

# O COMPORTAMENTO DOS GESTORES PERCEBIDO PELOS SUBORDINADOS: A IDENTIFICAÇÃO DE CARACTERÍSTICAS DO MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE KOLB<sup>1</sup>

*Luciano Budaszewski da Costa<sup>2</sup>  
Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci<sup>3</sup>*

## **Resumo**

Com o objetivo de identificar características do modelo proposto por Kolb *et al.* na percepção dos subordinados em relação ao comportamento de seus gestores no ambiente de trabalho, o presente estudo foi desenvolvido procurando-se conhecer as percepções dos subordinados em relação ao comportamento dos gestores através de uma pesquisa qualitativa por meio de entrevistas com funcionários de uma instituição financeira com presença em todas as cidades do Vale do Paraíba, no estado de São Paulo. Vinte pessoas foram entrevistadas, dentre escriturários, gerência média e administradores. A percepção dos subordinados em relação ao comportamento do gestor no ambiente de trabalho encontra amparo no modelo de clima organizacional de Kolb. Este modelo, ao categorizar os fatores de clima organizacional, permite que os comportamentos do gestor sejam enquadrados nessas dimensões, podendo sinalizar à organização e aos administradores a forma como o líder formal afeta o ambiente de trabalho e quais os comportamentos desejáveis para a melhoria do clima. Ao permitir essa análise, o modelo de Kolb possibilita que estratégias organizacionais sejam definidas em prol de melhores resultados.

**Palavras-chave:** Clima organizacional; Liderança; Ambiente de trabalho; Relações interpessoais.

## **THE MANAGERS BEHAVIOR PERCEIVED BY THE SUBORDINATES: THE IDENTIFICATION OF CHARACTERISTICS OF KOLB ORGANIZATIONAL CLIMATE MODEL**

## **Abstract**

This research intends to identify characteristics of the model purpose by Kolb *et al.*, through subordinates perceptions of the managers behavior in work environment. The research was developed finding out the subordinates perceptions of the managers behavior through qualitative analyzes by interviews with twenty employees of a financial organization presents all over the Vale do Paraíba region, at São Paulo state. The people interviewed functions were technical, team managers and mean managers. The subordinates perceptions of the manager behavior in work environment matches to Kolb organizational climate model. The model factors categories of organizational climate allows squaring in its factors the managers' behavior. As well, it is possible to show to organization and its managers the way how the formal leader affects the work environment and which are the behaviors desirable to a better climate. When allowing this analysis, the model of Kolb makes possible that organizational strategies are defined in favor of better resulted.

**Key words:** Organizational climate; Leadership; Work environment; Interpersonal relationship.

<sup>1</sup> *Contribuição técnica ao 62º Congresso Anual da ABM – Internacional, 23 a 27 de julho de 2007, Vitória – ES, Brasil.*

<sup>2</sup> *Mestrando (UNITAU – Universidade de Taubaté)*

<sup>3</sup> *Doutora/Orientadora (UNITAU – Universidade de Taubaté)*

## 1 INTRODUÇÃO

As relações interpessoais e o ambiente de trabalho onde elas ocorrem tem sido objeto de diversos estudos. A harmonia do ambiente, as percepções das pessoas sobre a organização e o conjunto de fatores que formam o ambiente recebem a atenção de pesquisadores e administradores na busca de se conhecer, medir e controlar as variáveis que podem colaborar para a melhoria dos resultados. O conceito de clima organizacional se apresenta como objeto para a compreensão sobre as percepções das pessoas e seus reflexos na organização.

Quando se faz referência a um bom clima organizacional é possível que emerja a idéia de troca de gentilezas entre as pessoas, semblantes de felicidade e sentimentos de camaradagem com a chefia. Porém, a razão para as organizações voltarem suas atenções para este tema não é filantrópica, mas a busca de alternativas para o incremento nos resultados.

A compreensão do conceito de clima organizacional é particularmente importante para os administradores, afinal “é através de sua criação que ele pode manejar a motivação de seus empregados”.<sup>(1)</sup>

Nesse sentido, conhecer o clima no ambiente de trabalho permitirá que a organização norteie suas estratégias de forma que o sentimento coletivo induza a melhoria dos resultados. Para isso, diversos autores propõem modelos cujas características, fatores e variáveis conduzem ao diagnóstico do clima organizacional. Esta pesquisa amparou-se no modelo de clima organizacional proposto por Kolb *et.al.* para identificar características do modelo que estão presentes na percepção dos subordinados em relação ao comportamento de seus gestores no ambiente de trabalho.

Inobstante a diversidade científica do tema, “muitos profissionais e até mesmo pesquisadores assumem o conceito de cultura organizacional como sinônimo de clima organizacional”.<sup>(2)</sup> Para efeito, faz-se oportuno distinguir-se os conceitos, pois **cultura organizacional** guarda relação com os princípios da organização, a forma de pensar e agir da corporação desde sua origem, e principalmente os valores da instituição, enquanto **clima organizacional** traduz-se em um “retrato” que reflete os sentimentos e atitudes das pessoas na organização em um determinado momento. O primeiro conceito possui um caráter histórico mais profundo, enquanto o segundo conceito refere-se à percepção das pessoas, que pode ser influenciada por fatores conjunturais internos ou externos à organização. Como o nome sugere, clima, que tem sua origem etimológica no grego (clima = *klima*, tendência; inclinação; atmosfera), guarda estreita relação com condições meteorológicas e ambientais, traz a idéia de algo menos perene, enquanto que a cultura passa de geração para geração podendo sofrer algumas alterações no tempo, mas que se apresenta rígida no curto prazo. O conceito de clima organizacional teve origem nas escolas de administração dos EUA na década de 1960. Após as primeiras pesquisas realizadas, sedimentou-se o conceito que caracteriza o clima organizacional como um estado psicológico fortemente afetado pelas condições existentes na empresa, tais como sistemas, estruturas e estilo de gerência. Como exemplo do que acontece com a atmosfera, o clima é o resultado de diferentes combinações dos seus elementos constitutivos ou formadores.<sup>(3)</sup>

O clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também

resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização.<sup>(4)</sup>

A organização é influenciada pelo clima organizacional de forma direta e indireta. O comportamento e a motivação refletem-se em desempenho e produtividade do trabalho, traduzidos na satisfação das pessoas envolvidas com a organização.

Se o clima organizacional é algo mutável e passível de administração, o tema ganha importância quando se criam ferramentas para aferição. Quando se consegue mensurar o clima organizacional, tem-se em mãos dados e informações que podem auxiliar na gestão e inovação da gestão, permitindo o direcionamento e otimização dos esforços das pessoas para aumento de produtividade e melhoria dos resultados da organização, além de melhoria na qualidade de vida das pessoas.

Através da pesquisa de clima, as organizações conseguem promover a melhoria nas relações interpessoais, permitindo que o conhecimento das percepções das pessoas sirva de instrumento para a elaboração de projetos em prol de um melhor ambiente de trabalho e promovendo a participação do grupo na definição das diretrizes estratégicas através da periódica mensuração do clima organizacional.

Nesse sentido vários autores construíram modelos que permitem embasar o desenvolvimento dessas ferramentas de mensuração do clima.

Kolb *et al.* propõem um modelo que analisa o clima organizacional através de uma escala de sete fatores: a) Conformismo – por este fator a análise recai sobre o sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; trata-se do grau em que as pessoas sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais se devem seguir ao invés de conduzirem seu trabalho à luz de premissas e convicções pessoais; b) Responsabilidade – é o grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas abstendo-se de consultar os superiores a cada etapa; c) Padrões – a ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ela coloca objetivos estimulantes, comunicando-lhes o comprometimento com esses objetivos; d) Recompensas – refere-se ao grau em que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados pelo bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos pelos erros; e) Clareza organizacional – refere-se ao sentimento, entre os membros, de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos; f) Calor e apoio – este fator enfoca o sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho; g) Liderança – por este fator analisa-se a disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros membros qualificados. Quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem sucedida. A liderança é baseada na perícia. A organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas.<sup>(5)</sup>

## **2 MATERIAL E MÉTODOS**

Para efeito deste estudo procurou-se conhecer as percepções dos subordinados em relação ao comportamento dos gestores através de uma pesquisa qualitativa por meio de entrevistas com funcionários de uma instituição financeira com presença em todas as cidades do Vale do Paraíba, no estado de São Paulo. Vinte pessoas foram

entrevistadas, dentre escriturários, gerência média e administradores. Quanto às funções, a amostra foi formada por quatorze pessoas do nível técnico de execução, cinco representando a gerência média e um administrador (gerente de agência). Essa amostra obedeceu à distribuição percentual média apresentada pela população, ou seja, 70% das pessoas em funções técnicas de execução, 25% em funções de gerência média e 5% em função de administradores. A população é formada por todos os funcionários sediados no Vale do Paraíba.

A análise das entrevistas, formadas por questões abertas, permitiu a identificação de termos-chave que foram contrapostos ao modelo de Kolb sobre clima organizacional.

Considerando-se que este estudo se insere em uma pesquisa mais ampla, registre-se que uma segunda fase, de análise quantitativa, prosseguiu com uma amostra de 195 sujeitos pertencentes à mesma população.

Esta fase fora realizada através de um questionário com perguntas fechadas, utilizando-se a Escala de Likert para respostas em cinco graus: DP – Discordo Plenamente, D – Discordo, I – Indeciso, C – Concordo e CP – Concordo Plenamente.<sup>(6)</sup>

As questões foram elaboradas de acordo com o modelo proposto por Kolb<sup>(7)</sup>, que permite analisar e comparar a situação real e a ideal, conforme o exemplo do quadro abaixo.

REAL / ATUAL					ITENS	IDEAL				
DP	D	I	C	CP		DP	D	I	C	CP
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	No meu local de trabalho, sou reconhecido pela qualidade dos trabalhos que realizo?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Quadro 1. Modelo de Questão Utilizando a Proposta de Kolb

### 3 RESULTADOS

A análise dos dados obtidos na pesquisa permitiu a formação de cinco categorias, quais sejam:

i) *Características de um bom ambiente de trabalho* – Traduz-se no ambiente onde se possa trabalhar com alegria e prazer, com a certeza de que o objetivo será atingido; onde há inter-relação entre o pessoal e o profissional, pois o equilíbrio tende a conduzir a bons resultados. A harmonia está presente no trabalho, permitindo que as pessoas sintam-se satisfeitas e felizes, propiciando enriquecimento pessoal e profissional. Companheirismo, coleguismo e cooperação permitem a troca de conhecimento sem reservas.

ii) *Reflexos do comportamento do gestor no ambiente de trabalho*: O gestor afeta o ambiente de trabalho, ainda que fisicamente não se encontre no mesmo espaço que a equipe (em outro andar ou outro endereço). O ambiente de trabalho pode ser afetado tanto sob o aspecto positivo, facilitando as características do bom ambiente de trabalho, quanto sob o aspecto negativo, podendo atrapalhar se houver muita pressão e pouca liberdade para o profissional se desenvolver.

iii) *Características do gestor, que corroboram para a melhoria do ambiente de trabalho*: o gestor deve ser participativo e mostrar-se presente. Deve demonstrar

reconhecimento por objetivos alcançados (parabenizar as pessoas pelos feitos), evitando apenas fazer cobranças. O gestor deve dar liberdade ao funcionário para gerenciar informações e metas, e cobrar pelo acompanhamento e resultado. Deve dar liberdade para o funcionário crescer. Quando o gestor não compartilha informações e acessos a sistemas, o funcionário não consegue acompanhar o desempenho da unidade de trabalho (não há participação). Ele deve demonstrar interesse pelo funcionário, perguntar como está indo seu trabalho, não fazer discriminação com quem conversa (ser acessível a todos os níveis hierárquicos subordinados), demonstrando apreço pelo funcionário. O gestor deve administrar ou cuidar não só da unidade de trabalho, mas das pessoas, entendendo as necessidades e as possibilidades dos funcionários, sabendo distinguir os momentos de relação pessoal e profissional. O gestor deve ter a capacidade de adequar o potencial do funcionário a determinada função (pessoa certa no lugar certo), permitindo o desenvolvimento profissional do funcionário. Suas demandas devem ser claras e objetivas, facilitando a comunicação e o entendimento do interlocutor.

iv) *Modo como as características do gestor colaboram para a melhoria do ambiente de trabalho:* através do reconhecimento e valorização do funcionário, permitindo participação e liberdade, demonstrando interesse pelas pessoas, de forma que haja satisfação. O gestor deve incentivar o auto-desenvolvimento e dar condições para o planejamento profissional do funcionário. Comunicando-se claramente, permite ao funcionário visualizar sua tarefa e o que lhe é exigido, com maior nitidez. Isso garante que cada um cumpra seu papel, tendo a certeza que a equipe alcançará seu objetivo.

v) *Comportamentos do gestor, que afetam negativamente o ambiente de trabalho:* O mau humor do gestor influencia negativamente o ambiente de trabalho, pois além de afetar a todos, cria uma barreira entre funcionários e o gestor, e isso dificulta a comunicação mesmo ao se tratar de assuntos de serviço. Falta de confiança cria barreiras e gera insegurança; dificulta a comunicação e a participação; restringe o acompanhamento do desempenho da unidade por parte dos funcionários, podendo gerar desgaste e trabalho excessivo. A existência de privilégios concedidos a determinados funcionários, com incentivo, consentimento, ou a partir do próprio gestor gera insatisfação da equipe, assim como afirmações ou colocações desagradáveis do gestor a determinada pessoa ou grupo, caracterizando um comportamento agressivo. Privilegiar funcionários, permitindo a ascensão profissional por critérios não profissionais, mas por laços de amizade. Por fim, a cobrança excessiva para cumprimento de metas, caracterizando alta pressão sobre os subordinados terá um impacto negativo no ambiente de trabalho.

#### **4 DISCUSSÃO**

A partir dos resultados categorizados observa-se que a percepção dos subordinados em relação ao comportamento do gestor no ambiente de trabalho encontra amparo no modelo de clima organizacional de Kolb. Segundo os subordinados, o comportamento do gestor afeta o ambiente de trabalho positivamente ou negativamente. O modelo de Kolb ao categorizar os fatores de clima organizacional permite que os comportamentos do gestor sejam enquadrados nessas dimensões, podendo sinalizar à organização e aos administradores a forma como o líder formal afeta o ambiente de trabalho e quais os comportamentos desejáveis para a melhoria do clima.

O Quadro 2 apresenta o enquadramento das percepções dos subordinados nos fatores propostos pelo modelo de Kolb:

<b>Fatores de Kolb</b>	<b>Percepção dos Entrevistados</b>
Conformismo	- Acesso a sistemas de informação e gerenciamento; - Compartilhamento de informações que permita ao subordinado acompanhar o desempenho da unidade;
Responsabilidade	- Forma como o gestor delega responsabilidades e permite a tomada de decisões;
Padrões	- Condições para que o funcionário execute sua tarefa com qualidade garantindo que a equipe complete seu objetivo a bom termo; - Trabalho em equipe
Recompensas	- Demonstração de reconhecimento de objetivos alcançados; - Pressão para o cumprimento de metas como fator negativo; - Demonstração de apreço e interesse pelas pessoas
Clareza Organizacional	- Habilidade para direcionar suas demandas através de comunicação e regras claras; - Comunicação com objetividade; - Mau humor e afirmações ou colocações desagradáveis pelo gestor causa barreira na comunicação
Calor e apoio	- Privilégios àqueles que mantêm laços de amizade com o gestor impacta negativamente o ambiente de trabalho; - Demonstração de apreço pelo funcionário gera sentimento de satisfação; - Manifestação de amizade e cordialidade favorece o ambiente de trabalho (espírito de equipe)
Liderança	- Criar condições para que cada um faça sua parte permite que as pessoas tomem decisões em relação a suas tarefas; - A liderança será facilitada pela comunicação clara e delegação de responsabilidade.

**Quadro 2.** A percepção dos subordinados quanto ao comportamento dos gestores frente aos fatores de Kolb, de clima organizacional

O primeiro fator do modelo, conformismo, se aproxima da visão dos subordinados quando se considera que há informações e sistemas cujo acesso é controlado e gerenciado de acordo com o nível hierárquico na instituição. Apesar de os resultados da entrevista mostrarem que os subordinados entendem que haveria melhoria no ambiente pelo compartilhamento de informações e maior liberdade para acessar sistemas, há necessidade de o funcionário se conformar com a situação pois essa condição está amparada em normas que devem ser seguidas. Esse desejo de ter mais acesso a informações e liberdade se encontra com o fator responsabilidade do modelo, confirmando que a forma como o gestor delega responsabilidades e permite a tomada de decisões impacta o ambiente de trabalho.

Através da análise quantitativa percebe-se que, apesar do conformismo das pessoas em relação ao acesso a sistemas e informações, há diferenças na visão dos subordinados quando indagados sobre a situação real e a ideal da confiança demonstrada pelo gestor. Nesse tocante, observando-se a coluna CP – Concordo Plenamente com a afirmação, da Tabela 1, verifica-se que numa situação ideal a confiança demonstrada pelo gestor deve corroborar para a melhoria do ambiente de trabalho, e essa confiança pode ser demonstrada através dos acessos a sistemas operacionais e informações gerenciais disponibilizados aos subordinados, embora a situação real observada pela visão dos respondentes distancie-se da situação ideal. A Tabela 1 apresenta a comparação percentual desse cenário:

**Tabela 1.** Resultados Percentuais da Visão dos Subordinados em Relação à Confiança Demonstrada pelo Gestor – Outubro/2006

	REAL/ATUAL					IDEAL*				
	DP	D	I	C	CP	DP	D	I	C	CP
Os sistemas operacionais e informações gerenciais a que tenho acesso representam que meu gestor tem plena confiança em mim.	6,7	13,3	14,9	36,4	<b>28,7</b>	0,5	3,1	5,6	32,8	<b>55,9</b>
A confiança que meu gestor demonstra ter em mim corrobora para um bom ambiente de trabalho.	6,2	10,3	15,9	37,4	<b>30,3</b>	0,0	0,5	5,1	29,2	<b>63,1</b>

\* 2,1% de Não Respostas

Pelo fator relativo aos padrões, os resultados da pesquisa mostram a preocupação das pessoas com a qualidade dos serviços. Percebe-se o desejo de que o gestor conduza o grupo com demandas claras que permitam que cada parte cumpra sua responsabilidade, garantindo que todo o trabalho em equipe atinja o objetivo proposto. No entanto, a forma como o gestor deva conduzir a equipe deve demonstrar o reconhecimento pelos resultados alcançados. Se por um lado a pressão pelo cumprimento de metas aparece como ponto negativo, que dificulta o clima, por outro o ambiente pode ser afetado positivamente se o gestor demonstra apreço e interesse pelas pessoas.

A comunicação do gestor com as pessoas deve ser feita com clareza e objetividade, demonstrando sua habilidade para apresentar suas demandas. Colocações desagradáveis e mau humor do gestor criam barreira na comunicação. Essa visão dos subordinados em relação ao comportamento do gestor que impacta o ambiente de trabalho se encontra com o fator clareza organizacional do modelo de clima de Kolb.

O fator calor e apoio enfoca a necessidade de um sentimento de amizade e confiança no ambiente de trabalho e essas características foram apresentadas nos resultados. As pessoas entendem que a manifestação de amizade e cordialidade favorece o ambiente de trabalho, enquanto que privilégios profissionais por laços de amizade dificultam o clima.

Finalmente, pelo fato liderança, os resultados demonstram que as pessoas estão à espera de posturas do gestor que condições para que cada um faça a sua parte, podendo analisar e decidir sobre as questões que estão sob sua alçada.

## 5 CONCLUSÃO

Diante da análise dos resultados à luz do modelo de clima organizacional proposto por Kolb *et.al.* é possível verificar-se que o modelo encontra sustentabilidade para o direcionamento de ferramentas de mensuração do clima. Na visão dos subordinados, em relação ao comportamento dos gestores que impacta o ambiente

de trabalho, encontra-se o delineamento de cada um dos fatores propostos pelo modelo.

Ao permitir a análise dos resultados amparados por seus fatores, o modelo de Kolb possibilita que ferramentas de avaliação do clima organizacional sejam criadas e utilizadas de forma que as estratégias organizacionais sejam definidas em prol de melhores resultados.

## REFERÊNCIAS

- 1 SOUZA, Edela L. P. de. Percepção de clima conforme escalão hierárquico. **RAE Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 20, n. 4, p. 51-56, out./nov. 1980. Disponível em: < <http://www.rae.com.br>>. Acesso em: 11 Julho 2006.
- 2 FLEURY, Maria T.L.; SAMPAIO, Jader R. Uma Discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, Maria T.L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 290.
- 3 CODA, Roberto. (Ed.). Como está o clima. In: BANCO DO BRASIL. **Fascículo Profissionalização**: Edição Periódica do Banco do Brasil, Brasília, nº15, mar. 1998.
- 4 SOUZA, Edela L. P. de. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.
- 5 KOLB, Davis A.; RUBIN, Irwin M.; McINTYRE; James M. **Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial**. Tradução de Edi G. de Oliveira. São Paulo: Atlas, 1978.
- 6 GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- 7 KOLB, Davis A. **Kolb é Psicologia Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1990.