, Novaes e Yamaguti (2008) destacam que “liderar volta-se para a concretização da visão e geralmente se dá através do falar com muitas pessoas, sejam elas colaboradores sob a gestão do líder, pares ou superiores hierárquicos.”

Os líderes de hoje, com os modernos recursos a sua disposição, são hábeis para atingir mais pessoas instantaneamente. Mas os princípios da comunicação permanecem os mesmos. Ironicamente, por conta do poder "arrasador" da comunicação eletrônica (muitos recebem dúzias de e-mails por dia, a maioria deles de pessoas que sentam no mesmo corredor!), a comunicação cara-a-cara tem impacto e importância ainda maiores. Os líderes sensatos complementam a comunicação "high-tech" com a "low-tech", contato cara-a-cara para preservar o poder pessoal da comunicação. (WOLFE, 2002, p.88)

Masood et al. (2006) destacam que a liderança transformacional busca que os indivíduos se envolvam no processo como um todo, o que permite que os laços criados aumentem o nível de motivação tanto do líder como de seus liderados. Extrapola-se o posicionamento dos interesses individuais e dá lugar ao bem coletivo e da organização (HATER e BASS, 1988).

Bass (1985) argumenta que o caráter transformacional da liderança é responsável por motivar aqueles que são liderados, ao capacitá-los a fazer mais do que o esperado, e permitir que estes não apenas executem tarefas, mas que as percebam dentro de uma perspectiva de importância e valor para a organização, isso permite que a equipe trabalhe de acordo com objetivos comuns aos três componentes piramidais: organização, líder e liderados.

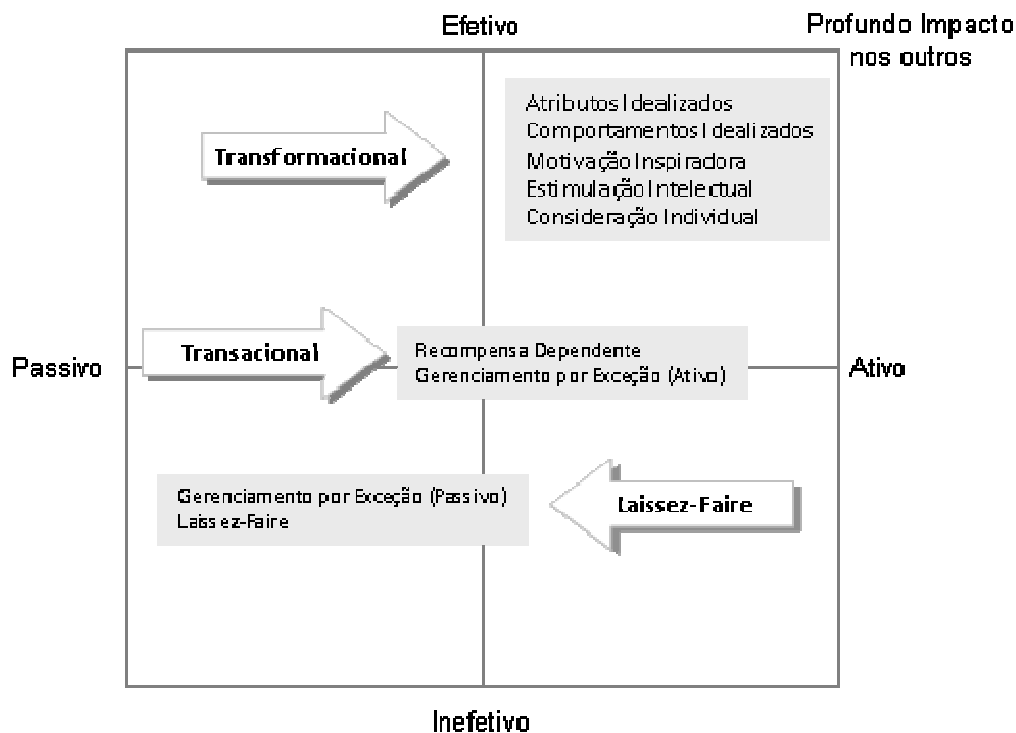
3.6 O MODELO MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE (MLQ)

Amparado por esta discussão, Bass (1985) apresentou o modelo *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) a partir de suas entrevistas realizadas junto a setenta executivos na África do Sul, onde os dois estilos de liderança (transacional e transformacional) são interligados em uma linha contínua.

As questões que compõe o modelo MLQ, inicialmente, partem do ponto de vista dos empregados ao avaliarem seus líderes. Bass e Avolio (2004) desenvolveram um modelo reduzido de questionário, chamado de MLQ-5X, que possibilita que o próprio líder consiga realizar sua avaliação, e ter uma noção exata do seu estilo de liderança.

O modelo avalia o que se convencionou chamar de “alcance pleno” (*full range*) de liderança e parte de atitudes consideradas como de “não liderança”, como evitar problemas e se ausentar quando a presença é necessária, passa por atitudes chamadas de transacionais, como monitorar erros e recompensar por acertos, até chegar nas atitudes de liderança consideradas como transformacionais. Estas são a construção de confiança, escuta atenta de pessoas, inspiração de outros, encorajamento à iniciativa e ação com integridade. (ALMEIDA, NOVAES e YAMAGUTI, 2008, p. 13).

Figura 05: Modelo *Full Range*



Fonte: Adaptado de Bass e Avolio (2004)

Os líderes chamados transformacionais, segundo o modelo proposto por Bass e Avolio (2004), e sinalizados por Antonakisa, Avolio e Sivasubramaniam (2003), chamado de *full range leadership*, possuem os seguintes componentes característicos:

- *Atributos Idealizados (IA)*: também chamado de influência carismática, uma vez que o líder possui elevado padrão moral e ético, serve como referencial por antever situações futuras e busca, com isso, que os demais possam seguir sua visão idealizada. *Desperta orgulho nos demais, por pertencer ao mesmo grupo; que trabalha para o bem do grupo e que demonstra um senso de poder e confiança.*
- *Comportamentos Idealizados (IB)*: que fala sobre os principais valores e crenças, especifica a importância de ter um claro senso de propósito e que considera a ética e a moral em suas decisões.
- *Motivação Inspiradora (IM)*: busca, pela comunicação, elevar o espírito de equipe gerar grandes expectativas em seus liderados. Utiliza-se de simbologia e impulsos emocionais; busca que seus liderados consigam realizar mais do que o esperado.
- *Estimulação Intelectual (IS)*: uma figura mais desafiadora, prima pelo conceito de inovação e estimula seus liderados a uma postura mais questionadora e desafiadora de crenças e valores, tanto pessoais como organizacionais.
- *Consideração Individualizada (IC)*: busca o tratamento individualizado, ressalta aspectos como delegar atividades e nutrir o *empowerment* em suas equipes. Funciona também como um mentor do grupo ao atuar como instrutor e conselheiro, promover o crescimento pelos desafios pessoais e trabalhar com equipes auto-gerenciáveis, o que reduz o seu tempo futuro de supervisão.

Da mesma forma, os líderes chamados transacionais, segundo este modelo proposto por Bass e Avolio (2004), possuem os seguintes componentes característicos:

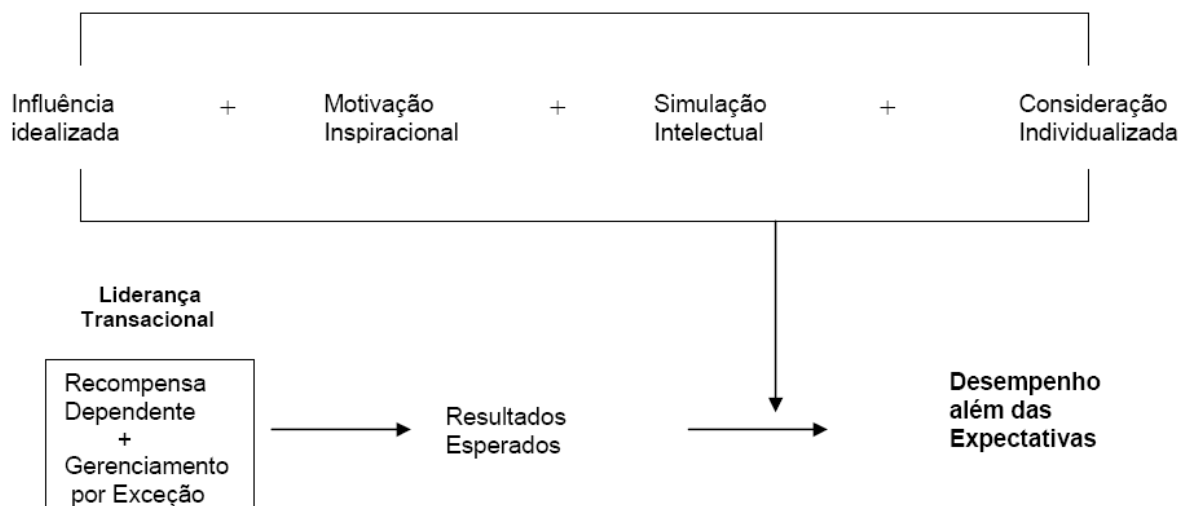
- *Recompensa Dependente (CR)*: onde a recompensa *depende* do esforço empregado pelos liderados. São exigidos tempo e esforço dos liderados como condição para o recebimento das compensações materiais e não materiais.
- *Gerenciamento por Exceção – Ativo (MBEA)*: implica em atenção aos padrões, monitoramento de desvios e erros; o líder não evita o erro, apenas espera sua ocorrência para aplicar uma ação corretiva imediata.

Complementar ao estudo transformacional e transacional, Bass e Avolio (2004) caracteriza também a ausência de qualquer sinal de liderança percebida, chamado de *passive avoidant* e mais reativo, representado pelos componentes:

- *Gerenciamento por Exceção – Passivo (MBEP)*: que falha em interferir enquanto os problemas não se tornarem sérios. A forma passiva caracteriza-se pela ausência de monitoramento e de prevenção de erros. A intervenção ocorre apenas no momento em que o erro se evidencia.
- *Laissez Faire (LF)*: representa a ausência total de liderança, característico dos líderes que não assumem responsabilidades, não auxiliam no desenvolvimento das equipes, postergam decisões, sem cultura de *feedback* e não apóiam seus liderados na satisfação das necessidades.

Assim, a liderança transacional fundamenta-se nas recompensas esperadas, enquanto a liderança transformacional resulta em desempenho bem além do esperado (Bass e Avolio, 2004).

Figura 06: Efeitos da Liderança Transformacional



Fonte: Adaptado de NORTHOUSE (2004)

Há considerável material que demonstra que o uso da liderança transformacional é associado empiricamente à satisfação dos subordinados, comprometimento profissional e afetivo com a organização, confiança nos gestores e melhor performance na execução de tarefas (Kelloway et al., 2000; Zhu et al., 2005). Os mesmos autores citam também estudos que estabelecem elos causais entre liderança transformacional e resultados financeiros de unidades de negócios. (ALMEIDA, NOVAES e YAMAGUTI, 2008, p. 10).

O resultado da observância de todos estes fatores são chamados de *Outcomes of Leadership*, capazes de exemplificar o nível de satisfação e comprometimento que uma equipe consegue trabalhar junto ao seu líder, representados por três indicadores finais, que completam o modelo MLQ:

- *Esforço Extra*: ao conseguir obter dos outros mais do que o esperado e, com isso, aumentar o desejo de toda a equipe na superação dos resultados e objetivos, gera sólido comprometimento das partes.
- *Efetividade*: ao identificar as necessidades de trabalho dos liderados, representar a equipe e liderá-los de maneira efetiva.
- *Satisfação*: quando os métodos utilizados satisfazem a todas as partes e que consegue trabalhar com os demais de uma forma satisfatória.

4 CLIMA ORGANIZACIONAL

March e Simon *apud*. Reza (2010) foram os primeiros a correlacionar a identificação pessoal com uma organização como um fator importante para a compreensão da satisfação e do desempenho de um funcionário.

No tocante aos recursos humanos, por exemplo, é bastante conveniente possuir objetivos específicos para a captação, fomento e desempenho de pessoal para a direção, assim como objetivos igualmente específicos para os principais grupos de trabalho não-gerencial e para as relações com os sindicatos trabalhistas. Haverá necessidades de objetivos tanto em relação à postura dos empregados da empresa como em relação às suas aptidões. (DRUCKER, 1998, p. 111)

Quanto mais o pensamento administrativo é percebido como um crescente evolutivo, mais se fundamenta a necessidade que a gestão deve abordar as pessoas, como fator crucial de seus resultados. Segundo Steere (1996) o clima organizacional é capaz de impactar negativamente o comportamento das pessoas e desmotivá-las ao ponto de regras, procedimentos e padrões de comportamento serem descumpridos.

Casse e Claudel (2011) afirmam que não se pode mais liderar pessoas da mesma forma que fora feito num passado recente, se o objetivo for alcançar um excelente desempenho. A maioria das organizações de sucesso obtém resultados a partir de pessoas altamente qualificadas que desejam usar o melhor de suas capacidades num ambiente que lhes assegure a liberdade de demonstrar seus sensores de iniciativa e responsabilidade.

Martins (2008) ressalta a importância da compreensão do clima organizacional por meio do pressuposto que o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas inseridas neste ambiente e, em última instância, no desempenho das organizações.

Luz (1999) afirma que o clima organizacional é diretamente afetado pelos conflitos e pelas ocorrências positivas e negativas do ambiente de trabalho, além dos fatores externos à empresa e, também, na vida particular dos funcionários.

As ocorrências são apontadas por Bennis (1999) como a tradução de clima: o conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc.

De acordo com Stoner e Freeman (1995), a *teoria da expectativa* é um modelo que considera as diferenças percebidas entre os indivíduos e as situações que estes são expostos.

Uma das idéias centrais é de que o esforço que será empregado por um colaborador em uma determinada atividade está diretamente ligado com a percepção de que se a recompensa oferecida vale, efetivamente, tal esforço. Para que isto ocorra Stoner e Freeman (1995) elencam três componentes:

- expectativa de resultado: que pode ser entendido como a resposta à pergunta “que resultado terei ao fazer isso?”;
- valência: que é o julgamento sobre o resultado, ao questionar se este vale o esforço ou não;
- expectativa de esforço-desempenho: uma análise que o colaborador faz ao se perguntar se o resultado que será encontrado valerá o esforço despendido.

Para que a relação entre expectativa e recompensa se transforme em ação, há que se considerarem as forças de resistência às mudanças que foram definidas por Stoner e Freeman (1995, p. 302-303) “podemos agrupar as forças de resistência em três classes amplas: a cultura organizacional, os interesses pessoais e as percepções individuais dos objetivos e as estratégias da organização”.

- Cultura Organizacional: que aponta a dificuldade em mudanças de processos e paradigmas, sinaliza a educação como caminho para redução dos atritos e capaz de trabalhar crenças e valores das pessoas, modificar atitudes e comportamentos;
- Interesses Pessoais: o bem estar funcional colocado a frente de outros objetivos e a resistência à mudanças, uma vez que mudanças trabalham a questão do medo face ao novo;

- Percepção dos Objetivos e das Estratégias da Organização: quando os processos de mudança, desde que bem planejados, funcionam coerentemente e atendam aos objetivos organizacionais e não ofereçam resistência dos funcionários.

Para Ferreira et al. (1997, p. 71), “a insegurança e a ameaça são dois fatores que provocam resistência no indivíduo que não se sente em condições de aprender novas tarefas ou sente que a mudança pode prejudicar a sua posição, o cargo que ocupa ou os benefícios já adquiridos na organização”.

Em contraponto à esta resistência, Coda (1986) indica que o grau de satisfação no trabalho expresso pelos indivíduos é afetado pelas características do trabalho, do próprio indivíduo, do ambiente de trabalho existente, do ambiente social e do ambiente organizacional.

Ainda de acordo com Coda (1997) o clima organizacional reflete uma tendência sobre como as necessidades dos colaboradores são efetivamente atendidas e servem como um indicador da eficácia organizacional.

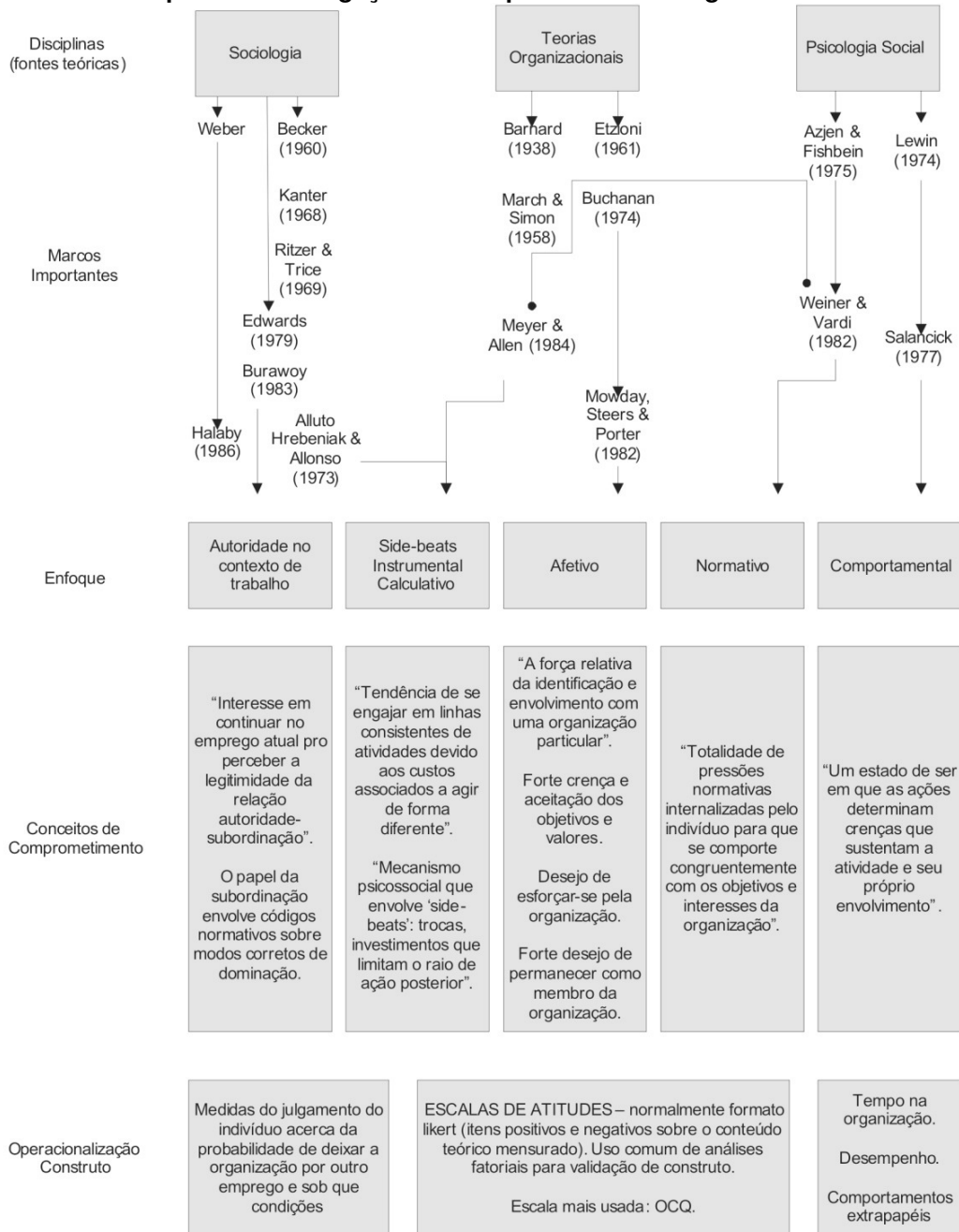
Robbins (1999) destaca a existência de seis aspectos que atuam como agentes responsáveis pelas mudanças que as empresas cotidianamente estão expostas: natureza da força do trabalho, tecnologia, concorrência, choques econômicos, tendências sociais e a política mundial. Todos fazem parte do cotidiano organizacional em momentos específicos na existência de qualquer empresa e, logo, exercem pressão sobre a organização como um todo.

Exatamente por todo este ambiente volátil é que a Teoria da Contingência Estrutural vem ao encontro deste cenário de transformação constante e que as MPEs se encontram envolvidas; argumenta que a responsabilidade do alinhamento entre organização e o ambiente é estratégico (MILES et al., 1978; CHANDLER, 1998; PORTER, 1986, 1991; ANSOFF, 1973).

Esta parte do pressuposto que não existe uma forma organizacional única ou ideal, mas que a estrutura organizacional é moldada conforme as necessidades do ambiente que a empresa está inserida e das tarefas que lhe são necessárias (DONALDSON, apud CLEGG et. al. 1999).

Por não existir um modelo único, mas que em todos os modelos a figura humana está presente, o individuo torna-se fonte inesgotável de estudos nas relações empresariais e neste cenário contingencial. Pressupõe-se a “adaptação contínua da organização ao seu meio ambiente e de seu ajuste interno (*fit*) às características deste sob pena de sofrer o processo de entropia” (MOTTA e VASCONCELOS, 2002, p. 214).

Figura 07 – Enfoques na investigação do comprometimento organizacional.



Fonte: Bastos (1993)

O modelo apresentado por Bastos (1993) permite estabelecer uma leitura do comprometimento organizacional de acordo com as investigações nos campos da Sociologia, da Teoria Organizacional e da Psicologia.

O próprio processo evolutivo das relações trabalhistas e das necessidades humanas adere aos novos modelos de Gestão de Pessoas e capacita estes como diferenciais competitivos nas relações econômicas. Segundo Santos (2000, p.1) “a teoria e o diagnóstico do clima organizacional devem ser desenvolvidos para que a relação indivíduo-organização seja continuamente ajustada.”.

Çakar e Ertürk (2010) apontam os impactos da cultura organizacional e potencialidade empreendedora nas pequenas e médias organizações graças às suas capacidades inovativas, exatamente pela necessidade destas se posicionarem mercadologicamente antes que seus concorrentes globais.

Katou (2009) indica que o desenvolvimento de recursos humanos em uma organização possui relação direta com o desempenho de uma organização. Por desenvolvimento, a autora exemplifica as variáveis de conhecimento, atitudes e comportamentos, capazes de influírem sobre o clima organizacional de uma empresa e sobre seus resultados.

Ulrich (1998), propôs o modelo de múltiplos papéis, onde o DRH atua como um parceiro estratégico, um especialista administrativo, um defensor dos funcionários, até chegar ao papel de agente de mudanças dentro da organização.

Figura 08: Modelo de Múltiplos Papéis



Fonte: Ulrich (1998, p: 40)

Ao se pensar entre processos e pessoas, percebe-se a multiplicidade das ações que são necessárias ao administrador. Não existe mais apenas uma verdade, cada variável torna-se fator diferencial na elaboração de políticas para os recursos humanos e o administrador moderno, baseado em ferramentas e práticas, consegue estabelecer estratégias específicas a cada necessidade.

Pelo modelo de Chadwick e Dabu (2009) as atividades de aquisição, retenção, treinamento, motivação e coordenação variam de acordo com as características de cada empresa, das mais tradicionais, baseadas em resultados econômicos até aquelas de características empreendedoras, onde os indivíduos gozam de maior liberdade de ação. Ressalta também que nem todas as pessoas que fazem parte de um modelo compartilham, necessariamente, destas mesmas características, e isso interfere nos resultados organizacionais.

Ainda segundo Çakar e Ertürk (2010), para que a empresa atinja seus objetivos, o primeiro passo é o desenvolvimento do comportamento e da cultura organizacional para que esta possua efetividade em seus negócios. A distância entre a organização e seus colaboradores, o coletivismo, a assertividade e evitar incertezas são os pontos necessários para que os objetivos e inovações aconteçam dentro da empresa.

Novamente aqui, percebe-se a existência de um cenário contingencial, que determinará como a empresa prosperará e como ela se relacionará com o seu corpo de funcionários.

De acordo com Marrewijk (2010) a satisfação dos empregados é crucial para as métricas de performance de recursos humanos e que seus gerentes podem trabalhar com ações de bônus, benefícios, treinamentos e outros, quando os funcionários estão convencidos que estas métricas vão conduzi-los a vencimentos maiores, menor rotatividade e sucesso empresarial.

Para tanto, potencializar os resultados operacionais, com integração entre empresa e colaborador é o cenário ideal para que a gestão de pessoas possa contribuir com o desempenho das empresas e alocação de recursos adequados a cada necessidade específica. Bergamini (1997, p. 98) especifica que "a motivação cobre grande variedade de formas comportamentais".

Chadwick e Dabu (2009) apontam que como as pessoas pensam e sentem sobre suas condições de trabalho e relacionamentos profissionais podem influenciar profundamente seus comportamentos, mesmo que diferentes grupos de força de trabalho sejam estudados sobre as mesmas práticas de gerenciamento.

"Clima organizacional é um conceito de grande importância para ajudar a descrever as percepções e os sentimentos das pessoas com relação às organizações, aos grupos e às tarefas em que estão envolvidas. O estudo do clima organizacional agrega um conjunto de atributos específicos, que caracterizam uma particular organização e que estão percebidos diretamente pelos seus membros. A pesquisa de clima vai refletir o modo como a empresa lida com seus colaboradores, influenciando o comportamento dos indivíduos". (SANTOS, 1994, p.97)

Segundo Drucker (1981) a empresa, sob o ponto de vista econômico, trabalha em dois ambientes distintos: o interno e o externo. O interno diz respeito à disponibilidade financeira interna (em especial para os salários) e o externo versa sobre aquilo que a empresa recebe por sua relação de venda com o mercado.

Os ambientes distintos, segundo Ricardo (2010), evidencia que uma organização deve reconhecer a importância de aprendizado de seus colaboradores como um dos fatores restritivos à organização, uma vez que somadas as limitações de cada funcionário, isso pode se tornar devastador ao futuro da organização.

Logo, o empreendedor avalia seu ambiente interno também como um fator de competitividade e procura obter de seus trabalhadores os melhores resultados que lhe garantam o crescimento externo.

Haines, Merrheim e Roy (2001) afirmam que as reações dos empregados com recompensas financeiras são mais efetivas quando existe um gerenciamento positivo das equipes, bom ambiente de trabalho e equipes interdependentes.

Gil (1994) contextualiza que esta integração é o elemento que potencializa o aumento da produtividade e permite o alcance dos objetivos, ao afirmar:

Gestão de Pessoas é um ramo especializado da Ciência da Administração que contempla todas as ações empreendidas por uma organização, com o objetivo de integrar o colaborador no contexto da organização e aumentar sua produtividade. (GIL, 1994, p. 13)

Quando são consideradas as micro e pequenas empresas, suas características peculiares a sua organização e funcionamento, muitas vezes centrada na figura do proprietário, a conceituação da gestão de pessoas se torna ainda mais importante e especialmente identificada com ações mais próximas e de alcance imediato.

Ricardo (2010) demonstra que as empresas, de maneira geral, trabalham com pessoas com diferentes formações e de diversos ambientes; é a habilidade da empresa de gerenciar esta diversidade que permitirá que o fluxo de trabalho aconteça de forma positiva.

A função de recursos humanos deve liderar atividades como definição de trabalho e times que promovam cooperação, desenvolvimento, autonomia e selecionar empregados que possam se adaptar a cultura organizacional e alcance de objetivos, com compensações que suportem a operação Jiménez e Costa (2009).

Como instrumento balizador do pensamento, é fundamental para a pesquisa elencar quais são as atividades práticas da gestão de pessoas e quais os instrumentos ou ferramentas utilizadas em cada uma de suas etapas. De igual forma o processo de clima organizacional e seus indicadores de satisfação no trabalho completam o ciclo correlacionado entre uma frente de trabalho e outra.

“Uma melhor integração entre o sistema e o indivíduo deverá ocorrer com a criação de climas organizacionais que atendam às necessidades pessoais e às de caráter institucionais. Isto trará efeitos significativos na motivação e satisfação individual que, por si, geram uma melhor realização das tarefas e alcance dos objetivos organizacionais” (SANTOS, 1999, p.22)

Rodriguez e Gomez (2008) revelam em seus estudos que as principais definições percebidas sobre a cultura organizacional foram: a) existência de grande pressão exercida pelos gerentes; b) foco na eficiência organizacional nos níveis superiores não inclui o gerenciamento de recursos humanos; c) inexistência de autonomia e *empowerment* nos colaboradores; d) uso de jargões administrativos; e) lealdade, dedicação, assertividade e profissionalismo são as qualidades exigidas nos colaboradores.

Birley e Niktari (1996) listam quatro fatores ligados ao perfil dos empreendedores que contribuem para a mortalidade de pequenas empresas: perfil inflexível, resistência às mudanças, a contratação de equipe com pouca competência ou experiência e a falta de organização das operações da empresa.

De posse destas informações, com o modelo desenvolvido por Martins (2008), busca-se levantar um questionamento validado a ser aplicado nos respondentes, garantir a uniformidade das respostas e sua posterior formulação gráfica e estatística, de tal forma que se ofereça um cenário pontual sobre tal elemento.

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Com base nos objetivos, hipóteses e fundamentação teórica que foram expostos, a seguir, é destacada a metodologia de pesquisa, que busca viabilizar e referendar o trabalho aqui proposto.

Para a concretização deste estudo, bem como responder à questão proposta, utilizou-se o método da pesquisa quantitativa, de natureza exploratória. Os modelos utilizados foram propostos por Bass e Avolio (2004) e Martins (2008), que buscam estudar liderança e clima organizacional respectivamente.

A pesquisa de natureza quantitativa é considerada um meio possível para o teste de teorias objetivas e permitir o exame entre variáveis, que podem ser medidas por instrumentos, de tal forma que se perita analisar a base de dados por procedimentos estatísticos (Creswell, 2010).

O primeiro passo foi determinar a classificação do porte das empresas; para tanto, as consultas se basearam nos documentos produzidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que classificam as empresas de acordo com o número de empregados; posteriormente, nos documentos do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) que classificam as empresas a partir de seu faturamento; por fim, junto ao Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) com a divulgação das Leis e Leis Complementares que estabelecem o conceito de MPEs no país.

A primeira parte desta classificação se utilizou do documento do IBGE “*As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil*”, referente a 2001, onde elementos como: taxa de natalidade e mortalidade das MPEs foram analisados, além deste, os indicadores com pessoal ocupado, salários, receitas, despesas, etc. também foram objeto de estudo.

A segunda contribuição, do mesmo instituto, foi realizada a partir da Pesquisa Industrial Anual (PIA-Empresa) relativa ao ano de 2011, que contempla as atividades industriais das empresas. Neste, informações de ordem econômica e financeira são disponibilizadas e categorizadas de acordo com o número de pessoas ocupadas.

Foi observado também a publicação do BNDES que fundamenta a constituição e o porte das MPEs, conforme quadro explicativo e, posteriormente, as possibilidades de financiamento destinado a este modelo de negócio.

Quadro 05: Porte da Empresa

CLASSIFICAÇÃO	RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena Empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média Empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande Empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande Empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES (2011)

Toda esta conceituação se fez necessária para que o trabalho de pesquisa tivesse sua linha delimitadora e não incorresse em erros de interpretação ou classificação quando da escolha das empresas estudadas.

Também foram estudadas as publicações do SEBRAE, que destacam a evolução das MPEs desde a Lei no 9.841, de 5 de outubro de 1999, conhecida como o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e, posteriormente, com as alterações efetivadas pelas Leis Complementares 127 e 128 de 2006.

Para o desenvolvimento da pesquisa de liderança e clima organizacional foram entrevistados dois grupos de trabalho, intrinsecamente ligados, mas com funções distintas:

Proprietários, Gerentes ou Diretores das micro e pequenas empresas pesquisadas responderam ao questionário de liderança, proposto por Bruce e Avolio (2004), intitulado MLQ-5X;

Funcionários destas mesmas empresas responderam ao questionário de clima organizacional, proposto por Martins (2008), intitulado ECO.

5.1 OBJETO DE ESTUDO

A prática efetiva da gestão de pessoas representa um dos grandes desafios às organizações, uma vez que esta transcende os vínculos de patrão e empregado e a posiciona como um diferencial competitivo, capaz de traduzir anseios organizacionais e pessoais em práticas efetivas, além de colaborar para o desempenho e a lucratividade de todos os atores envolvidos.

Entende-se por práticas de gestão de pessoas (GONÇALVES e KOPROWSKI, 1995; MILKOVICH e BOUDREAU, 2006) as atividades que dizem respeito a administração do capital humano de uma empresa.

Diversos autores (LACOMBE e TONELLI, 2000; FISCHER e ALBUQUERQUE, 2001) evidenciam que a discussão sobre gestão de pessoal representa a atual fase de transição que o DRH passa, ao sair do modelo tradicionalmente operacional e migrar para um modelo mais orgânico e envolvente com variáveis que suplantam a execução de uma atividade.

A figura humana passa a ter importância não apenas numérica, mas é vista como figura estratégica para se alcançar a vantagem competitiva, por meio de uma administração proativa ao invés de um modelo reativo (SISSON e STOREY, 2000).

Lahti e Beyerlein (2000, p.65), ao abordarem esta questão, evidenciam que "a vantagem competitiva da organização advém do valor que esta pode desenvolver para seus clientes – valor que emana do conhecimento de seus funcionários".

“Os profissionais da área de Gestão de Pessoas devem, então, preocupar-se em envidar esforços para a elaboração e a implantação de políticas de retenção do trabalhador que representa um diferencial competitivo para suas organizações. (MENEGON e CASADO, 2006)

Considerar finalmente a gestão de pessoas como uma prática que traz em seu bojo a temática da vantagem competitiva, torna-se de grande importância perceber a existência de indicadores que a fundamentam.

Com os estudos de clima organizacional e a compreensão destes como uma escala dinâmica e variável, onde a figura da liderança possui influência direta sobre o grupo de trabalho, esta pesquisa procura estudar estes dois momentos organizacionais, busca identificar possíveis características associativas entre elas, e oferecer um modelo de discussão centrado em possibilidades estratégicas.

A compreensão destes universos busca responder à questão abordada neste estudo e, principalmente, compreender o universo das micro e pequenas empresas.

5.2 POPULAÇÃO

A população foco desta pesquisa concentra-se na Região Metropolitana de Campinas, no interior do estado de São Paulo.

A AGEMCAMP é uma autarquia estadual, vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Metropolitano, criada pela Lei nº 946/2003, com sede e foro no município de Campinas. Os dados consolidados a partir de seus Indicadores Seleccionados (2012) permitem identificar a expressividade da RMC e seus índices de desempenho na área de comércio, para avaliar a sua evolução.

Tabela 01: Evolução do Desempenho do Comércio na RMC

Indicador	2006	2007	2008	2009	2010
Vínculos Empregatícios no Comércio (Quantidade Total)	146.289	158.946	169.252	174.66	184.662
Participação dos Vínculos Empregatícios no Comércio (%)	20,44	20,54	20,67	20,54	20,11
Rendimento Médio nos Vínculos Empregatícios no Comércio (R\$)	934,89	1.020,77	1.130,89	1.221,48	1.377,55

Fonte: AGEMCAMP – Consolidado pelo autor

Os índices consolidados da AGEMCAMP (2012) mostram um crescimento de 26% na quantidade de empregos total no setor de comércio; 47% no rendimento médio destes mesmos funcionários do setor e uma participação média de 20% no total de vínculos empregatícios.

5.3 AMOSTRA

A amostra foi obtida de maneira intencional, junto a micro e pequenas empresas da RMC, com grupos de funcionários e uma figura hierárquica que representasse a supervisão junto a estes funcionários. Esta figura, na maioria das vezes, era representada pelo proprietário, mas também havia a possibilidade da representação desta por um gerente ou diretor.

Uma vez que o estudo envolveu três estilos de liderança e cinco classes de clima organizacional medidos, dispostos numa matriz, fez-se necessário que a amostra tivesse setenta e cinco empresas avaliadas para que o estudo pudesse ser estatisticamente avaliado.

Para pesquisar as 75 empresas da RMC, o contato foi realizado com 103 empresas. Destas, 65 empresas foram contatadas diretamente, por meio de visitas e utilização da rede de *networking* do pesquisador; 29 empresas foram contatadas por email e 09 empresas por telefone. Em resumo, pouco mais de 27% das empresas contatadas não aceitaram participar da pesquisa.

O valor total de setenta e cinco pares de amostra (liderança x clima organizacional) baseou-se na estatística não paramétrica do *Qui-quadrado*, que procura identificar as associações mais significativas frente a uma amostra. Segundo Vieira (2008) o teste só deve ser aplicado quando a amostra tem mais de 20 elementos e deve obedecer às seguintes regras:

- exclusivamente para variáveis nominais e ordinais;
- observações independentes;
- não se aplica se 20% das observações forem inferiores a 5
- não pode haver freqüências inferiores a 1;

Para que fosse determinada a quantidade exata de entrevistas realizadas em cada uma das cidades da RMC, foi montada uma tabela com os dados populacionais do Censo IBGE 2010 e uma média ponderada entre eles.

A tabela a seguir apresenta esta distribuição, contém o total de habitantes e a quantidade de empresas entrevistadas em cada município. Este número de entrevistas foi obtido pela divisão do número total de habitantes pela quantidade de 75 empresas. O índice de referência foi de 37.313 habitantes e estabeleceu o denominador para a divisão em cada município. Os municípios que não atingiram este número não receberam questionários.

Tabela 02: Dados Populacionais IBGE e Entrevistas por Município

Município RMC	Censo IBGE 2010	Entrevistas por município
Americana	210,701	6
Artur Nogueira	44,270	1
Campinas	1,080,999	29
Cosmópolis	58,821	2
Engenheiro Coelho	15,719	0
Holambra	11,292	0
Hortolândia	192,225	5
Indaiatuba	201,848	5
Itatiba	101,450	3
Jaguariuna	44,331	1
Monte Mor	48,971	1
Nova Odessa	51,278	1
Paulínia	82,150	2
Pedreira	41,549	1
Santa Bárbara d'Oeste	180,148	5
Santo Antônio de Posse	20,635	1
Sumaré	241,437	7
Valinhos	106,968	3
Vinhedo	63,685	2
Totais	2,798,477	75

Fonte: Consolidado e desenvolvido pelo autor

Ao término do estudo os questionários foram tabulados e possibilitou-se a identificação de 75 estilos de liderança e 75 fatores predominantes do clima organizacional.

Como neste estudo a proposta é avaliar o grau de associação entre estilo de liderança e fatores de clima organizacional, somente responderam ao questionário micro e pequenas empresas que se enquadrassem no modelo desejado, não foram consideradas empresas de outra natureza.

Os respondentes preencheram o instrumento de coleta de dados de forma presencial, quando se evidenciaram os seguintes aspectos:

- os objetivos da pesquisa no campo científico;
- a garantia de sigilo nas informações; e
- orientação quanto ao preenchimento do questionário.

Durante o período em que as pessoas respondiam o questionário, em caso de dúvida, os respondentes podiam solicitar esclarecimentos sobre o preenchimento dos mesmos, sem que o entrevistador sinalizasse uma das possíveis respostas, para garantir a fidedignidade do processo.

5.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

5.4.1 – Liderança

O questionário *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) ora estudado foi refinado por Bass e Avolio (2004) e traduz-se num instrumental capaz de avaliar a capacidade de liderança de acordo com os conceitos transformacionais, transacionais e de não liderança.

Esta última versão do questionário é fruto do trabalho iniciado nos estudos de Bass (1985) que procurava identificar aspectos que permitissem diferenciar a liderança no modelo transformacional, transacional e até mesmo os aspectos da não liderança.

Em diversas publicações (BASS, 1985; HATTER e BASS, 1988; KENT et. al. 2001; HANASHIRO et. al. 2005 e MASOOD et. al. 2006); para os aspectos não transformacionais, é utilizado o termo *Laissez-Faire*, em outros estudos (BASS e AVOLIO, 2004) é utilizado o termo *Passive Avoidant*; mas ambos referem-se ao mesmo grupo de estudo, aquele no qual a liderança não é percebida.

Diversas versões do questionário MLQ foram apresentadas ao longo das últimas décadas com objetivos distintos de pesquisa; distinguem-se pela quantidade de itens pesquisados, mas que foram convalidados extensivamente em diversos países e em diferentes populações (HANASHIRO et al., 2005).

Os formulários MLQ-5X Bass e Avolio (2004) são compostos de 36 questões criadas para medir o nível presencial de três características que podem definir a liderança:

- Transformacional;
- Transacional;
- *Passive Avoidant*;

Quadro 06: Característica, Identificação na Escala e Questões Relacionadas – MLQ

Característica	Nome da Escala	Questões
Transformacional	Atributos Idealizados	10, 18, 21, 25
Transformacional	Comportamentos Idealizados	6, 14, 23, 34
Transformacional	Motivação Inspiradora	9, 13, 26, 36
Transformacional	Estimulação Intelectual	2, 8, 30, 32
Transformacional	Consideração Individual	15, 19, 29, 31
Transacional	Recompensa Dependente	1, 11, 16, 35
Transacional	Gerenciamento por Exceção (Ativo)	4, 22, 24, 27
Passive Avoidant	Gerenciamento por Exceção (Passivo)	3, 12, 17, 20
Passive Avoidant	Laissez-Faire	5, 7, 28, 33

Fonte: Bass e Avolio (2004)

Além das questões acima apresentadas, outras 9 questões completam o questionário e abrangem resultados esperados dos líderes avaliados pelo modelo.

Quadro 07: Característica, Identificação na Escala e Questões Relacionadas II – MLQ

Característica	Nome da Escala	Questões
Resultados	Esforço Extra	39, 42, 44
Resultados	Efetividade	37, 40, 43, 45
Resultados	Satisfação	38, 41

Fonte: Bass e Avolio (2004)

Os resultados esperados, embora também mensurados, não são objeto de estudo final desta pesquisa, razão esta pela qual serão avaliadas, inicialmente, apenas as 36 primeiras questões, que abordam os estilos de liderança.

Este questionário é graduado por uma escala do tipo *Likert*, conforme o modelo sugerido:

Quadro 08: Escala MLQ

0	1	2	3	4
De modo algum	De vez em quando	Algumas vezes	Relativamente freqüente	Freqüentemente, se não sempre

Fonte: Bass e Avolio (2004)

Selltiz *et al.* (1967) fundamentam que a Escala *Likert* é utilizada em larga escala para estudos que envolvem atitudes sociais, quando os sujeitos respondem a cada um dos itens, com graus que variam do acordo ao desacordo.

Essa escala trabalha a lógica junto ao respondente de que, para determinada afirmativa, este manifeste o seu grau de concordância, usualmente como: ótimo; bom; regular; ruim e péssimo (PEREIRA, 1999).

As questões que estudam os estilos de liderança segundo o modelo MLQ, ficaram assim distribuídas:

Quadro 09: Questões pertinentes a *Liderança Transformacional*

Q	Assertivas
2	Eu reexamino as hipóteses críticas onde elas são apropriadas
6	Eu falo sobre meus valores e crenças mais importantes
8	Eu busco diferentes perspectivas para solucionar problemas
9	Eu falo de maneira otimista sobre o futuro
10	Eu incentivo o orgulho nos outros por estarem associados a mim
13	Eu falo entusiasticamente sobre o que é preciso ser feito
14	Eu especifico a importância de ter forte senso de propósito
15	Eu uso meu tempo ensinando e treinando
18	Eu vou além dos interesses pessoais para o benefício do grupo
19	Eu trato os outros como indivíduos ao invés de apenas um membro do grupo
21	Eu ajo de forma a contruir o respeito dos outros por mim
23	Eu considero moral e ética consequências de decisões
25	Eu mostro um senso de poder e confiança
26	Eu articulo uma visão de obrigação com o futuro
29	Eu considero um indivíduo como tendo diferentes necessidades, habilidade e aspirações de outros
30	Eu levo os outros a olharem os problemas de vários ângulos diferentes
31	Eu ajudo os outros a desenvolver suas forças
32	Eu sugiro novas formas de olhar como completar uma atribuição
34	Eu enfatizo a importância de ter um senso de missão coletivo
36	Eu expresso confiança que os objetivos serão alcançados

Fonte: Baseado em Bass e Avolio (2004)

Quadro 10: Questões pertinentes a *Liderança Transacional*

Q	Assertivas
1	Eu forneço auxílio aos outros em troca por seus esforços
4	Eu concentro atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões
11	Eu discuto em termos específicos com quem é responsável por alcançar objetivos de desempenho
16	Eu deixo claro o que alguém pode receber quando os objetivos são alcançados
22	Eu concentro toda minha atenção em gerenciar erros, dúvidas e falhas
24	Eu monitoro todos os erros
27	Eu dirijo minha atenção às falhas para encontrar padrões
35	Eu expresso satisfação quando os outros atingem as expectativas

Fonte: Baseado em Bass e Avolio (2004)

Quadro 11: Questões pertinentes a *Liderança Passive Avoidant*

Q	Assertivas
3	Eu falho em interferir até que os problemas se tornem sérios
5	Eu evito me envolver quando aparecem problemas importantes
7	Eu sou ausente quando precisam
12	Eu espero as coisas darem erradas antes de agir
17	Eu mostro que acredito que "se algo ainda não quebrou, não conserte"
20	Eu demonstro que os problemas precisam ser crônicos antes de eu agir
28	Eu evito tomar decisões
33	Eu demoro a responder questões urgentes

Fonte: Baseado em Bass e Avolio (2004)

O Anexo A apresenta um modelo de questionário MLQ-5X idêntico àquele que será preenchido pelos respondentes das empresas selecionadas.

5.4.2 – Clima Organizacional

A Escala de Clima Organizacional (ECO) foi elaborada pela pesquisadora Maria do Carmo Fernandes Martins em 2008, é parte integrante do livro *Medidas do Comportamento Organizacional*, da editora Artmed.

Por intermédio de estudos empíricos, Martins (2008) elaborou uma escala que denominasse cinco fatores essenciais à percepção do clima nas organizações, num total de 63 itens de averiguação:

Quadro 12: Denominações, definições, itens e índices de precisão dos fatores ECO

Dimensões	Definições	Itens	Índices de Precisão
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.	1 ao 21	0,92
Recompensa	Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.	22 ao 34	0,88
Conforto físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.	35 ao 47	0,86
Controle/pressão	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.	48 ao 56	0,78
Coesão entre colegas	União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.	57 ao 63	0,78

Fonte: Martins (2008)

As questões que compõem cada uma das dimensões da escala ECO ficaram assim redigidas:

Quadro 13: Questões pertinentes a Apoio da chefia e da Organização

Q	Assertivas
1	Meu setor é informado das decisões que o envolvem
2	Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo
3	O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas
4	As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe
5	Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas
6	O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho
7	As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes)
8	As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários
9	Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas
10	Aqui, existe planejamento de tarefas
11	O funcionário pode contar com o apoio do chefe
12	As mudanças nesta empresa são planejadas
13	As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa
14	Aqui, novas idéias melhoram o desempenho dos funcionários
15	O chefe valoriza a opinião dos funcionários
16	Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças
17	O chefe tem respeito pelo funcionário
18	O chefe colabora com a produtividade dos funcionários
19	Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa
20	A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas
21	O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa

Fonte: Baseado em Martins (2008)

Quadro 14: Questões pertinentes a Recompensa

Q	Assertivas
22	Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação
23	Aqui, o chefe valoriza seus funcionários
24	Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados
25	O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem
26	Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado
27	Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários
28	Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários
29	As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas
30	O trabalho bem feito é recompensado
31	O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas
32	A produtividade do empregado tem influência no seu salário
33	A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado
34	Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz

Fonte: Baseado em Martins (2008)

Quadro 15: Questões pertinentes a Conforto Físico

Q	Assertivas
35	Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas
36	O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador
37	Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade
38	O espaço físico no setor de trabalho é suficiente
39	O ambiente físico de trabalho é agradável
40	Nesta empresa, o local de trabalho é arejado
41	Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho
42	Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho
43	Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho
44	O setor de trabalho é limpo
45	Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho
46	Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde
47	O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas

Fonte: Baseado em Martins (2008)

Quadro 16: Questões pertinentes a *Controle / Pressão*

Q	Assertivas
48	Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários
49	Nesta empresa, tudo é controlado
50	Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto
51	A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa
52	Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários
53	Os horários dos funcionários são cobrados com rigor
54	Aqui, o chefe pressiona o tempo todo
55	Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe
56	Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe

Fonte: Baseado em Martins (2008)

Quadro 17: Questões pertinentes a *Coesão Entre Colegas*

Q	Assertivas
57	As relações entre as pessoas deste setor são de amizade
58	O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas
59	Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades
60	Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas
61	Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega
62	Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa
63	Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas

Fonte: Baseado em Martins (2008)

O Anexo B oferece uma ECO completa, idêntica àquela que será preenchida pelos respondentes das empresas selecionadas.

5.5 VALIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

5.5.1 Validade de conteúdo da escala

5.5.1.1 – Liderança

A validade, conforme proposto por Cronbach e Meehl (1955), deve avaliar cinco elementos que justifiquem a construção de escala: o exame entre diferenças grupais, análise de correlação de matrizes e estruturas fatoriais, estudos da estrutura interna, estudos da mudança ocasional e estudos do processo.

Tabela 03: Tabela Normativa – Dados Históricos e Replicação do Teste

Variable	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. CH	2.58, 2.69	.87, .91	.92, .92					
2. IS	2.51, 2.54	.95, .93	.82, .81	.83, .78				
3. IC	2.66, 2.64	.99, .99	.81, .82	.74, .77	.79, .78			
4. CR	2.51, 2.40	.98, .99	.77, .71	.73, .67	.75, .68	.80, .74		
5. MBEA	1.69, 1.60	.85, .90	-.17, -.16	-.09, -.08	-.23, -.21	-.11, .02	.63, .64	
6. PA	1.02, 1.09	.79, .89	-.51, -.54	-.46, -.44	-.45, -.52	-.38, -.28	.24, .45	.84, .86

Fonte: Bruce e Avolio (2004)

A primeira coluna de cada item observado diz respeito ao estudo preliminar do modelo MLQ realizado por Bruce e Avolio (1989) e a segunda coluna na replicação do teste, para confirmar sua confiabilidade.

Segundo Bass e Avolio (2004), para efeito de interpretação, são apresentados os valores de média (M) e desvio padrão (SD) nas primeiras colunas. Os valores do α de Cronbach são reportados ao término de cada linha, em negrito, também os relacionam aos dois momentos da validação executada.

Ainda segundo Bass e Avolio (2004) é esperado que, para a liderança transformacional, os valores para o α de Cronbach sejam altos, porém, para os resultados que estudam a liderança transacional e a não transformacional deve-se esperar valores abaixo dos valores abordados em literatura, como o proposto por Nunnally (1978), que sugere um valor de α de pelo menos 0,70, exatamente por que estes itens não conseguem refletir a consistência dos aspectos desejados no estudo da liderança transformacional em questão.

5.5.1.2 – Clima Organizacional

Segundo Martins (2008) a validade de conteúdo da escala obedece a seguinte lógica:

- a. Foram construídos 127 itens que representavam as 12 dimensões (aspectos) mais comumente utilizadas em estudos nacionais e internacionais que versavam sobre clima organizacional;

- b. Destas, seis aspectos foram identificados em mais de 80% dos estudos publicados: estilo de liderança, suporte do chefe e/ou organização, relacionamento entre colegas, clareza da tarefa, pressão e controle.
- c. Os 12 aspectos foram submetidos ao exame de 40 juízes que buscavam identificar situações que representavam cada uma das dimensões de clima organizacional.

Embora existam diversos métodos de se testar a validade do conteúdo, uma das práticas comuns neste sentido é obtida por questionamento feito a diferentes juízes que, por sua vez, apontam os objetivos relevantes a medir e analisam a representatividade dos itens (HALEY et al., 1991; EXNER, 1993).

- d. Depois de testada a clareza, adequação e compreensão, todos os 127 itens foram respondidos por 1244 trabalhadores. As respostas foram obtidas por meio de uma escala de 5 pontos, onde o valor 1 correspondia a “Discordo Totalmente”, o 2 “Discordo”, o 3 “Nem Concordo e Nem Discordo”, o 4 “Concordo” e o 5 “Concordo Totalmente”.

Torna-se importante ressaltar que o instrumento utilizado fez uso de um modelo de escala *Likert* e conforme resalta Pereira (1999) tal modelo tornou-se referência em instrumentos de medição.

- e. Permaneceram na escala fatores com valores próprios maiores ou iguais a 1,5 que explicaram, pelo menos, 2% da variância total cada um e itens com cargas fatoriais maiores ou iguais a 0,40.
- f. A escala final validade ficou composta por 63 itens agrupados em 5 fatores que explicaram 35% da variância total.

Segundo Martins (2008) os fatores ficaram assim estabelecidos:

Quadro 18: Fatores de Avaliação

Fator	Nome	Itens Totais	α
1	Apoio da Chefia e/ou Organização	21	0,92
2	Recompensa	13	0,88
3	Conforto Físico	13	0,86
4	Controle / Pressão	9	0,78
5	Coesão Entre Colegas	7	0,78

Fonte: Martins (2008)

De acordo com Nunnally (1978), um valor de α de pelo menos 0,7 reflete uma fidedignidade aceitável, o que indica uma boa consistência interna da escala.

5.6 INTERPRETAÇÃO DAS ESCALAS

5.6.1 Liderança

Segundo Bass e Avolio (2004) o formulário MLQ-5X deve obedecer às seguintes instruções para o conhecimento dos valores finais:

- Calcular a média de cada escala
- Adicionar as contagens para todas as respostas a estes artigos e dividi-las pelo número total de respostas para esse artigo
- Se houver alguma resposta em branco, esta não deve ser incluída no cálculo
- Na obtenção dos resultados finais, o formulário MLQ não foi elaborado para rotular um empreendedor como uma pessoa transformacional ou transacional, mas sim, para identificar aspectos mais relevantes em cada item
- Com base na tabela a seguir, devem-se comparar as médias obtidas (Por exemplo: escore de 2.75 para Influência Idealizadora é o 40º percentil, o que significa estar na faixa de 40% dos índices de referência).

Tabela 04: Percentil de Referência – MLQ

	II(A)	II(B)	IM	IS	IC	CR	MBEA	MBEP	LF	EE	EFF	SAT	
%tile	MLQ Scores									Outcomes			%tile
5	1.50	1.50	1.50	1.50	1.25	1.50	.25	.00	.00	1.00	1.75	1.50	5
10	2.00	1.75	2.00	1.75	1.75	2.00	.50	.00	.00	1.67	2.00	2.00	10
20	2.25	2.25	2.25	2.25	2.25	2.25	.96	.35	.00	2.00	2.50	2.50	20
30	2.75	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	1.25	.50	.25	2.33	2.75	3.00	30
40	2.75	2.75	2.75	2.75	2.75	2.75	1.49	.75	.25	2.67	3.00	3.00	40
50	3.00	3.00	3.00	2.75	2.75	3.00	1.67	1.00	.50	2.74	3.25	3.00	50
60	3.25	3.25	3.25	3.00	3.00	3.06	1.87	1.04	.75	3.00	3.25	3.50	60
70	3.50	3.50	3.43	3.25	3.25	3.25	2.12	1.25	.92	3.33	3.50	3.50	70
80	3.50	3.75	3.50	3.43	3.43	3.50	2.50	1.54	1.23	3.67	3.75	4.00	80
90	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	2.87	2.00	1.50	4.00	4.00	4.00	90
95	4.00	4.00	4.00	3.75	3.75	4.00	3.25	2.50	2.00	4.00	4.00	4.00	95

Fonte: Bass e Avolio (2004)

5.6.2 – Clima Organizacional

Segundo Martins (2008) a ECO é uma escala composta por 5 fatores (multifatorial) e seus resultados devem ser interpretados por fator. Desta forma obter-se-á um resultado (média fatorial) para cada um dos fatores apurados; o diagnóstico do clima organizacional será feito baseado em 5 aspectos.

As fórmulas de interpretação ficam assim dispostas:

Figura 09: Fórmulas de Cálculo da ECO

$$F1 = \frac{\sum (i'1..i'21)}{21} \quad F2 = \frac{\sum (i'22..i'34)}{13} \quad F3 = \frac{\sum (i'35..i'47)}{13} \quad F4 = \frac{\sum (i'48..i'56)}{9} \quad F5 = \frac{\sum (i'57..i'63)}{7}$$

Fonte: Martins (2008)

Onde “F” representa cada um dos fatores avaliados e “i” cada um dos itens que compõe o fator estudado.

Depois, somam-se as médias de cada respondente em cada fator e divide-se pelo número de respondentes e assim sucessivamente. Os resultados das médias fatoriais deverão ser sempre um número entre 1 e 5 que é a amplitude da escala de respostas. (MARTINS, 2008, p. 34)

Ainda de acordo com Martins (2008), a interpretação deve considerar que quanto maior for o valor da média fatorial, melhor é o clima organizacional, exceto para o fator 4 (controle/pressão) que possui uma interpretação inversa, evidenciando aspectos negativos exercidos sobre os empregados.

Quadro 19: Interpretação da ECO

Fator Estudado	Clima Organizacional	
	Média Fatorial > 4,0	Média Fatorial < 2,9
1 – Apoio da Chefia e Org	Bom	Ruim
2 – Recompensa	Bom	Ruim
3 – Conforto Físico	Bom	Ruim
4 – Controle / Pressão	Ruim	Bom
5 – Coesão entre Colegas	Bom	Ruim

Fonte: Martins (2008)

5.7 TRATAMENTO DOS DADOS

5.7.1 Linha de análise

A análise dos dados considera as definições de Siegel (1975) ao fundamentar a escala não paramétrica deste estudo, associada a escolha do teste estatístico em questão, uma vez que diversos autores (COOPER e SCHINDLER, 2003; MATTAR, 1998) não trabalham fórmulas como média e desvio padrão junto a dados ordinais, por entenderem que apenas técnicas paramétricas possuem escalas de mensuração que permitem realizar operações aritméticas com elas.

"Algumas técnicas não-paramétricas são freqüentemente chamadas 'provas de postos' ou 'provas de ordenações', sugerindo assim outro aspecto segundo o qual se distinguem das provas paramétricas. Nos cálculos de provas paramétricas, somamos, multiplicamos e dividimos os conjuntos de valores obtidos nas amostras. Quando esses processos aritméticos são usados em conjuntos de valores que não são propriamente numéricos, originam-se naturalmente distorções nos dados, que lançam dúvidas quanto à validade das conclusões tiradas com base na prova. Assim é, pois, que as técnicas paramétricas só se aplicam a conjuntos de dados realmente numéricos. Por outro lado, muitas provas não-paramétricas se referem à ordem, ou posto, dos dados, e não aos seus valores numéricos; e outras técnicas não-paramétricas são ainda aplicáveis mesmo quando não seja possível uma ordenação dos dados (p. ex. com dados classificados)." (Siegel, 1975 : 3)

Cooper e Schindler (2003, p.182) defendem que os testes não paramétricos "são abundantes, simples de calcular, tem boa eficiência e não forçam o pesquisador a aceitar suposições de testes paramétricos".

A linha de análise que busca responder aos objetivos deste trabalho fundamentam-se na interpretação estatística dos resultados, a partir da utilização do teste do *Qui-quadrado*, que possui a seguinte fórmula:

Figura 10: Fórmula *Qui-quadrado*

$$\chi^2_{cal} = \sum_{i=1}^L \sum_{j=1}^C \frac{(Fo_{ij} - Fe_{ij})^2}{Fe_{ij}}$$

Fonte: Vieira (2008)

Onde F_o representa a frequência observada e F_e a frequência esperada.

Uma vez que o estudo permite identificar três estilos de liderança e cinco fatores de clima organizacional, pela teoria do *Qui*-quadrado, seria esperada uma distribuição normal sem predominância de nenhum fator e cada um destes fatores receberia um número idêntico de respostas, o que geraria uma tabela com a seguinte distribuição:

Figura 11: Distribuição normal das variáveis

E s t i l o s d e L i d e r a n ç a	Transformacional	5	5	5	5	5
	Transacional	5	5	5	5	5
	Passive Avoidant	5	5	5	5	5
		Apoio da Chefia e Organização	Recompensa	Conforto Físico	Controle / Pressão	Coesão entre Colegas
		Fatores de Clima Organizacional				

Fonte: Elaborado pelo autor

É por esta razão que nas tabelas seguintes, que apresentam o resultado obtido na coleta dos dados, uma segunda coluna é apresentada com valores de distribuição normal, que são os valores que existiriam caso todos os elementos recebessem quantidades iguais, este é o princípio utilizado pelo *Qui*-quadrado para verificar se existem resultados significativamente diferentes entre os valores obtidos.

Com a tabulação dos dados, o teste do *Qui*-quadrado permite que os resultados obtidos sejam comparados com a distribuição normal e respondam se existe algum estilo de liderança significativo nas micro e pequenas empresas da RMC, bem como identificar algum fator de clima organizacional estatisticamente significativo na amostra coletada.

Uma vez que o teste do *Qui*-quadrado trabalha com frequências observadas e esperadas é conveniente ressaltar que são esperados vinte e cinco frequências para cada estilo de liderança ou quinze frequências para cada fator de clima organizacional.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados doravante apresentados foram captados com a versão 5.0 do *software* BioEstat (2012), que é um programa desenvolvido para estudantes de graduação e pós-graduação, pesquisadores e professores. Foi elaborado pelo Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá, da cidade de Tefé (Amazonas) e, atualmente, está na versão 5.3 de utilização. A licença de uso deste programa é gratuita.

Os resultados totais apurados, resultantes da tabulação de estilos de liderança e fatores de clima organizacional, com suas respectivas porcentagens ficaram assim distribuídos:

Tabela 05: Totalização dos Resultados Apurados

		Estilo de Liderança			Totais
		Transacional	Transformacional	Passive Avoidant	
F a t o r e s d e c l i m a	Apoio Chefia e Organização	1 1.33%	5 6.67%	0 0.00%	6 8.00%
	Recompensa	1 1.33%	2 2.67%	0 0.00%	3 4.00%
	Conforto Físico	6 8.00%	12 16.00%	1 1.33%	19 25.33%
	Controle / Pressão	2 2.67%	4 5.33%	0 0.00%	6 8.00%
	Coesão Entre Colegas	12 16.00%	27 36.00%	2 2.67%	41 54.67%
	Totais	75 empresas	22 29.33%	50 66.67%	3 4.00%

Fonte: Elaborado pelo autor

6.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

Os resultados obtidos após a análise das setenta e cinco empresas pesquisadas ficara assim distribuídos:

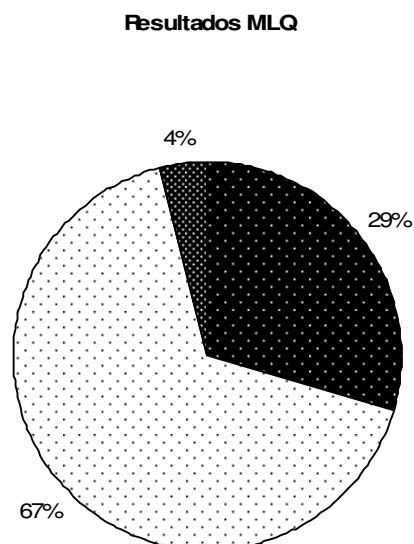
Tabela 06: Distribuição da Freqüência MLQ

Estilos de Liderança	Resultados Obtidos	Distribuição Normal
Transacional	22	25
Transformacional	50	25
<i>Passive Avoidant</i>	3	25

Fonte: Elaborado pelo autor

A primeira parte da avaliação estatística é referente aos resultados obtidos nas MPEs da RMC e considera os estilos de liderança identificados por Bass e Avolio (2004).

Gráfico 01: Resultados – MLQ



■ Transacional □ Transformacional ■ Passive Avoidant

Fonte: Desenvolvido pelo autor

A Liderança Transacional foi identificada em 29,3% das empresas entrevistadas, a Liderança Transformacional em 66,7% das entrevistas e o modelo de Liderança *Passive Avoidant* em 4,0% dos casos.

Aplica-se os resultados acima à apreciação estatística com o teste de aderência do *Qui-quadrado* e se obtém o seguinte resultado:

Tabela 07: Qui-Quadrado – MLQ

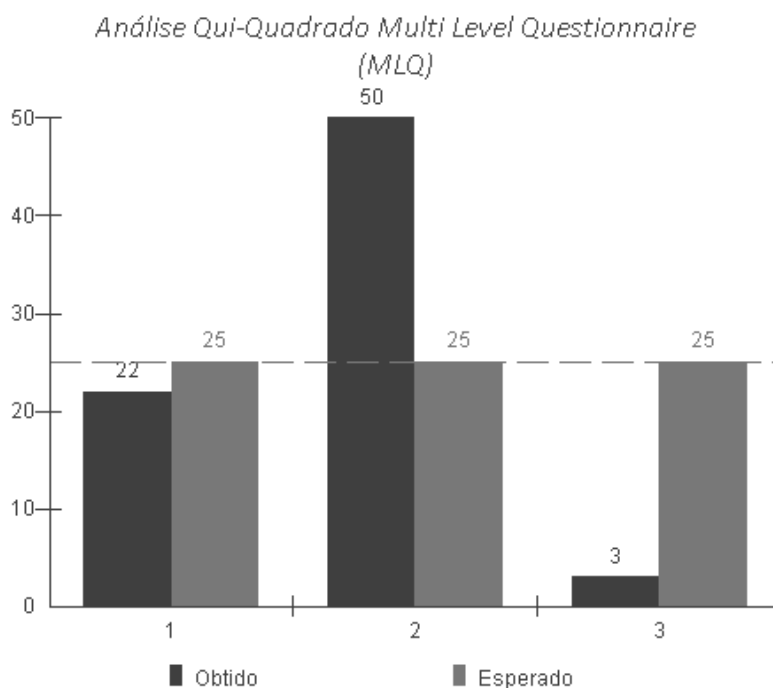
	Resultados
Soma das Categorias	75
Qui-Quadrado	44.72
Graus de Liberdade	2
(p)=	< 0.0001

Fonte: BioEstat5.0, elaborado pelo autor

É possível afirmar em nível de significância de 0,05 que os estilos de liderança percebidos nas MPEs da RMC diferem significativamente entre si (p-value < 0.0001).

O gráfico abaixo ilustra a distribuição mencionada: em sua primeira coluna os resultados obtidos e, na segunda coluna, os resultados esperados.

Gráfico 02: Distribuição – MLQ



Fonte: BioEstat5.0, elaborado pelo autor

A liderança transformacional difere do modelo transacional também por incutir o desenvolvimento pessoal dos liderados, e alcançar nível da maturidade entre as equipes além daquilo originalmente esperado (BASS E AVOLIO, 2004; ROBBINS 2005; MAXIMIANO 2000). O resultado e o comprometimento percebido são maiores nas organizações, e as pessoas produzem além daquilo que delas se era esperado.

O líder puramente carismático pode querer que seus liderados adotem a visão de mundo carismática, e param por aí. O líder transformacional tenta inculcar em seus seguidores a capacidade de questionar não apenas as visões já estabelecidas, mas até aquelas colocadas pelo próprio líder. (BASS e AVOLIO, 1985, p. 14)

Cunha *et al.* (2003) também destacam que neste modelo de liderança, os liderados sentem respeito e confiança na figura do líder. Tal influência é capaz de auxiliar no processo de construção da estratégia e dos objetivos da organização.

Liderança é “o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo” (STONER e FREEMAN, 1995, p. 344). Yukl (1989) vai além, ao postular que este tipo de liderança é o único capaz de gerar mudança social.

Os comportamentos e estados de espírito dos líderes influenciam os estados de espírito e comportamentos de todas as pessoas em seu redor. Um chefe excêntrico e impiedoso cria uma organização tóxica, preche de indivíduos mal sucedidos que ignoram oportunidades; contrariamente um líder inspirador gera súditos em grande número e para os quais qualquer desafio é ultrapassável. O elo final da cadeia é o desempenho: lucro ou perda (Cherniss, C. & Goleman, 2001, p.87)

Uma vez que o processo de gestão de pessoas deve alinhar-se ao negócio e a estratégia da organização (BECKER *et al.*, 2001), a significância do modelo transformacional para as MPEs pode representar um norte ao processo gerencial e, por conseguinte, dos resultados, além de auxiliar num modelo mais profissional de administração deste segmento.

Os líderes transformacionais “estão interessados em criar um ambiente organizacional que promova a mudança dos valores dos liderados para suportar a visão e os objetivos da organização” (MARCHIORI *et al.*, 2010).

Sabido historicamente que as MPEs ofereciam um ambiente com pouca estrutura administrativa para sua operacionalização e administração centrada na figura do proprietário (MACHLINE et. al., 1966; GONÇALVES e KOPROWSKI, 1995; MAXIMIANO, 2011), associado a questão dos gestores destas MPEs serem basicamente generalistas (LONGNECKER et al., 1997), a percepção deste estilo de liderança predominante acena para uma mudança, com maior profissionalização do micro e pequeno empresário, além da busca pela maximização dos resultados com o capital humano existente dentro das MPEs.

6.2 FATORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Os resultados aqui apresentados referem-se a análise das setenta e cinco empresas pesquisadas, estas contribuíram com um total de 704 funcionários, que corresponde a uma média de 9,3 funcionários por empresa pesquisada. Os dados ficaram assim distribuídos:

Tabela 08: Distribuição da Frequência ECO

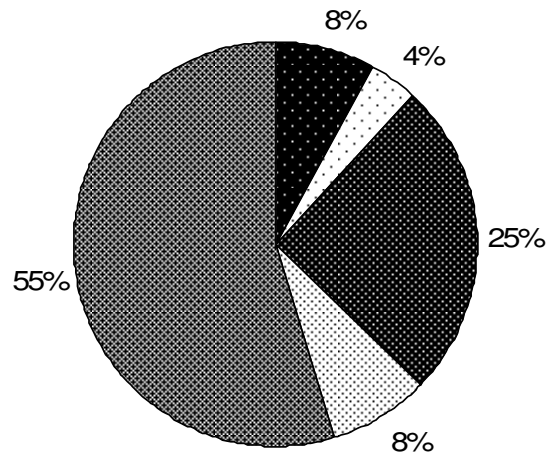
Fatores de Clima Organizacional	Resultados Obtidos	Distribuição Normal
Apoio da Chefia e da Organização	6	15
Recompensa	3	15
Conforto Físico	19	15
Controle / Pressão	6	15
Coesão Entre Colegas	41	15

Fonte: Elaborado pelo autor

A primeira parte da avaliação estatística é referente aos resultados obtidos nas MPEs da RMC e considera os fatores de clima organizacional, conforme a escala ECO, proposta por Martins (2008).

Gráfico 03: Resultados – Escala ECO

Resultados - Escala ECO



■ Apoio da Chefia e da Organização □ Recompensa ■ Conforto Físico □ Controle / Pressão ■ Coesão Entre Colegas

Fonte: Elaborado pelo autor

O fator de *apoio da chefia e da organização* foi identificado como o principal em 8% dos grupos de funcionários entrevistados, *recompensa* foi um fator citado em 4% das vezes, o *conforto físico* recebeu 25,3% das menções, o fator de *controle / pressão* foi referenciado 8% das vezes e, por fim, o fator de *coesão entre colegas* recebeu um total de 54,7% de citações como o fator preponderante ao clima.

Aplica-se os resultados acima à apreciação estatística com o teste de aderência do *Qui-quadrado* e se obtém o seguinte resultado:

Tabela 09: Qui-Quadrado – ECO

	Resultados
Soma das Categorias	75
Qui-Quadrado	66.533
Graus de Liberdade	4
(p)=	< 0.0001

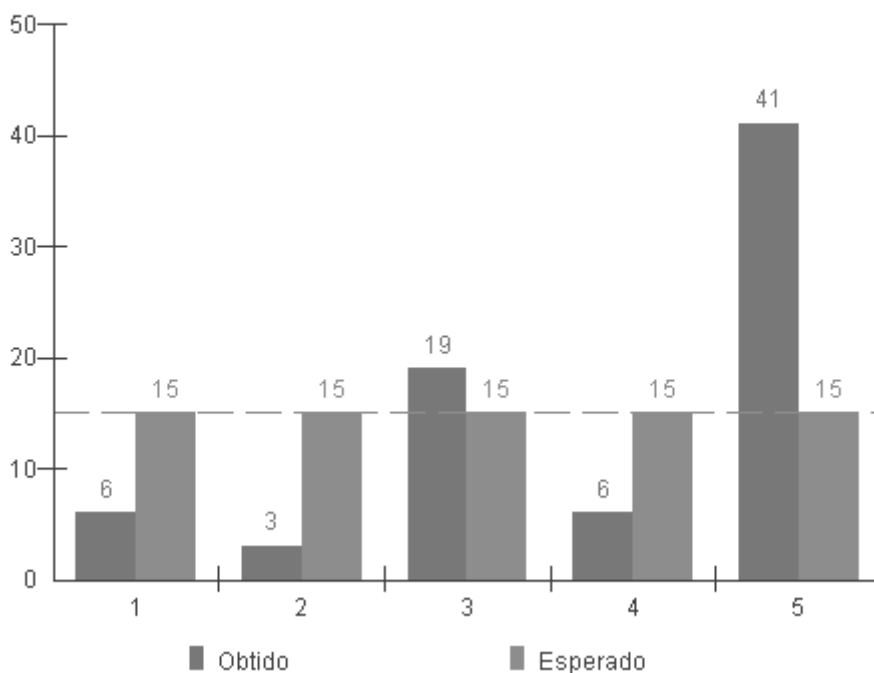
Fonte: BioEstat5.0, elaborado pelo autor

É possível afirmar em nível de significância de 0,05 que existe uma diferença significativa entre os fatores de clima organizacional percebidos nas MPEs da RMC (p-value < 0.0001).

O gráfico a seguir ilustra a distribuição mencionada: em sua primeira coluna os resultados obtidos e, na segunda coluna, os resultados esperados.

Gráfico 04: Distribuição – ECO

Qui-Quadrado - Escala de Clima Organizacional (ECO)



Fonte: BioEstat5.0, elaborado pelo autor

Segundo Bergamini (1997), existe uma ampla diversidade de interesses percebida entre os indivíduos, o que permite aceitar que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Logo, um retrato sobre o clima organizacional busca identificar aspectos comuns a esta diversidade de interesses.

Freitas (1991) regionaliza este estudo ao postular que o conhecimento dos traços brasileiros possuem grande importância quando se deseja realizar uma análise organizacional.

O principal fator percebido nas empresas pesquisadas foi aquele que se refere a *Coesão Entre Colegas*, ou seja, relacionamento interpessoal e *teamwork*.

Robbins (2000) auxilia nesta definição de coesão, como um sentimento de confiança, ou expectativa positiva em relação ao outro. Ele cita cinco dimensões que versam sobre a confiança: integridade, competência, consistência, lealdade e esperança.

Hogg and Terry (2000) argumentam que as similaridades percebidas pelas pessoas dentro da organização melhoram as atitudes relacionadas ao trabalho, assim como o comportamento.

Vergara e Branco (2001) chamam este tipo de empresa de “empresa humanizada”, aquela que é voltada para seus funcionários e/ou ambiente, capaz de harmonizar o retorno para seus acionistas com a promoção na melhoria na qualidade de vida e de trabalho de seus funcionários.

De igual forma, em pesquisa realizada por Lacombe e Albuquerque (2008), é sinalizado que o fator de gestão de clima organizacional é aquele considerado como o mais importante às empresas, uma vez que este pode representar o diferencial de uma empresa e o que possibilita que os demais objetivos sejam alcançados.

Quadro 20: Resultados Mais Importantes na Gestão de Pessoas

Resultados da Gestão de Pessoas	Freqüência (%)
Gestão de clima	28
Agregador para resultados organizacionais (produtividade, lucratividade, etc.)	27
Alinhamento das pessoas à organização	25
Indicadores organizacionais: lucratividade, vendas, produtividade, etc.	25
Satisfação dos empregados	21
Desenvolvimento das pessoas	15
Retenção	15
Atração	10
Satisfação dos clientes	10
Competência	10
Comprometimento	8
Diminuição da rotatividade	6
Outros	6

Fonte: Lacombe e Albuquerque (2008)

Ao mesmo tempo, a pesquisa SEBRAE (2012), baseada em dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) aponta que as MPes possuem papel fundamental na geração de empregos, mas, para empresas com 05 a 19 trabalhadores, do setor de comércio, este saldo foi negativo.

Uma vez que esta faixa é a de maior concentração das empresas aqui pesquisadas, a relevância deste número também justifica a sua inclusão na análise do clima organizacional.

Tabela 10: Resultados Mais Importantes na Gestão de Pessoas

Setores IBGE	De 0 a 4	De 5 a 19	de 20 a 99	MPE	MGE	Total
Extrativa Mineral	0.2%	0.1%	0.0%	0.3%	0.7%	1.0%
Indústria de Transformação	9.1%	1.5%	-0.5%	10.2%	2.9%	13.0%
Serv. Indl. de Utl. Pública	0.1%	0.0%	-0.1%	0.1%	0.5%	0.6%
Construção Civil	8.4%	1.1%	0.8%	10.4%	8.1%	18.5%
Comércio	15.7%	-10.6%	-7.1%	-2.1%	-2.3%	-4.4%
Serviços	24.0%	4.4%	15.2%	43.5%	18.4%	61.9%
Administração Pública	1.0%	0.2%	0.7%	1.9%	7.9%	9.8%
Agropecuária	6.7%	1.3%	-0.7%	7.3%	-7.5%	-0.3%
Ignorada	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Total	65.1%	-2.0%	8.4%	71.5%	28.5%	100.0%

Fonte: SEBRAE (2012)

A coesão entre colegas, como resultado mais expressivo da pesquisa realizada aponta para um ambiente colaborativo, em muito obtido graças a forte presença transformacional em seu comando.

O trabalho em equipe ou *teamwork* é defendido por Salomão (1999) ao caracterizar a equipe a partir do momento em pessoas se agrupam, utilizam suas competências e conjugam esforços para alcançar objetivos específicos.

Bejarano (2006) afirma que, atualmente, é estratégia empresarial investir nas equipes como parte da sua estrutura organizacional para alcançar melhores índices de produtividade.

Conviver com o *turnover* é uma das preocupações que existem dentro das empresas, inclusive as de micro e pequeno porte, (MAXIMIANO, 2011; SEBRAE, 2009; DESSLER, 2003; PONTES, 2001, SILVA, 2001; MACHLINE et al., 1966).

Logo, identificar o clima organizacional e suas principais características auxilia as empresas no direcionamento das estratégias, serve como um mitigador deste indicador e, fundamentalmente, considera as características da equipe ali existente de tal forma que se melhore o desempenho e a produtividade.

Especialmente para as MPEs, os resultados apurados do clima organizacional oferecem subsídio real para que as mesmas consigam compreender a sua força de trabalho e elaborar ações que melhorem o desempenho de suas equipes.

6.3 LIDERANÇA X CLIMA ORGANIZACIONAL

A terceira hipótese da pesquisa buscava identificar se um determinado estilo de liderança poderia ser associado a um fator específico de clima organizacional. Tal medição teve por objetivo a identificação de padrões que evidenciassem um ou mais pares combinados entre eles.

Os dados obtidos ficaram assim classificados quando os estilos de liderança do modelo MLQ foram associados a cada um dos fatores de clima organizacional:

Tabela 11: Resultados Apurados – Liderança x Clima Organizacional

	Transformacional	Transacional	Passive Avoidant
Apoio da Chefia e/ou Organização	1	5	0
Recompensa	1	2	0
Conforto Físico	6	12	1
Controle / Pressão	2	4	0
Coesão Entre Colegas	12	27	2

Fonte: Elaborado pelo autor

A apreciação destes resultados à fórmula estatística do índice de Diversidade de *Shannon-Wiener* apresentou os seguintes resultados:

Tabela 12: Índice de Shannon – MLQ

	Transacional	Transformacional	Passive Avoidant
Tamanho da Amostra	22	50	3
Número de Categorias	5	5	5
Índice de Shannon-Wiener	0.5142	0.5369	0.2764
Máxima diversidade	0.699	0.699	0.699
Homogeneidade	0.7356	0.7682	0.3955
Heterogeneidade	0.2644	0.2318	0.6045

Fonte: Elaborado pelo autor

Wolda (1983) destaca que este índice é advindo de expressão matemática simples que contempla a abundância relativa de cada espécie na amostra; sua origem é derivada da Teoria da Informação e trata os dados considerando a homogeneidade e a heterogeneidade (JUHÁSZ-NAGY & PODANI, 1983).

Segundo Uramoto, Walder e Zucchi (2005) o índice de Shannon, mede o grau de incerteza em prever a que espécie pertencerá um indivíduo escolhido. Em resumo, quanto menor a variabilidade, menor o grau de incerteza e, logo, a diversidade da amostra é baixa. Isso indica a existência de um tipo predominante dentro do universo pesquisado.

Por esta primeira análise, percebe-se que os dados apresentaram homogeneidade nos estilos de liderança classificados como Transacional (0.7356) e Transformacional (0.7682), o que indica dados pouco heterogênicos, logo, com grande concentração semelhante em seus resultados.

Destes, o modelo transformacional foi o que apresentou o maior índice de homogeneidade (0.7682), indicando a existência de um tipo predominante dentro da amostra apurada.

O estilo de liderança classificado como *Passive Avoidant* possui, em sentido contrário, baixo índice de homogeneidade (0.3955), indicando que seus dados não possuem uniformidade mensurável.

De igual forma, inverteu-se os resultados obtidos para que se avaliasse em destaque os fatores de clima organizacional e também se conferisse sua homogeneidade ou heterogeneidade, seguindo os mesmos princípios acima descritos.

Tabela 13: Resultados Apurados – Clima Organizacional x Liderança

	Apoio da Chefia e/ou Organização	Recompensa	Conforto Físico	Controle / Pressão	Coesão Entre Colegas
Transformacional	1	1	6	2	12
Transacional	5	2	12	4	27
Passive Avoidant	0	0	1	0	2

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados estatísticos, com a mesma apreciação estatística apresentaram os seguintes resultados:

Tabela 14: Índice de Shannon – ECO

	Apoio da Chefia e/ou Organização	Recompensa	Conforto Físico	Controle / Pressão	Coesão Entre Colegas
Tamanho da Amostra	6	3	19	6	41
Número de Categorias	3	3	3	3	3
Índice de Shannon-Wiener	0.1957	0.2764	0.3514	0.2764	0.3396
Máxima diversidade	0.4771	0.4771	0.4771	0.4771	0.4771
Homogeneidade	0.4101	0.5794	0.7366	0.5794	0.7118
Heterogeneidade	0.5899	0.4206	0.2634	0.4206	0.2882

Fonte: Elaborado pelo autor

Em suma, os índices que apresentaram a maior homogeneidade em seus resultados foram os fatores de Conforto Físico (0.7366) e Coesão Entre Colegas (0.7118).

Assim como na amostragem anterior, que verificava os estilos de liderança, esta rodada de testes aponta para uma homogeneidade ou concentração de resultados para os fatores de Conforto Físico e Coesão Entre Colegas dentro da perspectiva de clima organizacional.

Respondendo a hipótese 3 da pesquisa, pode-se afirmar que o estilo de liderança transformacional infere nos fatores de clima organizacional de conforto físico e coesão entre colegas.

Estes fatores de clima organizacional, logo, representam os principais indicadores de uma equipe gerenciada pelo estilo transformacional de liderança e, portanto, podem ser observados no universo das MPEs.

O clima organizacional, definido por Abbey & Dickson (1983), diz respeito ao ambiente interno de uma organização de forma que este seja o reflexo do comportamento e da conduta de seus funcionários, e é útil para a interpretação da situação e regulador das atividades.

Pelos resultados obtidos, a coesão entre os colegas, associado a um estilo de liderança transformador são indicadores que oferecem um caminho às MPEs no sentido de organizarem suas equipes de trabalho.

Na análise das freqüências percebidas ao término da pesquisa, a mesma constatação se torna evidente e reforça os estudos estatísticos aqui realizados.

Tabela 15: Distribuição de Freqüências

		Estilo de Liderança			Totais
		Transacional	Transformacional	<i>Passive Avoidant</i>	
Fatores de Clima Organizacional	Apoio Chefia e Organização	1.33%	6.67%	0.00%	8.00%
	Recompensa	1.33%	2.67%	0.00%	4.00%
	Conforto Físico	8.00%	16.00%	1.33%	25.33%
	Controle / Pressão	2.67%	5.33%	0.00%	8.00%
	Coesão Entre Colegas	16.00%	36.00%	2.67%	54.67%
Totais	75 empresas	29.33%	66.67%	4.00%	100.00%

Fonte: Elaborado pelo autor

Percebe-se a concentração de 66,67% de respostas totais pertencentes ao grupo de estilo de liderança transformacional e, quando observados os resultados de fatores de clima organizacional, 54,67% dos resultados com a identificação do fator de coesão entre colegas, além de 25,33% dos resultados para conforto físico.

Conforme Luz (1996) destaca, clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina nas organizações no momento em que esta pesquisa é conduzida. Se há um modelo de liderança predominantemente transformacional, o reflexo no clima é a unidade entre as pessoas destas equipes como principal indicador.

Ao observar o valor único do par *Liderança Transformacional x Coesão Entre Colegas*, nota-se uma concentração de 36,0% do total de resultados obtidos, ou seja, pouco mais de 1/3 das respostas obtidas são especificamente deste par, o que comprova a baixa variabilidade e grande homogeneidade dos resultados assinalados.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura sobre a liderança, com suas diversas abordagens, evidencia a contribuição do líder, às organizações e ao desenvolvimento das pessoas, como instrumento capaz de atender plenamente os interesses de cada um dos atores organizacionais e, por conseguinte, promover o crescimento em todas as suas vertentes de estudo e aplicação.

Neste cenário, a Liderança Transformacional é um caminho factível às MPEs como forma de desenvolvimento das equipes de trabalho, capaz de capacitá-la para a realização das atividades que superem as expectativas de negócio e, ao mesmo tempo, contribua para a melhoria do relacionamento interpessoal e desenvolva um ambiente saudável às pessoas e ao trabalho.

Este estilo de liderança é melhor compreendido e reconhecido quando a organização também sabe qual o ambiente interno existente, as percepções de seus funcionários, aspirações e expectativas.

A avaliação de clima organizacional é um dos instrumentos que possibilitam às organizações a tradução destes cenários, ao oferecer um caminho nominado para que os esforços se transformem em ações e, por conseguinte, na valorização das relações interpessoais e no *empowerment* necessário às equipes.

O fator de coesão entre colegas, apontado pela pesquisa, representa um indicador importante dentro do estudo de clima organizacional nas MPEs e amplia a necessidade do líder compreender as dinâmicas humanas dentro das organizações.

Para os seus funcionários esta conjunção pode trazer um cenário mais equilibrado, motivação para o desempenho das atividades, sensação de justiça, desempenho do trabalho em equipe superior, além de um ambiente com mais cooperação, menos conflitos e melhor gestão de pessoas.

Especialmente para micro e pequenas empresas, estes indicadores são de extrema valia, uma vez que estas organizações não possuem uma estrutura administrativa completa, por vezes, com diversas funções centradas na figura de seu empreendedor e que carece de recursos para competir em igualdade com grandes corporações.

Aspectos do gerenciamento de pessoas, dentro das micro e pequenas empresas, também são relegados, muitas vezes, ao segundo plano, o que não permite a maximização do desenvolvimento pessoal dos líderes e funcionários, bem como das receitas operacionais. E quanto menos estes pontos são observados, menores as chances de crescimento destas empresas.

Com a identificação do estilo de liderança majoritariamente transformacional e o fator de coesão entre colegas como principal indicador de clima organizacional, o desafio aos empreendedores das micro e pequenas empresas estudadas é transformar as equipes de trabalho e potencializar seus resultados.

O modelo transformacional utilizado nesta pesquisa possui os pontos de atributos idealizados (influência carismática), comportamentos idealizados (principais valores e crenças), motivação inspiradora (estímulo para realizar mais do que o esperado), estimulação intelectual (postura mais questionadora e desafiadora) e consideração individualizada (nutrir o *empowerment*) como suas principais características e são estas que os líderes destas empresas devem pautar seus relacionamentos e trabalhar junto a suas equipes.

Associados aos aspectos de coesão entre as pessoas como principal valor percebido dentro da escala de clima organizacional, o desafio se completa na formação das equipes e da manutenção das mesmas; desafio que os líderes devem diretamente se responsabilizar e gerir.

A Região Metropolitana de Campinas é estratégica dentro do desenvolvimento estadual e nacional, exatamente por sua a infra-estrutura logística, proximidade com o maior centro consumidor do país, pólos de ciência e tecnologia e mão-de-obra altamente qualificada, conforme dados da Secretaria de Economia e Planejamento do Estado de São Paulo.

Também é reconhecida por apresentar sustentáveis níveis de crescimento econômico, fomentação de novos negócios e grande expansão populacional, o que favorece em grande escala às micro e pequenas empresas e seus empreendedores.

Os resultados obtidos nesta pesquisa mostram que existe um estilo predominante de liderança e um fatores de clima organizacional que prepondera sobre os demais, nas micro e pequenas empresas da Região Metropolitana de Campinas.

Os resultados obtidos por meio dos testes estatísticos comprovam estas afirmações, com especial atenção ao modelo transformacional de liderança, que trabalha a questão do desenvolvimento pleno dos colaboradores e, dentro dos fatores de clima organizacional, da coesão entre as pessoas da equipe, como principal fator positivo para maximizar o desempenho funcional.

Estas evidências são indicadores para que outras empresas possam se beneficiar dos resultados aqui apresentados e os transforme em instrumentos de trabalho e atuação, para garantir maior poder de competitividade com empresas de outros portes econômicos.

7.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Os estudos aqui realizados contemplam micro e pequenas empresas da Região Metropolitana de Campinas, o que não permite afirmar que tais resultados sejam semelhantes a outras regiões metropolitanas.

As empresas pesquisadas tinham como característica central o atendimento ao público, exatamente por acreditar-se que o clima organizacional poderia transparecer aos clientes, caso este indicasse resultados negativos. Logo, não se pode afirmar que os mesmos resultados obtidos venham a se repetir em outros segmentos empresariais.

O questionário MLQ, utilizado para identificar os estilos de liderança, tiveram tradução livre do pesquisador e, portanto, podem carecer de uma tradução mais ampla ou respaldada pelas diferenças semânticas existentes entre o formulário original e aquele aqui utilizado.

Outra limitação do presente estudo foi aquela imposta pelos questionários utilizados como modelos. Não se pesquisou tempo médio de existência de cada uma das micro e pequenas empresas e nem se avançou sobre a história de cada uma delas, por exemplo.

7.2 PESQUISAS FUTURAS

Para micro e pequenas empresas de outros segmentos, que não estejam vinculadas ao comércio e ao atendimento ao público, o presente estudo pode ser alargado, o que ofereceria um espectro ainda mais amplo que auxiliaria na compreensão das dinâmicas das MPEs.

Também, para estudos complementares sobre liderança, novas pesquisas contribuiriam para montar-se um painel associativo dos demais estilos de liderança com os possíveis fatores de clima organizacional percebidos.

Estudar as demais Regiões Metropolitanas existentes no país contribuiria para um desenho macro destas regiões, que são destaques exatamente por sua concentração de empresas, pessoas, empregos e oportunidades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBEY, A. e DICKSON, J. W. **R&D work climate and innovation in semiconductors**. *Academy of Management Journal*, v.26, n.2, p.362-368, 1983.
- AGEMCAMP. Agência Metropolitana de Campinas. **Indicadores Selecionados**. Disponível em [http://www.agemcamp.sp.gov.br/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=41&lang=pt]. Consultado em 10/07/2012.
- ALMEIDA, M. I. R.; NOVAES, M. B. C.; YAMAGUTI, C. L. **Liderança e Gestão Estratégica de Pessoas: Duas Faces da Mesma Moeda**. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, v.1, n.1, p. 7-25, 2008.
- ANTONAKISA, J.; AVOLIO, B.; SIVASUBRAMANIAM, N. **Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire**. *The Leadership Quarterly*, v. 14, n. 3, p. 261-295, 2003.
- ALVES, R. **Filosofia da Ciência: Introdução ao Jogo e Suas Regras**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1983.
- ANSOFF, H. Igor. **Business Strategy**. Great Britain: Perguin Books, 1973.
- AVOLIO, B.J.; BASS, B.M. **Transformacional Leadership, charisma and beyond**. Binghamton: New York University, 1985.
- BAHLS, S. C.; NAVOLAR, A. B. B. **Terapia Cognitivo-Comportamentais: Conceitos e Pressupostos Teóricos**. *Revista Eletrônica de Psicologia*. n. 04, Curitiba, Jul, 2004. Disponível em [http://www.utp.br/psico.utp.online/site4/terapia_cog.pdf]. Consultado em 19/04/2012.
- BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL. **Porte da Empresa**. Disponível em: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/porte.html]. Consultado em 17/10/2011.

- BANOV, M. R. **Psicologia no Gerenciamento de Pessoas**. São Paulo: Atlas. 2008.
- BASS, B. M. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York: Free Press, 1985.
- BASS, B. M. **Bass and stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research**. Nova Iorque: Free Press, 1990. In NORTHOUSE, P. G. *Leadership – Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.
- BASS, B. M., AVOLIO, B. J. **Transformational Leadership and Organizational Culture**. *Public Administration Quarterly*, v. 17, p. 112-121, 1993.
- BASS, B. M., AVOLIO, B. J. **Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set**. CA: Mind Garden, Inc. Third Edition, 2004.
- BASS, B. M., AVOLIO, B. J. **The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team and Organization Development, Research in Organizational Change and Development**, 4, 231-272, 1992. In NORTHOUSE, P. G. *Leadership – Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa**. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 1993.
- BECKER, B.; HUSELID, M.; ULRICH, D. **Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard: Interligando Pessoas, Estratégia e Performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BEJARANO, V. C. **Elementos Essenciais à Implementação de Equipes: um estudo de caso da indústria de papel**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção)-Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2006.
- BENNIS, W. G. **Desenvolvimento Organizacional: sua natureza, origens e perspectivas**. São Paulo: Edgar Bleicher, 1999.

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

BERGAMINI, C. W. **Liderança Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, C. W. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

BIOESTAT. **Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá**. Disponível em: [<http://www.mamiraua.org.br/>], Acesso em 19/04/12.

BIRLEY, S. & NIKTARI, N. **Reasons for Business Failure**. Leadership & Organization Development Journal, March, 1996, V.17, n2, p52.

BLAKE, R. R., MOUTON, J. S. **O Grid Gerencial III**. São Paulo: Pioneira, 1989.

BOWDITCH, J. L., BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BURNS, J. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

ÇAKAR, N. D.; ERTÜRK, A. **Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effect of Organizational Culture and Empowerment**. Journal of Small Business Management, v. 48, n. 3, Jul, 2010.

CALVOSA, M. V.. **Gerência de Vendas: O Ambiente Organizacional**. Rio de Janeiro: CECIERJ, 2008.

CASSE, P.; CLAUDEL, P. **Leadership Styles: a Powerful Model**. Training Journal, v.1, n.1, p. 45-51, Jan, 2011. Disponível em [http://www.skolkovo.ru/public/media/documents/pressroom/SKOLKOVO_-_Pierre_CASSE_-_Leadership_styles_a_powerful_model.pdf]. Consultado em 21/04/2012.

CASTILHOS, A. **Liderando Grupos**. Qualitymark, Rio de Janeiro, 2ª, 1996.

CAVALCANTI, V. L. S.; CARPILOVSKI, M.; LUND, M. **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHADWICK, C.; DABU, A. **Human Resources, Human Resource Management, and the Competitive Advantage of Firms: Toward a More Comprehensive Model of Causal Linkages**. *Organization Science*, v. 20, n. 1, p. 253–272, 2009.

CHANDLER JR., A. D. **Ensaio para uma Teoria Histórica da Grande Empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CHERNISS, C. & GOLEMAN, D. **The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations**. USA: Jossey-Bass, 2001.

CODA, R. **Satisfação no Trabalho e Características das Políticas de Recursos Humanos para Executivos**. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1986.

CODA, R. **Pesquisa de Clima Organizacional e Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. In: BERGAMINI, M. C. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*, 2.ed. São Paulo: Atlas, p.94-107, 1997.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRAINER, S. **Grandes Pensadores da Administração**. São Paulo: Futura, 2000.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. São Paulo: Artmed, 2010.

CRONBACH, L. J., & MEEHL, P. E. **Construct Validity in Psychological Tests**. *Psychological Bulletin*, 52, 281-302, 1955.

CROSSMAN, R.; CROSSMAN, D.; LOVELY, J. **Human Performance Improvement: Key to Sustainable Safety Excellence**. *Professional Safety*, v. 54, n. 6, p.63-72, 2009.

CUNHA,M.;REGO,A.;CUNHA,R.;CARDOSO, C. C.. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. Lisboa: RH Editores, 2003.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DONALDSON, L. **Teoria da Contingência Estrutural**. *In*: CLEGG, et. al. (org). Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Editora Atlas. V1, 1999.

DRUCKER, P. **Prática da Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

DRUCKER, P. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

EXNER, C. E. **Content Validity of the In-hand Manipulation Test**. American Journal of Occupational Therapy., v. 47, n. 6, p. 505-513, 1993.

EYSENCK, H. J. **Manual for the Eysenck Personality Inventory**. San Diego: Educational and Industrial Testing Service, 1968.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial: de Taylor aos Nossos Dias. Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. **Tendências que Orientam as Decisões dos Formadores de Opinião em Gestão de Pessoas no Brasil**. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001. Campinas, SP, 2001.

FREITAS, M. E.. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron Books, 1991.

FIEDLER, F. E., CHEMERS, M. M. **Liderança e Administração Eficaz**. São Paulo : Pioneira, 1981.

FOLLETT, M. P. **Os Elementos da Liderança**. In: GRAHAM, P. (Org.). Mary Parker Follett: profeta do gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. p. 173-193.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1989.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

GONÇALVES, A.; KOPROWSKI, S.O. **Pequena Empresa no Brasil**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1995.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Secretaria de Economia e Planejamento. **Região Metropolitana de Campinas**. Disponível em: [<http://www.ppa.sp.gov.br/perfis/PerfilRMCampinas.pdf>]. Consultado em 15/09/2010.

GRIFFIN, Rick W.; MOOREHEAD, Gregory. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.

HAINES, V., MERRHEIM, G. & ROY, M. **Understanding Reactions to Safety Incentives**. Journal of Safety Research, 32, 17-30, 2001.

HALL, P.A.; TAYLOR, R.C. **Political Science and the Three New Institutionalism**. Oxford: Blackwell Publishers. Political Studies, n.XLIV, p.936-957, 1996.

HATTER; BASS, B. M. **Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership**. Journal of Applied Psychology, v. 73, n. 4, p. 695-702, 1988.

HALEY, S. M.; COSTER, W. J.; FAAS, R. M. **A Content Validity Study of Pediatric Evaluation of Disability Inventory**. Pediatr. Phys. Ther., p. 177-184, 1991.

HANASHIRO, D. M. M.; NASSIF, F. J.; NASSIF, V. M. J.; CARVALHO, V. A. C.; BIDO, D. S. **Diversidade na Liderança: Há Diferença em Gênero?**. EnANPAD 2005 (GPR-A 2804). Rio de Janeiro. ISSN: 2177-2576.

HANSENNE, M. **Psicologia da Personalidade**. Lisboa: Climepsi. 2003.

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

HOGG, M. A.; TERRY, D.J. **Social identity and self-categorisation processes in organizational contexts**. Academy of Management Review, Vol. 25 No. 1, 2000.

HOLLANDER, E. P., **Leaders, Groups and Influence**, N. Y., Oxford, University Press, 1964.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estimativas das Populações Residentes, em 1º de Julho de 2009, segundo os Municípios**. Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2009/POP2009_DOU.pdf]. Consultado em 21/10/2010.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001 / IBGE**, Coordenação de Serviços e Comércio. – Rio de Janeiro : IBGE, 2003.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Industrial Anual – Empresa 2011**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/questionarios/pia_empresa.html>. Consultado em 07/02/2012.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2010**. Disponível em: [http://www.censo2010.ibge.gov.br/]. Consultado em 10/12/2011.

JIMÉNEZ, D. J.; COSTA, M. M. **The performance effect of HRM and TQM: a study in Spanish organizations**. International Journal of Operations & Production Management. Vol. 29, No. 12, 2009. p. 1266-1289.

JUHÁSZ-NAGY, P. & PODANI, J. **Information theory methods for the study of spatial processes and succession**. Vegetatio 51(3):129-140. 1983.

JUNG, C. G. **Tipos Psicológicos**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

KATOU, A. A. **The Impact of Human Resource Development on Organizational Performance: Test of a Causal Model**. Institute of Behavioral and Applied Management, 2009.

KATZ, R. L. **Skills of an Effective Administrator**. *In*: HBR Classics: fifteen key concepts for managerial success. Boston: Harvard Business Review, n. 74509, Sep.-Oct. 1974.

KENT, T.; CROTTS, J.; AZIZ, A.; **Four Factors of Transformational Leadership Behavior**. *Leadership & Organization Development Journal*, v.22, n.5, p.221-229, 2001.

KOTLER, J. P. **Afinal o que Fazem os Líderes: a nova face do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro. Campus, 2000.

KWASNICKA, E. L. **Teoria Geral da Administração: uma síntese**. São Paulo: Atlas, 1991.

LACOMBE, B; TONELLI, M. **O Discurso e a Prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos**. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2000. Florianópolis, SC, 2000.

LACOMBE, B. ; ALBUQUERQUE, L. G. **Avaliação e Mensuração de Resultados em Gestão de Pessoas: um Estudo com as Maiores Empresas Instaladas no Brasil**. *Rev. Adm. (São Paulo)*, São Paulo, v. 43, n. 1, mar. 2008 . Disponível em <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072008000100001&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 18 jun. 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LAHTI, R. K.; BEYERLEIN, M. M. **Knowledge Transfer and Management Consulting: a look at the firm**. *Business Horizons*, Indiana, v.43, n.1, p.65-74, Jan./Feb, 2000.

LAVELLE, J. **On Workforce Architecture, Employment Relationships and Lifecycles: Expanding the Purview of Workforce Planning & Management.** Public Personnel Management, 2007.

LESSA, E. **Equipes de Alto Desempenho a Tipologia de Jung nas Organizações.** São Paulo: Vetor, 2003.

LEWIN, K. **Resolving Social Conflicts.** New York: Harper, 1939.

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R.K. **Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates.** Journal of Social Psychology 10: 271–301. 1939.

LONGNECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas.** São Paulo: Makron Books, 1997.

LUZ, R. S. **Conhecendo o clima organizacional.** Revista Treinamento e Desenvolvimento, v4. No. 41, maio, p 14-15, São Paulo. 1996.

LUZ, R. S. **Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MACHLINE, C.; MOTTA, I.S.; WEILL, K.E. **A Administração da Produção na Pequena Empresa Brasileira.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1966.

MARCHIORI, M.; VILAÇA, W.P.T.; SIMÕES, F.R.; PINTO, R.S.; FONSECA, R.K.A. , A. L.; ALBUQUERQUE, L. **A Liderança Transformacional e Discursiva Revelada ou Desvelada? Um Estudo Empírico no Campo da Indústria Gráfica.. In: XXXIV EnANPAD.** Rio de Janeiro, 2010.

MARQUIS B.L., HUSTON C.J. **Administração e Liderança em Enfermagem: Teoria e Prática.** 4ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

MARREWIJK, M. V. **A Typology of Institutional Frameworks for Organizations.** Technology and Investment, 2010, 1, 101-109.

MARTINS, M. C.. F. **Clima Organizacional**. In: SIQUEIRA, M. M. M.; TAMAYO, A. Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de Diagnóstico e de Gestão. São Paulo: Artmed Editora S.A, 2008.

MASLOW, A.H. **Introdução à Psicologia do Ser**. Rio de Janeiro: Eldorado, 1968.

MASOOD, S. et al. **Transformational Leadership and Organizational Culture: the Situational Strength Perspective**. Journal of Engineering Manufacture, v. 220, n. 6, p. 941-949, 2006.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento**. São Paulo: Atlas, 1998.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração Para Empreendedores**. São Paulo: Pearson, 2011.

MCGUIRE, D.; BY, R. T.; HUTCHINGS, K. **Towards a Model of Human Resource Solutions for Achieving Intergenerational Interaction in Organizations**. Journal of European Industrial Training. Vol. 31, No. 8, p. 592-608, 2007.

MENEGON, L. F.; CASADO, T. **O Contrato Psicológico Como Ferramenta Para a Gestão de Pessoas**. Rev. Adm. (São Paulo), São Paulo, v. 41, n. 2, jun. 2006 . Disponível em <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072006000200001&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 03/04/2012.

MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN JR., H. J. **Organizational Strategy, Structure and Process**. Academy of Management Review, v. 3, n. 3, Jul, 1978.

MINAYO, M. C. S. et al. (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MINTZBERG, H.. **Criando Organizações Eficazes: estrutura em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2003.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Thomson, 2002.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and practise**. Sage Publications. 2004.

NUNNALLY, J. C. **Psychometric Theory**. New York: McGraw-Hill, 1978.

PAULINO, A. D.; ROSSI, S. M. M.. **Um estudo de caso sobre Perfil Empreendedor – Características e traços de personalidade empreendedora**. In: Anais do III EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., Brasília: DF. p. 205-220, 2003.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de Dados Qualitativos: Estratégias Metodológicas Para as Ciências da Saúde, Humanas e Sociais**. São Paulo: Edusp, 1999.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PONTES, B. R. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: LTr, 2001.

RATTNER, H. **Pequena Empresa – O comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência**. Vol. 1 São Paulo: Brasiliense, 1985.

RATTNER, H. **Liderança para uma Sociedade Sustentável**. São Paulo: Nobel, 1998.

REZA, E. M. **Identity Constructs in Human Organizations**. The Business Renaissance Quarterly: Enhancing the Quality of Life at Work, 2010.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

RICARDO, H. P. **Developing A Competitive Edge Through Employee Value: How All International Companies Should Conduct Business**. The Business Review, Cambridge. Vol. 16. Num. 1, 2010.

ROBBINS, S. P. **Mudança Organizacional e Administração do Estresse**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROBBINS, S. P. **Essentials of Organizational Behaviour**. Upper Sadle River, New Jersey: Prentice Hall, 2000.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

RODRIGUEZ, J. K.; GOMEZ, C. F. **HRM in Chile: the Impact of Organizational Culture**. Employee Relations. Vol. 31. No. 3, 2009. p. 276-294.

SALOMÃO, M. A. Desenvolvimento de Equipes. *In*: BOOG, G. G. [Org.]. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999. cap. Desenvolvimento de Equipes, p. 507-532

SANTOS, N. M. B. F. **Diagnóstico do Clima Organizacional – um instrumento para a gestão universitária**. *In*. Universidade a busca da qualidade, volume 1, nº 6, São Paulo: CEDAS, nov/dez 1994.

SANTOS, N. M. B. F. **Clima Organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena: Stiliano, 1999.

SANTOS, N. M. B. F. **Gestão Estratégica nas Instituições de P&D - Um enfoque centrado na pesquisa de clima organizacional**. Revista Administração Diálogo. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica. V. 2. n. 1, 2000.

SEADE. **Perfil Regional da Região Metropolitana de Campinas**. Disponível em <http://www.seade.gov.br/produtos/perfil_regional/index.php?loc=696>. Acesso em 15/05/2012.

SEBRAE. **Análise do Mercado Formal de Trabalho – Fevereiro/2012**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/emprego/Analise%20do%20CAGED%202012%2002.pdf>>, 2012. Acesso em 18/06/2012.

SEBRAE. **Conhecer – Varejo**. Número 9. Dezembro de 2009. Disponível em <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/A87E48067577C400832576A9004398B9/\\$File/NT0004305A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/A87E48067577C400832576A9004398B9/$File/NT0004305A.pdf)>. Acesso em 12/06/2012.

SECRETARIA DE ECONOMIA E PLANEJAMENTO DO ESTADO DE SÃO PAULO.
Caracterização Socioeconômica de São Paulo – Região Administrativa de Campinas. Disponível em: <

http://www.planejamento.sp.gov.br/noti_anexo/files/uam/trabalhos/perfil-campinas.pdf>. Acesso em 01/06/2012.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais.** São Paulo: Herder e Edusp, 1967.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Cortez Editora, 2002.

SIEGEL, S. **Estatística Não-paramétrica Para as Ciências do Comportamento.** São Paulo: McGraw-Hill, 1975.

SILVA, G. L. R. **Controle do Turnover: como prevenir e demitir com responsabilidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SISSON, K.; STOREY, J. **The Realities of Human Resource Management – Managing the Employment Relationship.** Buckingham. Open University, 2000.

STEERE, R. **Os Principais Desafios da Liderança para Executivos.** São Paulo: Quality, 1996.

STEFANO, S. R.; GOMES FILHO, A. C. **Estilos de Liderança: Um Estudo Comparativo Entre Empresas de Transportes.** Revista Capital Científico, Vol. 2, No 1, 2004.

STONER, J. A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Elaboração do Planejamento Estratégico: Estudo e Aplicação de um Roteiro em Pequenas Empresas.** Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.1, n.2, p.34-50, 2007.

TREVIZAN, M. A.; MENDES, I. A. C.; GALVÃO, C. M.; SAWADA, N. O. **Utilização das Teorias Administrativas na Produção do Conhecimento sobre Administração em Enfermagem.** Rev. Bras. Enf, v.44, n.4, p.36-40, 1991.

ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados.** São Paulo: Futura, 1998.

URAMOTO, Keiko; WALDER, Julio M.M.; ZUCCHI, Roberto A. **Análise quantitativa e distribuição de populações de espécies de Anastrepha (Diptera: Tephritidae) no campus Luiz de Queiroz, Piracicaba, SP.** Neotropical Entomology. Londrina/PR, v. 34, n. 1, Fev. 2005 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-566X2005000100005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 20/09/2012.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. **Empresa Humanizada: a organização necessária e possível.** Rev. adm. empres., São Paulo, v. 41, n. 2, Junho 2001 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902001000200003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 19 Junho 2012.

VIEIRA, S. **Introdução à Bioestatística.** São Paulo: Elsevier, 2008.

WEBER, M. **Ensaio de Sociologia.** 4.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

WEBER, G. B. **Desenvolvendo Líderes de Amanhã.** In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. O líder do futuro. São Paulo: Futura, 1996.

WOLDA, H. **Diversity, diversity indices and tropical cockroaches.** Oecologia 58(3):290-298. 1983.

WOOLFE, Lorin. **The Bible on Leadership.** New York. Amacom, 2002.

YUKL, G. A. **Leadership in Organizations.** USA: Prentice-Hall, 1989.

ANEXOS

ANEXO – A – MLQ

Prezado respondente,

Esta pesquisa, de cunho acadêmico, é parte integrante do Programa de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Campo Limpo Paulista (FACCAMP) e tem como objetivo principal estudar os estilos de liderança nas empresas, razão esta que solicitamos a sua participação e, desde já, agradecemos por sua disponibilidade.

O tempo médio de resposta não é superior a 10 (dez) minutos, mas ressaltamos que o mesmo é apenas um parâmetro, podendo ser respondida dentro do tempo que V.S.a melhor achar adequado para a reflexão de cada questão.

Vale ressaltar que a pesquisa é anônima, sem identificação de qualquer natureza tanto das pessoas quanto das empresas respondentes.

Neste questionário você vai encontrar uma série de frases que descrevem características comportamentais e que foram levantadas em diferentes organizações de trabalho.

Por favor, avalie o quanto estas características descrevem sua maneira de pensar.

Para responder, leia as características descritas nas frases a seguir e anote junto a cada frase o número que melhor representa sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

0	1	2	3	4
De modo algum	De vez em quando	Algumas vezes	Relativamente freqüente	Freqüentemente, se não sempre

Q	Assertivas	0	1	2	3	4
1	Eu forneço auxílio aos outros em troca por seus esforços					
2	Eu reexamino as hipóteses críticas onde elas são apropriadas					
3	Eu falho em interferir até que os problemas se tornem sérios					
4	Eu concentro atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões					
5	Eu evito me envolver quando aparecem problemas importantes					
6	Eu falo sobre meus valores e crenças mais importantes					
7	Eu sou ausente quando precisam					
8	Eu busco diferentes perspectivas para solucionar problemas					
9	Eu falo de maneira otimista sobre o futuro					
10	Eu incentivo o orgulho nos outros por estarem associados a mim					
11	Eu discuto em termos específicos com quem é responsável por alcançar objetivos de desempenho					
12	Eu espero as coisas darem erradas antes de agir					
13	Eu falo entusiasticamente sobre o que é preciso ser feito					
14	Eu específico a importância de ter forte senso de propósito					
15	Eu uso meu tempo ensinando e treinando					
16	Eu deixo claro o que alguém pode receber quando os objetivos são alcançados					
17	Eu mostro que acredito que "se algo ainda não quebrou, não conserte"					
18	Eu vou além dos interesses pessoais para o benefício do grupo					
19	Eu trato os outros como indivíduos ao invés de apenas um membro do grupo					
20	Eu demonstro que os problemas precisam ser crônicos antes de eu agir					
21	Eu ajo de forma a contruir o respeito dos outros por mim					
22	Eu concentro toda minha atenção em gerenciar erros, dúvidas e falhas					
23	Eu considero moral e ética consequências de decisões					
24	Eu monitoro todos os erros					
25	Eu mostro um senso de poder e confiança					
26	Eu articulo uma visão de obrigação com o futuro					
27	Eu dirijo minha atenção às falhas para encontrar padrões					
28	Eu evito tomar decisões					
29	Eu considero um indivíduo como tendo diferentes necessidades, habilidade e aspirações de outros					
30	Eu levo os outros a olharem os problemas de vários ângulos diferentes					
31	Eu ajudo os outros a desenvolver suas forças					
32	Eu sugiro novas formas de olhar como completar uma atribuição					
33	Eu demoro a responder questões urgentes					
34	Eu enfatizo a importância de ter um senso de missão coletivo					
35	Eu expresso satisfação quando os outros atingem as expectativas					
36	Eu expresso confiança que os objetivos serão alcançados					
37	Eu sou efetivo em encontrar as necessidades de trabalho dos outros					
38	Eu uso métodos de liderança que são satisfatórios					
39	Eu ajudo os outros a fazerem mais do que era esperado					
40	Eu sou efetivo em representar os outros para autoridades superiores					
41	Eu trabalho com os outros de uma forma satisfatória					
42	Eu estimulo nos outros o desejo de suceder					
43	Eu sou efetivo em alcançar as exigências organizacionais					
44	Eu aumento a voluntariedade nos outros para tentar mais duramente					
45	Eu lidero um grupo que é efetivo					

ANEXO – B – Escala de Clima Organizacional

Prezado respondente,

Esta pesquisa, de cunho acadêmico, é parte integrante do Programa de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Campo Limpo Paulista (FACCAMP) e tem como objetivo principal estudar o clima organizacional nas empresas, razão esta que solicitamos a sua participação e, desde já, agradecemos por sua disponibilidade.

O tempo médio de resposta não é superior a 10 (dez) minutos, mas ressaltamos que o mesmo é apenas um parâmetro, podendo ser respondida dentro do tempo que V.S.a melhor achar adequado para a reflexão de cada questão.

Vale ressaltar que a pesquisa é anônima, sem identificação de qualquer natureza tanto das pessoas quanto das empresas respondentes.

Neste questionário 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 sobre as características de sua empresa como um todo.

Para responder, leia as características descritas nas frases a seguir e anote junto a cada frase o número que melhor representa sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente

Q	Assertivas	1	2	3	4	5
1	Meu setor é informado das decisões que o envolvem					
2	Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo					
3	O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas					
4	As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe					
5	Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas					
6	O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho					
7	As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes)					
8	As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários					
9	Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas					
10	Aqui, existe planejamento de tarefas					
11	O funcionário pode contar com o apoio do chefe					
12	As mudanças nesta empresa são planejadas					
13	As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa					
14	Aqui, novas idéias melhoram o desempenho dos funcionários					
15	O chefe valoriza a opinião dos funcionários					
16	Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças					
17	O chefe tem respeito pelo funcionário					
18	O chefe colabora com a produtividade dos funcionários					
19	Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa					
20	A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas					
21	O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa					
22	Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação					
23	Aqui, o chefe valoriza seus funcionários					
24	Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados					
25	O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem					
26	Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado					
27	Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários					
28	Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários					
29	As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas					
30	O trabalho bem feito é recompensado					
31	O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas					
32	A produtividade do empregado tem influência no seu salário					
33	A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado					
34	Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz					
35	Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas					
36	O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador					
37	Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade					
38	O espaço físico no setor de trabalho é suficiente					
39	O ambiente físico de trabalho é agradável					
40	Nesta empresa, o local de trabalho é arejado					
41	Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho					
42	Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho					
43	Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho					
44	O setor de trabalho é limpo					
45	Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho					
46	Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde					
47	O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas					
48	Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários					
49	Nesta empresa, tudo é controlado					
50	Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto					
51	A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa					
52	Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários					
53	Os horários dos funcionários são cobrados com rigor					
54	Aqui, o chefe pressiona o tempo todo					
55	Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe					
56	Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe					
57	As relações entre as pessoas deste setor são de amizade					
58	O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas					
59	Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades					
60	Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas					
61	Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega					
62	Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa					
63	Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoas para alguns colegas					