



**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA**  
**DIOGO DOS SANTOS OSTAPECHEM**

**CLIMA ORGANIZACIONAL E ESTILOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
FARMÁCIA DE MANIPULAÇÃO VETERINÁRIA**

Florianópolis  
2018

**DIOGO DOS SANTOS OSTAPECHEM**

**CLIMA ORGANIZACIONAL E ESTILOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
FARMÁCIA DE MANIPULAÇÃO VETERINÁRIA**

Relatório de estágio supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Rejane Roecker, Ma.

Florianópolis

2018

**DIOGO DOS SANTOS OSTAPECHEM**

**CLIMA ORGANIZACIONAL E ESTILOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
FARMÁCIA DE MANIPULAÇÃO VETERINÁRIA**

Este Relatório de Estágio foi julgado adequado à obtenção do título de Bacharel em Administração e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Cidade, (dia) de (mês) de (ano da defesa).

---

Professora e orientadora Rejane Roecker, Ma.  
Universidade do Sul de Santa Catarina

---

Prof. Geraldo Gama Salles Filho, Esp.  
Universidade do Sul de Santa Catarina

---

Prof. Osny Taborda Ribas Jr., Dr.  
Universidade do Sul de Santa Catarina

## **AGRADECIMENTOS**

Foram muitos aqueles que me fortaleceram nesta longa caminhada, são tantos que não mencionarei nomes, pois tenho receio de esquecer alguém. Sou grato a minha avó Wania, que me educou e ensinou o caminho da vitória, sem ela eu não estaria aqui. À Dona Edna, minha mãe, meu grande e eterno amor. Agradeço aos discentes e docentes da Unisul, em especial a Ma. Rejane Roecker, por sempre ser dura nos momentos que teve de ser, sem ela eu não teria conseguido. Ao meu amigo do peito Lucas que sempre me apoiou, nos tempos bons e ruins. Agradeço a todos envolvidos nesta longa caminhada, sem o auxílio destes eu não teria conseguido.

## RESUMO

A presente pesquisa teve como principal objetivo identificar a relação entre Clima Organizacional e o Perfil da Liderança na empresa X, no primeiro semestre de 2018. Metodologicamente, o estudo é classificado como aplicado, descritivo, qualitativo e quantitativo, além de estudo de caso. Por meio da aplicação de questionário foi possível avaliar o clima organizacional com os 6 (seis) funcionários da empresa estudada. Complementarmente, realizou-se entrevista com a gestora da organização, a fim de diagnosticar o estilo de liderança e usou-se, ainda, de observação participante. Em relação à classificação do clima organizacional da empresa X, seguindo a tipologia de Bispo (2006), conclui-se que é favorável, pois tem as seguintes características: satisfação e motivação por parte dos colaboradores; alta credibilidade mútua empresa/funcionários; alta retenção de talentos e produtividade; maior adaptação às mudanças; baixa rotatividade e abstenção; alta dedicação; alto comprometimento com a qualidade; clientes satisfeitos; e alto envolvimento com os negócios. Quando analisado o estilo de gestão da líder na empresa X, este se encaixa, pela pontuação, como transformacional. Assim sendo, pode-se concluir que, em relação à empresa X, as características do clima organizacional favorável e o estilo de liderança transformacional estão bastante ligados, além disso, o clima organizacional na empresa pesquisada pode ser resultado do estilo de liderança.

**Palavras-chave:** Clima organizacional. Estilos de liderança. Estudo de caso.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1 OBJETIVOS .....	9
<b>1.1.1 Objetivo geral.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1.2 Objetivos específicos .....</b>	<b>10</b>
1.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	10
<b>1.2.1 Tipo de pesquisa.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.2 Coleta e análise dos dados.....</b>	<b>11</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
2.1 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	14
<b>2.1.1 Histórico e evolução do conceito de gestão de pessoas .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.2 Processos de gestão de pessoas .....</b>	<b>15</b>
2.1.2.1 Atração e Retenção .....	16
2.1.2.2 Desenvolvimento .....	17
2.1.2.3 Administração de desempenho .....	17
2.1.2.4 Manutenção .....	18
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	18
<b>2.2.1 Análise de clima organizacional .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.2 Modelos de Pesquisa de Clima Organizacional .....</b>	<b>21</b>
2.2.2.1 Modelo de Litwin e Stringer.....	21
2.2.2.2 Modelo de Kolb .....	22
2.2.2.3 Modelo de Sbragia.....	23
2.2.2.4 Novo modelo proposto por Bispo (2006) .....	25
2.3 LIDERANÇA .....	28
<b>2.3.1 Liderança Transformacional.....</b>	<b>30</b>
<b>2.3.2 Liderança Transacional .....</b>	<b>30</b>
<b>2.3.3 Liderança Não-Transacional.....</b>	<b>31</b>
<b>3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>32</b>
3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	32
3.2 PRODUTOS, SERVIÇOS, MERCADOS E CLIENTES .....	33
3.3 MISSÃO, VISÃO E VALORES .....	34
3.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	34

3.5 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS .....	36
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>38</b>
4.1 RESULTADOS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	38
<b>4.1.1 Vida profissional.....</b>	<b>38</b>
<b>4.1.2 Vida pessoal dos colaboradores.....</b>	<b>40</b>
<b>4.1.3 Resultado da pesquisa de clima organizacional.....</b>	<b>42</b>
4.2 DIAGNÓSTICO DO ESTILO DE LIDERANÇA .....	43
<b>4.2.1 Perfil da entrevistada .....</b>	<b>43</b>
<b>4.2.2 Análise das assertivas de MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire®).....</b>	<b>44</b>
4.2.2.1 Liderança Transformacional.....	44
4.2.2.2 Liderança Transacional.....	47
4.2.2.3 Liderança Não Transacional.....	50
4.3 ANÁLISE DA RELAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL COM O ESTILO DE LIDERANÇA .....	52
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>56</b>
<b>APÊNDICE 1 – ROTEIRO ENTREVISTA COM A LÍDER.....</b>	<b>60</b>
<b>APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>62</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Vive-se em uma época onde as pessoas, dentro das organizações, são as principais responsáveis pelo diferencial competitivo, Maximiano (2018). Em uma era em que mercados encontram-se interligados, meios tecnológicos se tornam facilitadores da disseminação de informação e construtores de conhecimento, lidar com a concorrência tem sido um desafio para muitas empresas. Produtos e serviços são desenvolvidos e a posteriori copiados e replicados com uma velocidade assustadora, estes são desenvolvidos diariamente com o objetivo de, satisfazer necessidades, desejos e entregar valor para seus clientes. Se empresas trabalham com o mesmo foco e objetivo, produzir produtos e serviços que atendam às necessidades e desejos de seus clientes, como é possível que empresas se destaquem em meio a um ambiente tão complexo e desafiador?; A resposta, pode ser “pessoas” - agentes de mudança focados em entregar o seu melhor, indivíduos possuidores de desejos e necessidades que encontram no trabalho, uma forma de dar sentido a sua existência profissional (BERGAMINI, 2015).

A liderança é responsável por direcionar os recursos humanos e financeiros da empresa, rumo ao atingimento dos objetivos organizacionais, segundo Escorsin e Walger (2017). Em se tratando de recursos financeiros existe certa complexidade, tendo em vista que são recursos escassos, porém, não existe maior complexidade na ação de liderar pessoas (LACOMBE, 2012). Neste sentido este trabalho tem como foco principal, analisar o nível de clima organizacional de uma farmácia de manipulação veterinária, e identificar o estilo de liderança predominante. A pergunta de pesquisa, desta forma, é **“Como pode ser diagnosticado o clima organizacional na farmácia de manipulação veterinária e qual a sua relação com o perfil de liderança?”**.

### 1.1 OBJETIVOS

Os objetivos são métodos, ferramentas que serão utilizados para solucionar um determinado problema, auxiliar na elucidação dos fatos, meios para se chegar em um fim, trazer à tona a escuridão e inundá-la com a luz do conhecimento, segundo Casarin (2012).

### **1.1.1 Objetivo geral**

Como objetivo geral do trabalho, tem-se identificar a relação entre Clima Organizacional e o Perfil da Liderança na empresa X, no primeiro semestre de 2018.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos são:

- a) Aplicar questionário de clima organizacional na empresa X;
- b) Realizar entrevista, a fim de diagnosticar o Perfil de Liderança; e
- c) Analisar os resultados obtidos, a fim de verificar a possível relação do clima organizacional com o perfil de liderança da empresa em estudo.

## **1.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Existem diversos métodos para se buscar a compreensão de questões estranhas ao nosso entendimento. Os procedimentos metodológicos são os pilares utilizados na busca, identificação, análise, interpretação e explicação de fatos, segundo Lima e Miotto (2007), “pode-se considerar a metodologia como uma forma de discurso que apresenta o método escolhido como lente para o encaminhamento da pesquisa”. A seguir, estão as classificações metodológicas deste trabalho.

### **1.2.1 Tipo de pesquisa**

Classificar uma pesquisa segundo a área de conhecimento e/ou sua finalidade, tem como objetivo organizar o processo de execução da pesquisa, facilitando seu planejamento, economizando tempo e energia (GIL, 2017). Esta pesquisa é classificada, quanto à sua metodologia, como aplicada, descritiva, predominantemente qualitativa, além de estudo de caso.

O método de pesquisa denominado de aplicado tem como objetivo analisar situações, tanto de uma sociedade, quanto de uma organização do trabalho, e propor melhorias para este sistema (GIL, 2017). Um dos objetivos desta pesquisa será identificar pontos específicos que possam gerar descontentamento por parte dos colaboradores, assim, tendo como consequência, um nível de clima organizacional insatisfatório, ou no caso de um clima satisfatório, identificar os pontos positivos que reforçam esta harmonia no clima, diagnosticar

e posteriormente aplicar medidas, que tenham como objetivo maximizar a satisfação dos colaboradores em seu ambiente de trabalho.

Segundo Gil (2017) “as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno”. O fenômeno a ser estudado, é o clima organizacional e, o estilo de liderança predominante. Será descrito as características de cada agente e posteriormente estas características serão analisadas e cruzadas para a obtenção de informações.

Diehl e Tatim (2014) citam que “os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. Observa-se que a melhor maneira de se coletar informações que contenham a maior quantidade de elementos que possam descrever suas características comportamentais, bem como inserir o pesquisador em seu meio, para que este também possa vivenciar um pouco desta questão que envolve a subjetividade do ambiente, das dinâmicas sociais, e que rodeiam os indivíduos que ali transitam, a melhor técnica seria a pesquisa qualitativa. Este estudo pode ser classificado como qualitativo e quantitativo, pois embora tenham sido usadas métricas para analisar o clima organizacional e os estilos de liderança, o intuito maior foi compreender se tais elementos possuem ligação, no âmbito da organização estudada.

Quando se pretende estudar situações, como por exemplo, a dinâmica de grupos de trabalho de uma organização, o pesquisador se vê em meio a perguntas de “por que” e “como” alguns casos ocorrem, e qual a sua relação entre si para a construção do todo. Diehl e Tatim (2014), explicam que o estudo de caso “caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante a outros delineamentos considerados”. Neste sentido, o presente trabalho caracteriza-se como estudo de caso, visto que abordará o clima organizacional e estilo de gestão na empresa X.

### **1.2.2 Coleta e análise dos dados**

Por meio de várias técnicas de coleta de dados, um estudo de caso se torna mais rico em informação e obtém maior credibilidade, tendo em vista o apoio de diversas técnicas empregadas em seu constructo (GIL, 2017). Assim sendo, este estudo utiliza-se de pesquisa bibliográfica e documental, aplicação de questionário, realização de entrevista estruturada e observação participante.

De um modo geral, em se tratando do campo acadêmico, a maioria das pesquisas se iniciam por meio de pesquisa bibliográfica, seja na busca de informações em revistas, jornais, bibliotecas, artigos da internet. Todo o conhecimento é desenvolvido por alguém que identificou a necessidade em analisar determinado fenômeno, e após a conclusão de sua pesquisa, tornou eterna sua descoberta, no momento em que transcreveu sua pesquisa, e todo aquele que se encontra em um momento de busca por conhecimento, se beneficia destes trabalhos. Gil (2017) diz que a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado, seja por meio de material impresso, como livros, jornais e revistas, ou, por material eletrônico, disponível na internet, por exemplo.

Para verificar o clima organizacional na empresa X, questionários foram aplicados com 6 (seis) funcionários, utilizando a escala de Bispo (2006). Empresas investem em levantamentos de satisfação do cliente, com o objetivo de identificar falhas e aperfeiçoar seus produtos e serviços. Da mesma forma, uma pesquisa deve ser feita com seus clientes internos, funcionários, com o objetivo de identificar pontos que devem ser melhorados e/ou aperfeiçoados, para que a eficácia e eficiência da empresa não seja prejudicada. (SILVA, 2014).

No que tange ao estilo de liderança, foi realizada entrevista estruturada com a gestora da organização, seguindo o modelo de Bigliuzzi (2007). A entrevista na pesquisa auxilia o pesquisador a responder sua problemática com mais fidedignidade, através de uma entrevista estruturada, onde perguntas fechadas e objetivas, serão feitas. Rosa e Arnoldi (2014, p.17) definem entrevista como sendo

uma das técnicas de coleta de dados considerada como sendo uma forma racional de conduta do pesquisador, previamente estabelecida, para dirigir com eficácia um conteúdo sistemático de conhecimentos, de maneira mais completa possível, com o mínimo de esforço de tempo.

O pesquisador precisa ter o problema de pesquisa definido, para que possa conduzir a entrevista com máxima objetividade, sem comprometer a veracidade dos fatos. Existem situações em que o pesquisador terá a necessidade de se integrar ao meio pesquisado, técnica está, denominada de observação participante, que tem por objetivo, auxiliar na busca por respostas para questões que não são facilmente respondidas sem a eminente participação do pesquisador no contexto estudado (YIN, 2015).

Em se tratando de análise de clima organizacional, a aplicação de questionário limita muito a resposta de questões abstratas, porém por meio de integração do pesquisador com o grupo pesquisado, vivenciando sua rotina, observando hábitos e costumes, estando inserido na dinâmica de trabalho deste, questões subjetivas poderão ser tratadas de acordo

com a realidade dos fatos vivenciados. Além disso, por se tratar de um funcionário da empresa pesquisada, o autor dispõe das suas percepções para compor o estudo.

Em relação à análise de dados, utiliza-se de metodologia predominantemente qualitativa, visto que os instrumentos aplicados para analisar o clima organizacional e diagnosticar o estilo de liderança trazem um escore para sua aferição. Contudo, buscou-se entender a possível relação do clima organizacional com o perfil de liderança da empresa em estudo de forma qualitativa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na academia, a pesquisa se fundamenta em estudos realizados por grandes teóricos de referência, especializados na área em que o acadêmico deseja abordar, isso ocorre para que se tenha maior credibilidade e fontes confiáveis, onde o leitor poderá pesquisar e constatar a veracidade da informação, é desejável que um trabalho de conclusão de curso tenha um capítulo dedicado a exposição de seu referencial teórico (CASARIN, 2012). A seguir são expostos os tópicos teóricos que embasam este trabalho, seguindo a ordem: Gestão de Pessoas; Clima Organizacional; e Liderança.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Lacombe (2009) define o profissional de recursos humanos como sendo responsável por selecionar, recrutar e desenvolver pessoas dentro da organização e reter talentos, desenvolver o espírito de comprometimento organizacional, criar um ambiente onde os objetivos organizacionais andem alinhados com os objetivos individuais das pessoas que compõem a instituição.

Maximiano (2014) se refere à prática de gestão de pessoas, como sendo uma atividade composta por processos, sendo, atração e retenção, desenvolvimento, administração de desempenho e manutenção. E traz como principal objetivo da função Gestão de Pessoas (GP), a retenção de talentos. A área de GP está interligada com as demais funções da empresa, seja a função Pesquisa e Desenvolvimento, Finanças, Marketing, Operações, cada uma delas depende do setor de GP, pois será nesta área onde os profissionais serão recrutados, selecionados, treinados e acompanhados, em cada área de atuação dentro da organização, em suma, as práticas de GP devem estar alinhadas com os demais processos organizacionais. (MARTINELLI, 2006)

Gil (2016) define gestão de pessoas como um processo gerencial que tem como principal função, direcionar as pessoas dentro da organização, para que trabalhem juntas, com foco nos objetivos organizacionais, a fim de atingi-los, e não só trabalhar para satisfação das necessidades da empresa, mas também para a satisfação de sua necessidade individual como

ser humano. A fim de se compreender melhor esta área, a seguir será demonstrado um histórico e evolução dos termos utilizados no âmbito da gestão de pessoas.

### **2.1.1 Histórico e evolução do conceito de gestão de pessoas**

Segundo Tonelli (2002), após a primeira guerra mundial, a criação da máquina a vapor, o que deu início à primeira revolução industrial, a indústria se deparou com um crescimento jamais vivenciado, e junto com este crescimento, começou-se a surgir conflitos com os operários que começaram a se unir, formando os primeiros sindicatos, com o objetivo de conseguir melhores condições de trabalho e melhor remuneração.

A igreja católica também teve grande influência para o desenvolvimento de um departamento voltado para o cuidado com as pessoas da organização, com a ideia de que o trabalhador é um ser humano, e que deve ser tratado como tal, na época o operário era visto pelo administrador como um recurso operacional, assim como as máquinas, insumos e energia. O primeiro nome dado pela administração para o setor que administra pessoas foi, departamento de pessoal com a função de recrutamento, seleção, treinamento e pagamento, em seguida veio os departamento de relações industriais e relações humanas, aplicação das técnicas desenvolvidas por Taylor na teoria da administração científica.

Surgiu o departamento de administração de pessoal, onde o chefe de pessoal, era responsável por fazer valer as leis trabalhistas da época, bem como cobrar os funcionários para que cumprissem suas obrigações com a organização, uma figura paternalista e punitiva. A experiência de Hawthorne, trouxe à tona a questão comportamental e interação social dos trabalhadores e assim, deu-se início a preocupação dos gestores com as relações humanas, com grupos de trabalho, relação social dos operários.

### **2.1.2 Processos de gestão de pessoas**

As pessoas por serem atores organizacionais responsáveis pela prestação de serviço de qualidade precisam ser pensadas como um profissional em constante transformação, onde o responsável pela área de gestão de pessoas tem a responsabilidade de acompanhar, instruir, gerenciar, desenvolver estes recursos humanos, que são extremamente

necessários para que a empresa possa atingir seus objetivos organizacionais, segundo Maximiano (2014), e complementa

a gestão de pessoas consiste em quatro processos básicos e interligados (também chamados de funções), que se dividem sucessivamente em outros processos e funções. Esses processos acompanham o ciclo de vida das pessoas como empregado: começam antes de as pessoas ingressarem na organização, quando são identificadas no mercado de trabalho, e prosseguem quando elas saem ou se aposentam. Sua finalidade, repetindo, é assegurar que a organização encontre, atraia, retenha e aprimore as pessoas de que necessita para realizar seus objetivos (Maximiano, 2014, p. 45)

A seguir será abordado cada processo da função gestão de pessoas, e suas implicações para o crescimento da organização.

#### 2.1.2.1 Atração e Retenção

O primeiro desses processos denominado como atração e retenção, é responsável por fazer o planejamento estratégico de recursos humanos, onde irá identificar a demanda por mão de obra por parte da empresa, e buscará no mercado à mão de obra de que necessita. (MAXIMIANO, 2014)

A imagem da empresa é colocada à prova quando o gerente de linha solicita ao departamento de recursos humanos, que selecione e recrute, um novo membro para sua área. Grandes talentos se preocupam com a imagem da empresa em que irão trabalhar, questões como, sustentabilidade, ética e moral, nunca foram tão importantes com o são hoje. (MAXIMIANO, 2014)

Outra questão que merece destaque é o fato de os jovens talentos terem a necessidade de galgar posições de liderança. Se a empresa não tem a capacidade técnica de oferecer o desenvolvimento profissional almejado por esses profissionais, certamente o perderão para a concorrência. E um dos principais problemas enfrentados pelas empresas em relação a concorrência, é justamente a falta da capacidade de reter estes talentos. (MAXIMIANO, 2014)

### 2.1.2.2 Desenvolvimento

Com o aumento da competitividade entre empresas, a demanda por mão de obra capacitada, vem crescendo, e cabe aos profissionais de recursos humanos identificarem a real necessidade de treinamento de seu pessoal dentro da empresa, segundo Maximiano (2014).

Determinadas áreas da empresa necessitam de profissionais capacitados, como exemplo, pode-se citar a implantação de um novo maquinário na linha de produção, treinamento especializado para a correta utilização deste maquinário se mostra necessário. Projetos como o de universidade corporativa, estão sendo implementados em diversas organizações, a disseminação de conhecimentos para seus colaboradores, tem se mostrado uma importante ferramenta competitiva, profissionais capacitados entregarão produtos e serviços de qualidade. (MAXIMIANO, 2014)

A função de gestão de pessoas tem a responsabilidade de em conjunto com as demais funções administrativas, identificar a necessidade de treinamento, seja para a melhoria de processos, seja para a prevenção de acidentes. (MAXIMIANO, 2014)

### 2.1.2.3 Administração de desempenho

A função de análise e acompanhamento de desempenho é de extrema importância para que o gestor controle a conduta profissional de seus colaboradores, a fim de identificar, possíveis desvios no que tange aos objetivos pré-estabelecidos pela organização. Esta função irá depender em grande parte, do gerente de linha que estará diariamente acompanhando o trabalho do colaborador. (MAXIMIANO, 2014)

Avaliar o colaborador por meio de questionários e observação, com critérios de análise de informações padronizados, auxiliar o colaborador em seu desenvolvimento profissional e aumento de sua produtividade, fornecendo feedback, identificando possíveis falhas, a organização só tende a ganhar, pois colaboradores produtivos, maximizam seus lucros. (MAXIMIANO, 2014)

#### 2.1.2.4 Manutenção

Todo indivíduo tem necessidades que os motivam a agirem, e desta forma desempenhando funções na sociedade, segundo Bergamini (2015). Se a empresa não se preocupar com a demanda de necessidades crescentes de seus colaboradores, possivelmente se tornará um problema na produtividade destes, em decorrência desta preocupação com a satisfação do colaborador em seu ambiente de trabalho, e com o objetivo de mantê-lo produtivo, as organizações têm desenvolvido programas que visam estimular as pessoas a continuarem engajadas com os objetivos organizacionais. (MAXIMIANO, 2014).

Além dos processos básicos de gestão de pessoas, existem projetos de desenvolvimento organizacional (DO).

DO é um conceito que nasceu na década de 1960, com missão de aprimorar todos os aspectos do desempenho da organização, por meio de mudanças planejadas para lidar com desafios internos e externos e criar efeitos positivos de longo prazo. Redução de conflitos, introdução de novas tecnologias, mudanças estruturais e desenvolvimento de competências são exemplos de mudanças planejadas que respondem a desafios. (MAXIMIANO, 2014)

O processo de tomada de decisões no que se refere a processos organizacionais, envolve os colaboradores que de forma direta ou indireta, serão envolvidos, gestão e colaboradores juntos identificam as necessidades de mudança e aperfeiçoamento de processos e sugerem formas de melhoramento. Desta forma toda a capacidade intelectual dos colaboradores, estará envolvida. (MAXIMIANO, 2014)

## 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

As literaturas acerca dos estudos envolvendo Clima Organizacional (CO) são dos mais variados entendimentos sobre o significado do mesmo. Lacombe (2012); Souza (2014) e Gil (2016), afirmam que Clima Organizacional, se trata da visão dos colaboradores acerca das práticas de gestão, estrutura, e processos organizacionais, onde os indivíduos narram à percepção que tem sobre o que acontece à sua volta, e por estar cercado de outros semelhantes, dotados das mesmas capacidades cognitivas, compartilham suas ideias entre si,

podendo no caso de um clima negativo, provocar diminuição na produtividade dos mesmos, e no caso de clima positivo, alavancar sua produtividade, conseqüentemente agregar valor para seus clientes. Menezes e Gomes (2010), defendem que cultura seria algo intrínseco à organização, que dita sua forma de agir, regulamenta suas práticas, norteia sua visão de ação e influência no modo de pensar de todos aqueles ali envolvidos diariamente. Lacombe (2012, p. 214) define clima organizacional da seguinte forma

o clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos de emoções, à integração da equipe, ao comprometimento com a organização.

Segundo Buonafina (2013), não se pode abordar o tema clima organizacional, sem também analisar a cultura organizacional da empresa, a primeira diz respeito à forma com que o indivíduo enxerga as práticas administrativas ao seu redor, dentro da organização, ou seja, seria um entendimento de caráter individual que não tem como consequência a influência social daqueles a sua volta, já o segundo, cultura organizacional, trata-se de um reflexo da forma com que as pessoas da organização, entendem que devem agir e pensar, uma norma, que no campo da informalidade, dita as regras do jogo, seja na forma de relacionamento entre os colegas, seja na forma de executar as tarefas, em suma, são práticas organizacionais que se encontram enraizadas na instituição, e que desde o seu nascimento, vem se desenvolvendo e criando raízes, fazendo com que, integrantes novos na instituição, sejam influenciados por esta cultura.

Tendo em vista a importância de se manter o clima organizacional favorável aos interesses da empresa, abordaremos a seguir, métodos e práticas para uma análise eficiente do clima organizacional.

### **2.2.1 Análise de clima organizacional**

Em uma síntese feita sobre as principais pesquisas feitas por pesquisadores Norte Americanos, Freitas (1991) aponta que a cultura organizacional influencia nas práticas organizacionais, pois esta dita sua missão, visão e valores, bem como seus códigos de conduta, o seu relacionamento entre pares, etc. Ainda segundo Freitas (1991), a cultura da empresa não pode ser mudada de um dia para o outro, envolve muitas variáveis, mudar uma

cultura seria o mesmo que proibir o indivíduo de utilizar sua língua natal para se comunicar, esta decisão gera uma enorme sensação de desconforto, e muitas vezes de indignação. O autor ainda aponta que a cultura seria uma variável organizacional de difícil controle por parte da administração, por ser algo em que o todo se apoia, e se molda, evolui com o decorrer dos acontecimentos, algo quase impossível de se controlar, mas que é possível influenciar.

O Clima Organizacional (CO) de uma organização pode ser medido esporadicamente, para que se meça a satisfação dos colaboradores em relação às práticas administrativas adotadas pelos gestores e que lhes impactam diretamente no ambiente de trabalho. Esta preocupação com a mensuração do CO, se justifica pelo entendimento de que pessoas com um nível de satisfação no trabalho que não seja negativo, apresentam um nível de produção mais elevado conforme cita Oliveira, Carvalho e Rosa (2012), a empresa que apresenta um Clima Organizacional positivo, faz com que seus membros, se encontrem motivados, sorridentes, alegres, e consequentemente prestando um serviço eficiente e eficaz para seus clientes.

Oliveira e Campello (2008), destacam que o colaborador não pode ser gerenciado como uma máquina, deve-se levar em consideração que o mesmo é composto por sentimentos e necessidades, que em alguns momentos não estará em seu melhor estado psicológico, fazendo com que seu desempenho no trabalho, às vezes, esteja abaixo do padrão exigido pela organização, e cabe ao gestor de pessoas ter a empatia necessária, e saber identificar a situação ideal para se intervir, a empresa tem um papel social de extrema importância na vida do indivíduo, que passa mais da metade de seu dia em função do trabalho.

Para os mesmos autores, as ações do indivíduo correspondem ao nível de satisfação que o mesmo tem para com as práticas adotadas pela organização, que lhe são aplicadas, se o mesmo entende que esteja sendo recompensado de forma justa pelo serviço prestado, cada vez mais este colaborador estará se esforçado para melhorar continuamente, mas se o contrário vier a acontecer, este colaborador poderá ficar insatisfeito, e tendo como consequência, perda de sua produtividade. Cada pessoa tem em si uma forma particular de enxergar o mundo, visões diferentes fazem com que seja difícil escrever uma fórmula padrão de como se recompensar o trabalhador, de forma com que o mesmo se motive e produza cada vez mais, cabe ao gestor identificar a real necessidade do colaborador e trabalhar em cima da satisfação do mesmo.

Em meio a extensa literatura acerca do assunto pesquisa de clima organizacional, onde se encontram inúmeros modelos para execução de uma pesquisa de clima, foi

selecionado 3 modelos que, se entende como os mais completos e replicados pela literatura, além de um novo modelo desenvolvido por Bispo (2006).

## **2.2.2 Modelos de Pesquisa de Clima Organizacional**

Bispo (2006), após extensa revisão bibliográfica, aponta o modelo de Litwin e Stringer (1968), Kolb (1986) e Sbragia (1983), como sendo os mais completos para analisar o clima organizacional, a seguir estes são apresentados e explicados.

### **2.2.2.1 Modelo de Litwin e Stringer**

O modelo de Litwin e Stringer (1968 apud BISPO, 2006), utiliza um questionário baseado em nove fatores/indicadores:

- Estrutura – percepção dos colaboradores em relação aos procedimentos impostos pela empresa, excesso de controle, normas e todas as forças que dificultam o seu desenvolvimento no trabalho;
- Responsabilidade – entendimento de que terá autonomia suficiente para tomar decisões de âmbito operacional, sem que precise aguardar a autorização de um superior, sentimento de liberdade na tomada de decisão;
- Desafio – entendimento de que fará escolhas que visam melhorar seu desempenho, mas que se forem feitas escolhas erradas, poderá ter problemas, este sentimento de desafio que impulsiona os colaboradores a saírem da zona de conforto e propor um novo método de trabalho, é o desafio diário que motiva e faz com que o mesmo se sinta motivado a superar desafios;
- Recompensa – percepção de que foi reconhecido e será recompensado pelo trabalho feito, satisfação com a forma com que vem sendo remunerado, se esta em equilíbrio com todo o esforço e comprometimento despendido, evitar incentivos punitivos;
- Relacionamento – colaboradores com um relacionamento interpessoal positivo, visão de ajudar um ao outro, companheirismo entre os colaboradores;

- **Cooperação** – ideia, colaboração geral de envolvimento na execução de tarefas, tanto de baixo para cima, quanto de cima para baixo, envolvimento, participação de todos os integrantes na execução de tarefas.

- **Conflito** – abertura por parte da administração, para que receba sugestões e críticas, de forma que não ameace aqueles que à trazem, ou, não interfira em questões pontuais em que a melhor pessoa para resolver, seria aquele envolvido diretamente com a tarefa e que conseqüentemente, possui mais experiência na função.

- **Identidade** – sensação de pertencimento, de cumplicidade, ideia de que objetivos pessoais possam estar alinhados com os objetivos organizacionais, quando um não interfere no outro, sentimento de pertencimento, de fazer parte e ser parte da organização.

- **Padrões** – de que forma a empresa enxerga suas regras e processos administrativas e operacionais, e de que forma controla estes processos e padrões para que esteja dentro do exigido.

#### 2.2.2.2 Modelo de Kolb

O modelo de Kolb (1986) utiliza uma escala de sete fatores/indicadores. Além da responsabilidade, padrões e recompensas, já vistos no modelo anterior, há ainda os seguintes:

- **Conformismo** – sensação de que não importa o que os membros pensem ou sintam em relação a execução de tarefas, se questionar a empresa sobre métodos ineficazes, faz com que o colaborador tenha problemas, o mesmo se vê seguindo ordens sem questionar, se adaptando ao que é exigido, sem nem ao menos filtrar o que lhe é ordenado, seria uma forma de ofuscar a luz profissional do colaborador, pois este não buscará novas formas de fazer, sempre seguirá ordens e nunca se desenvolverá por completo

- **Clareza Organizacional** – entendimento de que os objetivos organizacionais estão devidamente alinhados com o planejamento estratégico, que os membros da organização saibam o porque fazem o que fazem, e qual a importância que tem a participação de todos na elaboração e implementação da estratégia, tem que estar bem definido quais são as metas, objetivos, missão, visão e valores da organização.

- **Calor e Apoio** – refere-se ao relacionamento interpessoal dentro de uma organização, questão de extrema importância, para manter a harmonia entre os membros e para que um ajude o outro, pois duas cabeças pensam e agem melhor do que uma, as pessoas

devem se sentir bem com seus colegas, amizade entre colegas de trabalho é um diferencial competitivo que pode alavancar o poder de barganha da empresa.

- Liderança – os colaboradores aceitam de bom grado assumirem posição de liderança quando necessário, e seguem fielmente as ordens de outro colega, qualificado, que também possa ter que exercer a liderança, com o objetivo de resolver situações administrativas, tem autonomia para assumi-la quando necessário, e a organização como um todo é recompensada por isso.

### 2.2.2.3 Modelo de Sbragia

Sbragia (1983), em um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituição de pesquisa de natureza governamental, utiliza um modelo contendo vinte fatores/indicadores. Além de conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade, há os seguintes fatores/indicadores:

- Estado de Tensão: aponta o nível de racionalidade utilizado pelas pessoas na tomada de decisão, e o quanto as emoções influenciam em suas ações, ou seja, as decisões estão apoiadas na racionalidade ou emoção.

- Ênfase na Participação: aponta o envolvimento dos membros da organização na tomada de decisão e se sua sugestão é levada em consideração, descreve o quanto as pessoas se sentem participantes dos processos de decisão.

- Proximidade da Supervisão: aponta o nível de liberdade que a direção fornece aos colaboradores para que estes exerçam sua capacidade de inovação e resolução de problemas de forma independente, sem um controle rígido.

- Consideração Humana: aqueles que integram uma organização são seres humanos, com necessidades fisiológicas e sociais, este indicador aponta o nível de “humanidade”, que a empresa utiliza no trato com seus recursos humanos, deve-se lembrar sempre, que as pessoas são humanas, e não seres perfeitos, tem o seu pico de produtividade, mas também tem seu estado de falta de produtividade, e qual a preocupação que a empresa tem neste caso.

- Autonomia Presente: aponta o nível de liberdade que o colaborador tem na tomada de decisões, e a percepção tida quando suas ações não precisam ser verificadas ou vigiadas pela alta administração, sentimento de autonomia.

- **Prestígio Obtido:** aponta o nível de status observado pelo colaborador pertencente à organização, quando este compartilha com os demais membros da sociedade o seu local de trabalho, descreve o nível de prestígio percebido pelo fato de pertencer a organização.

- **Tolerância Existente:** deve-se ter muita cautela quando se percebe desvios por parte dos colaboradores, é preciso analisar bem a situação, mapear os principais erros, dar um feedback ao colaborador que errou, e fornecer-lhe uma segunda chance, deve-se ser tolerante, esta variável aponta o nível de tratamento recebido pelos colaboradores por parte da administração e o quanto este tratamento afeta em seu desempenho.

- **Clareza Percebida:** aponta o nível de percepção que os membros da organização em relação a comunicação de assuntos que lhe dizem respeito, questões como crescimento dentro da organização, um plano de cargos e salários bem definido, seria um ponto forte na melhoria do aspecto clareza percebida.

- **Justiça Predominante:** os membros da organização são tratados com equidade, decisões que lhe dizem respeito são tomadas levando em consideração seu desempenho e progresso dentro da empresa, ou questões políticas e pessoais interferem nestas decisões, qual a percepção do colaborador quanto a este aspecto.

- **Condições de Progresso:** aponta o nível de preocupação que a organização tem com o desenvolvimento profissional do colaborador, se fornece treinamento, se oferece condições de crescimento dentro da organização, e qual a percepção que o colaborador tem quanto a este aspecto.

- **Apoio Logístico Proporcionado:** aponta o nível de suporte fornecido pela organização aos seus membros, na execução de processos operacionais e administrativos, e que conseqüentemente possibilitaria uma melhor produtividade por parte de seus membros.

- **Reconhecimento Proporcionado:** é de extrema importância para a motivação e conseqüentemente melhoria contínua do profissional, que o mesmo seja reconhecido quando desempenhar suas atividades com um nível de perfeição acima da média, a forma com que o membro é recompensado, qual a percepção que o colaborador tem neste quesito.

- **Forma de Controle:** aponta as ferramentas utilizadas pela organização no controle de suas operações, aspectos como produtividade e custos são levados em consideração para resolução de problemas, trabalhando sempre para que não seja necessário vigiar constantemente seus membros.

#### 2.2.2.4 Novo modelo proposto por Bispo (2006)

Bispo (2006) desenvolveu um novo modelo de questionário com o objetivo de modernizar os critérios de análise de clima organizacional, desenvolveu um questionário dividido em fatores internos e externos da organização, a seguir será abordado cada fator.

##### **a) Fatores Internos**

*Ambiente de trabalho:* destaca a qualidade das relações de trabalho entre os membros da instituição de forma que facilite à execução de tarefas organizacionais, seja em grupo ou de forma individual.

*Assistência aos funcionários:* aponta o grau de suporte oferecido pela organização aos seus membros, benefícios como convênio médico, academia, incentivo a cultura.

*Burocracia:* analisa o nível de burocracia existente na organização, se este facilita ou dificulta a execução das tarefas por parte dos funcionários.

*Cultura organizacional:* analisa o quanto às práticas organizacionais, bem como costumes e regras de conduta, ditam a forma com que o colaborador deve exercer suas atividades dentro da empresa, e o quanto isto influencia em seu desempenho.

*Estrutura Organizacional:* diz respeito ao nível de relacionamento e de capacitação das pessoas que compõem esta estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários.

*Nível Sociocultural:* tem objetivo de identificar se os funcionários possuem capacidade intelectual, cultural e social, necessários para a execução de suas tarefas.

*Incentivos Profissionais:* analisa o quanto os funcionários são incentivados a darem o melhor de si, e o quanto são reconhecidos por isso.

*Remuneração:* analisa se a remuneração no funcionário está de acordo com as funções estabelecidas dentro da empresa.

*Segurança Profissional:* analisa o grau de estabilidade no trabalho percebida pelo colaborador, o quanto ele sente que pode ser demitido sem motivo aparente pelo empregador.

*Transporte casa/trabalho-trabalho/casa:* este item analisa as dificuldades enfrentadas pelo colaborador em seu trajeto diário de casa para o trabalho e do trabalho para sua casa, questões como longas distâncias, congestionamentos, horas no trânsito, impactam no tempo de descanso que o colaborador tem, pois este tempo pode ser perdido em decorrência desta locomoção diária, sem contar o stress acumulado diariamente.

*Vida Profissional*: analisa o quão satisfeito o colaborador o é em decorrência de trabalhar em determinada empresa, e o quanto este profissional se identifica com os objetivos da empresa.

#### **b) Fatores externos de influência**

*Convivência Familiar*: analisa o quanto o indivíduo consegue associar trabalho com seu relacionamento familiar mede o quanto um influencia no outro, como por exemplo, se o empregado encontra tempo para estar junto de seus entes queridos, ter um convívio harmonioso com estes, se o excesso de trabalho não tem influência para seu afastamento.

*Férias e Lazer*: analisa a percepção dos colaboradores com este quesito, se o veem de forma positiva ou negativa, sendo que descanso é de extrema importância para que o colaborador tenha uma boa produtividade.

*Investimentos e Despesas familiares*: analisa a qualidade de vida percebida pelo funcionário, que é vivida pelos seus familiares.

*Política e Economia*: procura analisar o grau de influência que a variação destes itens tem na motivação do colaborador.

*Saúde*: procura avaliar o nível de saúde psicológica e física percebido pelos colaboradores, e o quanto a organização em que trabalham, têm influência para tal.

*Segurança Pública*: analisa o quanto este item pode modificar os hábitos diários do indivíduo e qual a relação na qualidade de vida percebida pelo mesmo.

*Situação Financeira*: analisa o nível de endividamento do colaborador e se o seu salário tem sido suficiente para cobrir suas despesas.

*Time de futebol*: estudos já apontaram influência direta na produtividade do colaborador em decorrência de assuntos relacionados ao seu time, por exemplo, se o time ganha, o mesmo se encontra feliz e conseqüentemente motivado, se o time perde, esta realidade influencia negativamente em sua motivação, conseqüentemente afetando sua produtividade.

*Vida Social*: analisa o quanto os funcionários se veem satisfeitos com seu convívio social.

A seguir, no quadro 1, é apresentado um panorama resumo com os principais fatores estudados pelos pesquisadores citados.

Quadro 1 - Relação de teorias sobre clima organizacional

AUTOR/ANO	SOBRE A PESQUISA	FATORES
LITWIN E STRINGER (1968)	Estes autores desenvolveram um questionário composto de 9 fatores para análise de clima organizacional	Estrutura
		Responsabilidade
		Desafio
		Recopensa
		Relacionamento
		Cooperação
		Conflito
		Identidade
		Padrões
KOLB (1968)	MODELO DE Kolb utiliza 7 fatores indicadores, além da responsabilidade, padrões e recompensas, já vistos no modelo anterior, há ainda os seguintes:	Conformismo
		Clareza Organizacional
		Calor e apoio
		Liderança
SBRAGIA (1983)	Em um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituição de pesquisa de natureza governamental, utiliza um modelo contendo vinte fatores/indicadores. Além de conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade, há os seguintes fatores/indicadores:	Estado de tensão
		Ênfase na participação
		Proximidade da supervisão
		Consideração Humana
		Autonomia presente
		Prestígio Obtido
		Tolerância Existente
		Clareza Percebida
		Justiça Predominante
		Condições de Progresso
		Apoio Logístico Proporcionado
		Reconhecimento Proporcionado
		Forma de Controle
		BISPO (2006)
Ambiente de Trabalho		
Assistencia aos Funcionários		
Burocracia		
Cultura Organizacional		
Estrutura Organizacional		
Nível Sociocultural		
Incentivos Profissionais		
Remuneração		
Segurança Profissional		
Transporte casa/trabalho		
Vida Profissional		
<b>FATORES EXTERNO À ORGANIZAÇÃO</b>		
Convivência Familiar		
Férias e Laser		
Ivestimentos e Despesas Familiares		
Política e Economia		
Saúde		
Segurança Publica		
Situação Financeira		
Time de Futebol		
Vida Social		

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Após apresentados a definição de clima organizacional e os principais métodos de medição, a seguir são expostos conceitos de liderança.

### 2.3 LIDERANÇA

Embora os estudos sobre liderança tenham ganhado um maior enfoque na revolução industrial, existem muitas divergências entre os pesquisadores sobre a essência da liderança. Dentre as abordagens utilizadas para fim de análise, alguns se dedicaram a pesquisar o perfil do líder, a fim de identificar traços característicos que pudessem diferenciá-los dos demais, e que poderiam explicar a sua eficácia, outros se preocuparam em pesquisar as ações do líder, procurando em sua forma de liderar características e estilos de se impor frente aos seus subordinados e de comandá-los. Outros pesquisadores partiram da linha de análise de que o ambiente influencia na forma com que o líder atua (BERGAMINI, 1994).

Segundo Bergamini (1994) existe uma diferença clara entre gestor/administrador e líder. O líder, muitas vezes, não possui um cargo de chefia ou um poder designado pela administração para chefiar o grupo. Os líderes surgem em meio a multidões que compartilham de interesses em comum e o verdadeiro líder será aquele que for o agente motivador e executor dos objetivos deste grupo. Ainda segundo a autora, existe uma relação entre líder e liderado que se assemelha a uma relação entre pai e filho, onde um exerce influência de personalidade sobre o outro; em alguns casos o líder se vê aprendendo com o seu liderado.

Bergamini (1994) cita que as empresas estão em falta de grandes líderes e aponta um dos principais motivos para esta falta, elas não investem em capacitação e desenvolvimento de seus colaboradores e, muitas vezes, não disponibilizam as ferramentas necessárias para que os gestores possam programar mudanças, desenvolver novas culturas, novas práticas administrativas e muito deste potencial está sendo desperdiçado pela falta de oportunidade.

Após análise da literatura acerca de liderança, foram escolhidos 3 (três) abordagens - de Soares (2015) e Robbins (2009), e foi desenvolvido um quadro resumo, relacionando o tipo de enfoque das Teorias de Estilo de Liderança, bem como as pesquisas citadas por estes autores em seus livros sobre o tema, sendo, que foram subdivididos em teorias de traços de personalidade, teorias comportamentais de liderança, e teorias da contingência, conforme quadro 2.

Quadro 2 - Análise dos principais estilos de liderança

TEORIA	CITADO POR	CARACTERÍSTICAS
Traços de Liderança	Soares (2015)	A respetiva teoria aponta 5 traços de personalidade que um bom líder deve possuir: Extroversão; Amabilidade; Conscienciosidade; Estabilidade Emocional e Abertura para Experiências.
Teorias Comportamentais de liderança	Soares (2015)	Estudos feitos pela Universidade Estadual de Ohio. Neste estudo, foram analisadas mais de mil dimensões de possíveis comportamentos que um líder poderia apresentar, chegou-se a duas principais dimensões que seriam responsáveis por boa parte do comportamento do líder, a saber: Estrutura de Iniciação e Consideração.
		Estudos da Universidade de Michigan. Com pesquisas voltadas para a teoria comportamental de liderança, chegaram a 2 dimensões de comportamento, a saber: Orientação para o funcionário e orientação para a produção.
Teorias da contingencia	Robbins (2009)	Modelo de Fiedler: Desenvolveu um questionário chamado de "o colega menos perfeito", onde pode identificar três dimensões de contingencia, a saber, relação entre líder e liderado; estrutura da tarefa e poder de posição.
		A teoria da troca entre líder e liderado, onde o líder desprende maior atenção para o liderado que melhor se enquadra em suas expectativas de líder, e consequentemente o liderado também o vê da mesma forma.
		Teoria da meta e do caminho desenvolvido por Robert House em 1971, onde ele destaca 4 tipos de comportamento da liderança: líder diretivo; líder apoiador; líder participativo e líder orientado para a conquista
		Victor Vroom e Phillip Yetton desenvolveram o modelo de participação e liderança, que relaciona a liderança com a participação no processo decisório, argumentavam que o comportamento do líder deveria se ajustar a situação da tarefa.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Dando continuidade, o objetivo deste trabalho é fazer o mapeamento do estilo de liderança da empresa em estudo, neste contexto foi escolhido um questionário abordado por Bigliuzzi (2007), o Multifactor Leadership Questionnaire® – MLQ (Questionário Multifatorial de Liderança) desenvolvido pelos autores Bass e Avolio (1995). Este instrumento é composto por 45 questões, que analisam as dimensões de estilo de liderança proposto por Bass e Avolio, por meio de uma escala do tipo Likert de cinco pontos. Nesta escala as opções são as seguintes: 0 = de modo algum, 1 = de vez em quando, 2 = algumas vezes, 3 = relativamente freqüente e 4 = frequentemente, se não sempre. Neste instrumento,

os respondentes são solicitados a informar o nível de sua concordância/discordância em relação às assertivas.

Para uma posterior análise do questionário, as 45 questões do MLQ foram dispostas para identificar as características da Liderança Transformacional, Liderança Transacional e Liderança Não-Transacional. Também, foi anexado a este questionário, um outro para análise do perfil do respondente.

Tendo em vista a necessidade de um aprofundamento sobre as teorias da Liderança Transformacional, Liderança Transacional e Liderança Não-Transacional, são abordadas cada uma, individualmente.

### **2.3.1 Liderança Transformacional**

Robbins (2009) descreve o Liderança Transformacional como um incentivador de pessoas, faz com que seus liderados assumam responsabilidades em meio a crises, os indivíduos se torna mais proativos e apresentam uma visão mais positiva sobre o problema. O autor continua sua análise descrevendo os 4 pilares que sustentam as características da Liderança Transformacional, sendo influência idealizada, promovendo uma visão e um sentido de missão em seus seguidores, instilar orgulho, ganha respeito e confiança; motivação inspiracional, comunica altas expectativas, usa símbolos para enfocar os esforços, expressa objetivos importantes de maneiras simples; estimulação intelectual, promove a inteligência, a racionalidade e a resolução cuidadosa dos problemas; consideração individualizada, dá atenção pessoal, trata cada empregado individualmente, orienta e aconselha.

### **2.3.2 Liderança Transacional**

Soares (2015) define a Liderança Transacional, que também pode ser denominada como sendo a teoria de troca entre líderes e liderados, como sendo uma transação de troca entre líder e liderado, podendo ser de natureza econômica, política ou psicológica, o líder que por motivos ainda desconhecidos, despense um tratamento diferenciado para com alguns colaboradores, sendo estes pertencentes ao grupo de dentro, onde recebem maior atenção e

mais privilégios do líder, estes são de inteira confiança do líder, que por sua vez depende maiores esforços em prol do desenvolvimento de seus subordinados, que conseqüentemente apresentam melhores resultados se comparados com o “grupo de fora”. Pode-se dizer que o líder transacional influencia e move o grupo na direção desejada através das relações de troca e do esclarecimento de papéis e tarefas a serem executadas (BIGLIAZZI, 2007).

### **2.3.3 Liderança Não-Transacional**

Gonçalves (2008) descreve a Liderança Não-Transacional, também chamada de *laissez-faire*, como sendo uma liderança liberal, o líder não aceita muito bem suas responsabilidades, não está presente no momento em que seus liderados precisam, não atende de forma eficiente a solicitação de seus colaboradores, evita tomar decisões.

Diferente dos estilos de Liderança Transformacional e Transacional, no ambiente em que o estilo de Liderança Não Transacional ocorre, os objetivos organizacionais se tornam confusos, acarretando uma confusão nos processos de trabalho. Os resultados obtidos por este tipo de Liderança são questionados por não serem muito eficientes, segundo Gonçalves (2008).

Após apresentados os pressupostos teóricos que embasam este estudo, a seguir é caracterizada a empresa foco da pesquisa.

### 3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa X é uma farmácia de manipulação veterinária, que possui trinta e três unidades no Brasil, neste trabalho analisaremos a unidade de Florianópolis, que foi criada em 07/05/2007 (sete de maio de dois mil e sete).

Especializada na manipulação de medicamentos de uso veterinário, foi pioneira no mercado de manipulação veterinária nacional. A unidade em questão é composta por nove funcionários, mais dois terceirizados, que se encarregam do serviço de limpeza e entregas.

A franquia de Florianópolis atende todo o estado de Santa Catarina, enviando medicamentos para os quatro cantos do estado, através de envio de medicamentos por Sedex e transportadora.

#### 3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa X é uma empresa inovadora e tem por objetivo aliar a qualidade de seus produtos à satisfação de seus clientes. As transformações no cotidiano e nos costumes aproximam cada vez mais o ser humano de seus animais de estimação, sendo esse um dos mais evidentes reflexos da vida moderna. A atuação da empresa X vai além da manipulação de medicamentos para animais de companhia.

A empresa elabora também soluções magistrais para animais de esporte, silvestres, de exposição e várias outras categorias. Sempre buscando aliar um rigoroso controle de qualidade ao uso racional e eficiente de medicamentos, proporcionando economia aos proprietários, maior aceitação pelos animais e melhores resultados nos tratamentos ministrados pelos médicos veterinários.

A ideia de criar uma farmácia de manipulação exclusivamente veterinária surgiu no final de 2001. As farmácias de manipulação humana vinham tendo um crescimento substancial, mas ao mesmo tempo havia a necessidade de se criar algo novo no mercado, que fugisse da manipulação de medicamentos para humanos e que ao mesmo tempo permitisse um retorno profissional e financeiro. Aliado ao crescimento das farmácias de manipulação, os idealizadores da empresa X estabeleceram um paralelo com a evolução do mercado de animais de companhia e de esportes no Brasil. A partir dessa observação, surgiu a questão: por quê não aliar a manipulação de medicamentos ao crescente mercado veterinário do País?

O projeto foi sendo amadurecido e iniciou-se uma análise mais aprofundada do mercado veterinário. Com isso, no início de 2003 a criação da primeira farmácia de manipulação exclusivamente veterinária do País tornou-se realidade. O projeto saiu do papel e em 1º de junho de 2004 a empresa X em Curitiba, de forma pioneira, abre suas portas e inaugura um novo segmento de mercado, adequando as necessidades do médico veterinário e seus pacientes, às possibilidades e facilidades que a manipulação de medicamentos proporciona para a cura de doenças e eliminação da dor.

A empresa possui uma equipe com larga experiência em farmácia e medicina veterinária, a empresa X consegue aliar eficiência não apenas na manipulação de medicamentos, mas também na escolha de fornecedores, na análise de mercado, no controle de qualidade, na aplicação de novas tecnologias e na administração pontual que toda empresa requer. E justamente por ser a primeira, a empresa X tem a obrigação de estar na vanguarda, empreendendo sempre, inovando e reinventando-se a cada dia. Assim, atua de forma diferenciada através da Rede de Franquias X, fomentando a pesquisa de novos produtos em parceria com relevantes instituições de ensino, bem como a troca constante de experiências com os médicos veterinários, de forma a entregar aos proprietários um produto confiável e eficaz, em respeito integral a seus clientes: os animais e tutores.

### 3.2 PRODUTOS, SERVIÇOS, MERCADOS E CLIENTES

A empresa X trabalha com os mais variados tipos de medicamentos, desde suplementos vitamínicos, até a manipulação de medicamentos para tratamento de doenças graves, bem como produtos para higiene bucal, shampoo, condicionador, anti-pulgas, vermífugos etc.

Com o auxílio de duas médicas veterinárias, realiza visitas técnicas em clínicas veterinárias e agropecuárias, apresentando seus produtos, sugerindo fórmulas e tirando dúvidas dos veterinários. Seus clientes são todos aqueles que buscam soluções medicinais para tratamento da saúde de seus animais, desde cães, gatos, peixes, papagaio, roedores, pássaros, etc.

Pioneira no mercado de manipulação veterinária, a empresa X, se encontra rodeada de outras concorrentes que, diariamente buscam formas de superarem a empresa X. Por se tratar de uma farmácia de manipulação veterinária, e tendo em vista que o mercado pet tem crescido consideravelmente nos últimos anos, a empresa X se encontra em um nicho de mercado bastante lucrativo. Na cidade de Florianópolis atualmente tem 2 concorrentes diretas

e diversos concorrentes diretos. Muitos destes, apostam nos preços baixos para ganhar mercado, como o foco principal da empresa X é entregar produtos de qualidade, não consegue disputar preço com os concorrentes. Com a crise iniciada em 2014, e se acentuando no ano de 2016, a empresa X, viu seu faturamento encolher.

A empresa X trabalha com uma meta de alavancagem de atingimento de seu potencial de mercado, que atualmente não chega aos 15%. Trabalha incansavelmente para alcançar clínicas veterinárias de outras cidades. Atingindo metas de fórmulas diárias, sempre visando um crescimento substancial, pré-estipulado no início de cada ano. Possui projetos de expansão de sua estrutura física para outras cidades. Alguns projetos não podem ser divulgados pela alta administração por questões estratégicas.

### 3.3 MISSÃO, VISÃO E VALORES

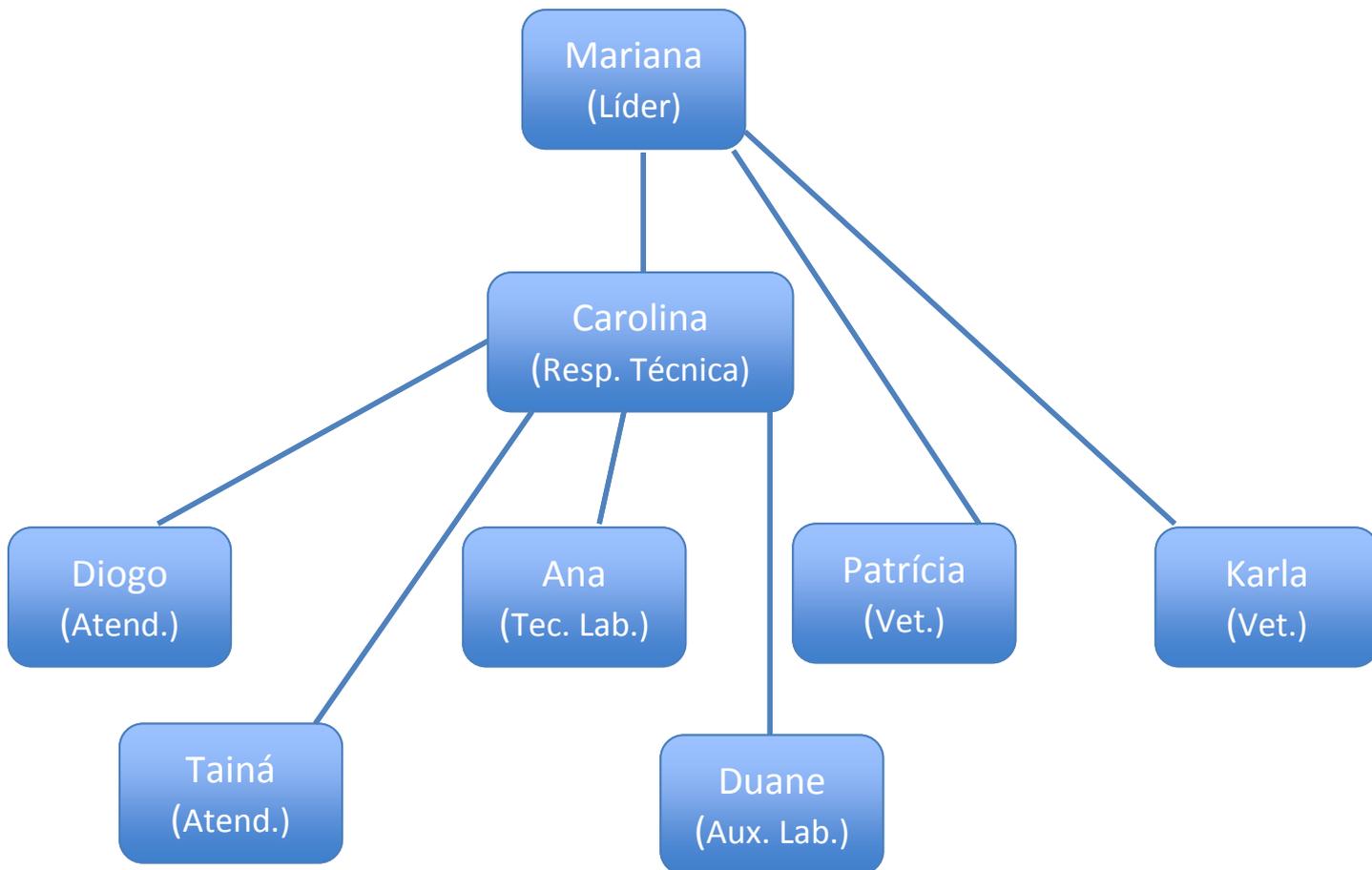
Tem como missão, “melhorar a qualidade de vida dos animais, com o trabalho constante em inovação e desenvolvimento fórmulas farmacêuticas”, tem como visão, “se tornar a maior rede de manipulação veterinária da América Latina”, já o é nacionalmente.

Tem como principais valores, pioneirismo, inovação e qualidade, valorizando as pessoas e as relações com médicos veterinários, tutores e franqueados. Amor aos animais e ao meio ambiente.

### 3.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A empresa possui um quadro de funcionários bem enxuto, composto por dois atendentes, um técnico de laboratório, um auxiliar de laboratório, um farmacêutico responsável, duas veterinárias que fazem visitas técnicas em estabelecimentos voltados para saúde animal e uma administradora. Há também uma auxiliar de limpeza e um motoboy que faz as entregas, ambos são terceirizados.

Figura 1: Organograma da empresa X.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Os colaboradores trabalham em conjunto, tendo ciência de que o resultado de seu trabalho pode influenciar positivamente ou negativamente no trabalho de seu colega, se comunicam e informalmente se entendem, sente-se um respeito muito forte entre eles, não há relato de intrigas em seu meio, e muito menos atrito, embora em algumas ocasiões específicas, por se tratar de excesso de serviço, os ânimos se acentuam. Na entrada de novos colaboradores, estes, o acolhem de imediato, o auxiliando no treinamento de suas novas atribuições.

### 3.5 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

No que tange à Administração Geral, as decisões administrativas são informadas aos colaboradores através de reuniões periódicas, e-mail e *WhatsApp*, quadro de avisos. Em relação às principais decisões administrativas, são tomadas pelas sócias da empresa, porém, sugestões de colaboradores são (esporadicamente), levadas em consideração. Planejamento estratégico, é feito anualmente, e trimestralmente as sócias se reúnem para analisar o que tem dado certo, e o que tem dado errado no plano inicial, e assim ir adaptando as suas estratégias as novas exigências do mercado

Em relação à Gestão de Pessoas, por ser uma empresa de pequeno porte, atualmente não existe um setor específico para gestão de pessoas, farmacêutica é a responsável técnica das operações e supervisiona os demais colaboradores, não existe políticas voltadas a manutenção, desenvolvimento e treinamento dos colaboradores.

Na área financeira, a contabilidade da empresa é feito por terceiros. Existe um sistema de planejamento de fluxo de caixa, levando em consideração o mesmo período do ano anterior, se projeta o crescimento e a previsão do fluxo de caixa para os próximos meses. No início de cada período é estipulado um budget médio para cada setor, e revisado trimestralmente como forma de controle.

Por se tratar de uma franquia, e tendo em vista as regras que a franqueadora impõe, a área de marketing da unidade de Florianópolis se vê obrigada a acatar as exigências impostas. Exigências estas, que determinam a forma como a mesma deve agir no que se refere ao Mix de Marketing. São 33 unidades distribuídas por todos os estados, as campanhas são nacionais, sendo assim, todas têm a mesma estratégia de Marketing. Existe uma empresa especializada em marketing digital que trabalha com a divulgação da marca em redes sociais. Este ano foi adotado uma nova estratégia, quando se coloca na ferramenta de busca da internet sobre “Farmácia de Manipulação”, o seu nome aparece logo no topo.

Sobre a produção e logística, cada setor é responsável por um processo de controle operacional. Após a entrada do pedido, da solicitação de produção, o pedido chega até a farmacêutica responsável, que tem como responsabilidade a conferência das solicitações, assim cumprindo com as exigências do “MAPA” (órgão fiscalizador), e com as exigências de controle de qualidade da empresa.

Com o auxílio de um Software de gestão de farmácia, onde se pode ter um maior controle de estoque, a farmacêutica tem controle das fórmulas que se encontram em produção. Após a sua manipulação o laboratório segue um rígido protocolo de conferência, que após executado, é “dispensado” para que o atendimento possa encaminhar o produto para o consumidor final. A farmácia tem um grupo no *WhatsApp*, onde divulga informações pertinentes ao trabalho da empresa. O e-mail é uma ferramenta muito utilizada também, além de reuniões feitas esporadicamente.

Após caracterizada a empresa de estudo, a seguir serão apresentados os resultados do estudo, no capítulo “Apresentação e Análise de Dados”.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

Este capítulo tem como intuito demonstrar como os objetivos específicos da pesquisa foram operacionalizados, seguindo os tópicos: resultados da pesquisa de clima organizacional; diagnóstico de estilo de liderança; e análise da relação do clima organizacional com o perfil de liderança da empresa em estudo.

### **4.1 RESULTADOS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Tendo em vista que o objetivo geral desta pesquisa é identificar a relação entre clima organizacional e estilo de liderança, foi adotado como método para coleta de dados a aplicação de questionário com perguntas fechadas, tendo como base para pesquisa de clima organizacional o modelo proposto por Bispo (2004) e para mapeamento de estilo de liderança foi utilizado o modelo proposto por Bigliuzzi (2007) que é abordado em tópico posterior.

Bispo (2004) aponta a necessidade de se dividir o questionário em fatores internos de influência e fatores externos de influência, macro e microeconômicos, a seguir é apresentada a análise das respostas dadas pelos participantes. Os questionários foram aplicados aos 6 (seis) colaboradores que compõem o quadro funcional na empresa pesquisada, no período da primeira quinzena de maio de 2018, de forma impressa (ou seja, os questionários foram distribuídos e recolhidos posteriormente).

#### **4.1.1 Vida profissional**

O primeiro critério analisado por Bispo (2004), engloba itens relacionados a vida profissional do pesquisado (orgulho da empresa; orgulho da atividade na empresa; plano de carreira; indicação da empresa para trabalho; preocupação com o futuro da empresa; sucesso na carreira; e cursos e treinamentos), conforme segue.

Colaboradores foram unânimes em afirmar que sentem orgulho de atualmente trabalharem e desenvolverem suas atividades na empresa, porém no quesito plano de carreira, a grande maioria assinalou como mediana as possibilidades de crescimento, tendo em vista o tamanho da empresa, pois não existe um plano de cargos e salários definido. Sobre indicar a empresa para amigos trabalharem, apenas 2 participantes indicariam, 2 talvez indicariam e 2

não indicariam de forma alguma, porém todos se dizem preocupados com o futuro da empresa, 2 respondentes afirmaram estarem tendo sucesso em sua carreira e vida profissional, sendo que 4 outros respondentes classificaram como mediana sua visão sobre.

Houve uma pluralização nas respostas sobre indicar a empresa para um amigo trabalhar, mas quando perguntados sobre se gostariam que seus filhos trabalhassem na organização, 4 respondentes disseram que sim e apenas 2 disseram que talvez. Sobre a percepção de seu crescimento profissional dentro da empresa, depender de si mesmo, 2 afirmaram que sim, 2 que talvez e 2 afirmaram que não. Referente a cursos e treinamentos realizados, 2 respondentes alegam que estes são suficientes para a execução de suas atividades, 3 responderam que talvez sejam e 1 respondente afirma serem insuficientes para a execução de suas atividades.

No segundo aspecto da vida profissional, questionados como percebem a estrutura organizacional (confiança no chefe imediato, se consideram seu chefe um verdadeiro líder e se está satisfeito com a atual estrutura hierárquica da empresa), foram unânimes em concordar com todos os termos.

Partindo para a percepção sobre os incentivos oferecidos pela empresa, todos com exceção de um respondente, apontaram a opção que são “mais ou menos” reconhecidos pelo trabalho prestado, deixando claro a falta de *feedback* relatada pelos colaboradores.

Adentrando as questões salariais, metade dos respondentes considerou não estar de acordo com seu atual salário e a outra metade se disse “mais ou menos” satisfeito, e conseqüentemente, todos afirmaram que seu patrimônio não é condizente com os esforços prestados pela empresa. Sobre a estabilidade percebida sobre seu trabalho, 2 respondentes disseram estar confiantes de que não serão demitidos sem motivo aparente, 2 disseram que talvez, e 2 afirmaram não se sentirem confiantes, deixando claro a pluralidade das percepções do grupo sobre este quesito.

Quando questionados sobre a relação entre seu nível intelectual e cultural serem suficientes para a perfeita execução das atividades dentro da empresa, 4 respondentes afirmaram que sim, e 2 “mais ou menos”, sobre o nível social ser suficiente para um melhor desempenho de suas funções, segue-se o mesmo padrão de respostas da questão anterior, 4 respostas afirmativas e 2 “mais ou menos”.

No tocante a questão transporte casa-trabalho/ trabalho-casa, todos afirmaram não terem problemas de locomoção. A empresa dispõe de um ambiente favorável a execução das tarefas, segundo a concordância unânime de todos respondentes, que se mostraram satisfeitos com o ambiente atual. Por se tratar de uma empresa pequena, a relação interpessoal entre os

colaboradores tem que ser no mínimo satisfatória, e neste quesito, questionados sobre sua percepção sobre tal, todos responderam que mantêm uma relação interpessoal positiva em relação aos seus colegas. Adentrando os procedimentos burocráticos adotados pela empresa para controle de suas operações, e questionados sobre se o atual sistema burocrático favorece a execução de suas atividades, 4 responderam que “mais ou menos” e 2 responderam que sim, favorece.

A cultura de uma empresa engloba suas tradições, práticas e costumes, e que não estão prescritos em nenhum mural de avisos; quando perguntados sobre se a cultura organizacional da empresa influencia na perfeita execução de suas tarefas, 3 colaboradores responderam que esta cultura lhes favorece, 2 disseram “mais ou menos” e 1 respondente não se manifestou. Benefícios oferecidos aos colaboradores como convênio médico, odontológico, são um diferencial para aqueles profissionais que buscam uma estabilidade profissional e uma segurança no quesito saúde, porém a empresa em questão não disponibiliza este tipo de benefício para seus colaboradores. Quando lhes foi perguntado se a assistência médica, odontológicos e sociais adotados pela empresa lhes favorece na execução de suas tarefas, 1 colaborador respondeu que sim, 2 responderam que “mais ou menos”, e 3 colaboradores responderam que não, deixando transparecer a falta de comprometimento da empresa para com estas necessidades básicas.

A seguir são analisadas questões externas ao ambiente organizacional, questões de convívio social, familiar e situação financeira, no primeiro tópico foi levantada a opinião dos colaboradores sobre sua percepção do ambiente de trabalho, como destacado por Bispo (2004), existem fatores macro e micro ambientais que podem influenciar para um clima organizacional favorável ou desfavorável.

#### **4.1.2 Vida pessoal dos colaboradores**

Foi perguntado sobre a preocupação dos pesquisados com o bem-estar de sua família, as respostas foram unânimes para a opção sim, mais adiante foi perguntado a preocupação com o futuro de seus filhos, mais uma vez todos responderam que sim. Na outra questão foi perguntado sobre a qualidade da alimentação ofertada pelo mesmo para sua família, 5 respondentes afirmaram que sim, e 1 respondeu que “mais ou menos”, sobre a

educação que poderiam estar oferecendo aos seus filhos, 4 responderam que sim, 1 “mais ou menos” e 1 respondeu que não.

Adentrando o tópico de perguntas relacionadas ao seu convívio familiar, a primeira pergunta foi sobre se sua relação esposa/companheira ou esposo/companheiro, estaria estável, 5 responderam que sim, estão vivendo bem, e 1 respondeu que “mais ou menos”, a outra pergunta foi sobre o convívio com seu filho, 5 respondentes afirmaram que sim, estão tendo um bom relacionamento e 1 respondeu que não, entretanto, nesta última pergunta percebeu-se algo de contraditório nas respostas, pois dos 6 respondentes, apenas 1 tem filho.

Perguntas com a temática situação financeira foram feitas, onde perguntou-se sobre a satisfação com sua residência, 5 responderam que estão satisfeitos e 1 respondeu que não está satisfeito. Na questão seguinte foi perguntado sobre sua satisfação em relação a seu carro, 5 responderam que sim, estão satisfeitos, e 1 não respondeu. Questionados sobre a satisfação com o vestuário, atualmente, oferecido a sua família lhe ser satisfatório, 3 responderam que sim, e 3 que “mais ou menos” satisfeitos. Foi perguntado sobre a situação financeira individual, se estaria em ordem, 2 responderam sim, 2 responderam “mais ou menos”, e 2 responderam não. Sobre seu patrimônio, se está satisfeito com o tamanho dele, 2 responderam sim, 4 responderam que “mais ou menos”.

O próximo tópico se refere a vida social dos entrevistados, a primeira questão foi sobre sua satisfação em relação ao atual nível social em que se encontra, 2 responderam sim, 4 responderam “mais ou menos”; sobre o convívio social, 4 responderam sim, 2 responderam “mais ou menos”; sobre o nível intelectual, 2 responderam sim, 4 responderam “mais ou menos”; sobre o nível cultural, 2 responderam sim, 4 responderam “mais ou menos”, perguntados sobre a satisfação com sua religião, as respostas foram unânimes na opção sim.

Adentrou-se questões relacionadas a saúde pessoal, sobre sua satisfação em relação a suas práticas desportivas, 2 responderam sim, 3 responderam “mais ou menos”, 1 respondeu não; sobre seu estado físico, 2 responderam sim, 3 responderam “mais ou menos” e 1 respondeu não; sobre seu estado mental, 4 responderam sim, 2 responderam “mais ou menos”. Em relação ao convívio familiar, foram aplicadas questões sobre a satisfação da vida afetiva, todos responderam sim, sobre sua vida sexual, as respostas também foram unânimes na opção sim. A satisfação com o time de futebol do coração foi perguntada, 5 responderam que sim, estão satisfeitos, 1 respondeu que não, mas deixou uma observação dizendo que não tem time de futebol.

Férias e lazer é um tema muito importante para que o indivíduo tenha uma qualidade de vida ótima, perguntados sobre sua satisfação sobre suas últimas férias, 4 responderam sim, 2 responderam “mais ou menos”; sobre estar planejando suas próximas férias para que sejam muito boas, 5 responderam que sim e 1 respondeu que “mais ou menos”.

Um tópico relacionado ao tema segurança pública foi abordado, perguntados sobre sua satisfação com o atual estágio da segurança pública, 1 respondeu sim, 1 respondeu “mais ou menos” e 4 responderam não. Sobre a influência que a corrupção tem sobre seu estado de ânimo, 1 respondeu sim, 4 responderam “mais ou menos” e 1 respondeu não. Sobre a violência alterar seu estado de ânimo, 4 responderam sim, 2 responderam “mais ou menos”. Questionados se a impunidade lhes altera o estado de ânimo, 4 responderam sim, 2 responderam “mais ou menos”.

O último tópico relacionado aos fatores externos da organização e que influencia diretamente a vida do colaborador, está relacionado a política e economia. Foi perguntado se estão satisfeitos com o atual estágio político nacional, 1 respondeu “mais ou menos e 4 responderam que não. Sobre sua satisfação com o atual estágio da política estadual, todos responderam não, no âmbito municipal as respostas também foram unânimes, não estão satisfeitos. Se as crises políticas influenciam em seu estado de ânimo, 4 responderam “mais ou menos”, 2 responderam não; sobre as crises econômicas influenciarem, 4 responderam que “mais ou menos, 2 responderam não, no mesmo âmbito; sobre as crises internacionais, 2 responderam “mais ou menos e 4 responderam não. Assim, finalizando as perguntas voltadas para os colaboradores, a seguir é realizado o diagnóstico do estilo de liderança, a partir da entrevista realizada com a gestora da empresa em questão.

#### **4.1.3 Resultado da pesquisa de clima organizacional**

Bispo (2006) trata dos tipos de clima organizacional, classificando-o como desfavorável, indiferente e favorável. Conforme as respostas obtidas nesta etapa do trabalho, conclui-se que o clima organizacional na empresa X é favorável, pois tem as seguintes características:

- Satisfação e motivação por parte dos colaboradores;
- Alta credibilidade mútua empresa/ funcionários,

- Alta retenção de talentos e produtividade;
- Maior adaptação às mudanças;
- Baixa rotatividade e abstenção;
- Alta dedicação;
- Alto comprometimento com a qualidade;
- Clientes satisfeitos; e
- Alto envolvimento com os negócios.

Apenas dois itens, dos citados por Bispo (2006), não se enquadraram no clima organizacional do tipo favorável: baixa integração empresa/funcionários (característica do tipo de clima organizacional indiferente) e pouco aproveitamento nos treinamentos (característica do clima organizacional do tipo desfavorável).

## 4.2 DIAGNÓSTICO DO ESTILO DE LIDERANÇA

Para uma melhor compreensão da análise dos dados coletados após a aplicação do questionário de liderança, dividiu-se em 2 partes, sendo, a primeira sobre o perfil da entrevistada, e a segunda, análise e interpretação das assertivas de MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire®), para diagnosticar o estilo de liderança.

### 4.2.1 Perfil da entrevistada

A líder da empresa em estudo é do sexo feminino, tem formação de nível superior em Medicina Veterinária e Farmácia, tem 38 anos, possui 10 anos de trabalho pela empresa, e há 4 anos atua como líder na unidade de Florianópolis, é responsável por 11 colaboradores, equivalentes às equipes de Balneário Camboriú e Florianópolis.

#### 4.2.2 Análise das assertivas de MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire®)

A presente ferramenta de coleta de dados, analisa as dimensões de liderança abordados por Bass e Avolio (1995 apud BIGLIAZZI, 2007), que são as lideranças transformacional, transacional e não-transacional. São 45 variáveis de MLQ, que auxiliam nesta análise. Foi utilizada a escala de Likert com 5 dimensões, onde as respostas correspondem a: 0 = de modo algum, 1 = de vez em quando, 2 = algumas vezes, 3 = relativamente frequente e 4 = frequentemente, se não sempre. Os resultados são demonstrados da seguinte forma: são apresentados quadros com as dimensões dos atributos de cada estilo de liderança e, na sequência, está uma tabela com a pontuação obtida pela líder entrevistada.

##### 4.2.2.1 Liderança Transformacional

A mensuração da liderança transformacional, segundo Bass (1985 apud BIGLIAZZI, 2007), se dá através de quatro dimensões que estão intrinsecamente ligadas: carisma - como atributo e como comportamento; inspiração motivacional; estimulação intelectual; e consideração individual. Estas dimensões são as analisadas a partir deste momento.

Quadro 3 - Atributo Carisma (atributo).

	<b>Assertivas</b>	<b>Resposta</b>	<b>MÉDIA</b>
10	Gero Orgulho por estarem do meu lado.	2	<b>3</b>
18	Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.	4	
21	Atuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim.	3	
25	Demonstro um senso de poder e confiança.	3	

Fonte: Adaptado de Bigliuzzi (2007).

Para o atributo carisma, a líder apresentou score 3. O atributo analisado na sequência foi a carisma (comportamento), as assertivas que mensuram este atributo se encontram no quadro 4.

Quadro 4 - Atributo Carisma (comportamento)

Assertivas		Resposta	MÉDIA
6	Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes.	3	<b>2,5</b>
14	Mostro importância de se ter um forte senso de obrigação.	3	
23	Considero as consequências éticas e morais das decisões.	4	
34	Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.	0	

Fonte: Adaptado de Bigliuzzi (2007).

Observa-se que para o atributo carisma (comportamento), a gestora entrevistada obteve média 2,5. O próximo quadro analisa as assertivas do atributo inspiração motivacional.

Quadro 5 - Atributo Inspiração Motivacional

Assertivas		Resposta	MÉDIA
9	Falo de forma otimista sobre o futuro.	4	<b>3,5</b>
13	Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.	3	

26	Artículo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	4	
36	Expresso confiança de que metas serão alcançadas.	3	

Fonte: Adaptado de Bigliuzzi (2007).

Um líder responsável por influenciar equipes, rumo ao objetivo fim da organização, pode inspirar diariamente, motivando, fazendo com que o espírito de coletividade prevaleça. Uma equipe é melhor se todos trabalharem juntos na execução de projetos, por este motivo o atributo inspiração motivacional é uma característica desejável para um bom líder. As respostas da líder para este aspecto mostram uma média de 3.5, ou seja, é relativamente frequente que ela inspire e motive a sua equipe. A seguir será apresentado o quadro referente as assertivas do atributo estimulação intelectual.

Quadro 6 - Atributo Estimulação Intelectual

Assertivas		Resposta	MÉDIA
2	Examino situações críticas perguntando se são adequadas.	1	<b>2,75</b>
8	Procuo alternativas diferentes ao solucionar problemas.	4	
30	Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos.	3	
32	Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades	3	

Fonte: Adaptado de Bigliuzzi (2007).

A estimulação intelectual é a proposição de desafios constantes aos seguidores, estimulando sua criatividade para o desenvolvimento de novas ideias e cenários (BIGLIAZZI, 2007). Em se tratando de uma empresa, os colaboradores são colocados a prova diariamente, frente a situações muitas vezes complexas, cabe ao líder saber comunicar os problemas para os colaboradores para que juntos possam solucionar o problema. A média do líder para este atributo foi de 2.75, neste sentido, é relativamente frequente que ela estimule intelectualmente seus liderados.

Quadro 7 - Atributo Consideração Individual

Assertivas		Resposta	MÉDIA
15	Invisto meu tempo ensinando e treinando.	4	<b>3,75</b>
19	Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.	4	
29	Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos.	3	
31	Ajudos outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.	4	

Fonte: Adaptado de Bigliuzzi (2007).

Bas (1985, apud Bigliuzzi 2007) cita consideração individualizada como sendo o direcionamento de atenção personalizada a cada seguidor, fazendo com que ele se sinta único e acentuando o relacionamento. Esta dimensão permeia todas as outras e faz com que o líder atue como *coach* ou mentor”. O score médio do líder para este atributo é 3.75, ou seja, frequentemente se não sempre, ela apresenta características de mentora.

#### 4.2.2.2 Liderança Transacional

A mensuração da liderança transacional, segundo Bass (1985 apud BIGLIAZZI, 2007), se dá através de três dimensões que estão intrinsecamente ligadas: tamanho da recompensa; gerenciamento por exceção (ativo); e gerenciamento por exceção (passivo). As notas obtidas, pela gestora da empresa X, serão detalhadas, a seguir.

Quadro 8 - Atributo Tamanho da Recompensa

Assertivas		Resposta	MÉDIA
1	Forneço ajuda aos outros em troca de seus esforços.	3	<b>2,25</b>
11	Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	0	
16	Deixo claro o que cada um pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas.	2	
35	Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	4	

Fonte: Adaptado de Bigliuzzi (2007).

Maximiano (2014) cita o perfil do líder transacional como uma liderança baseada na troca, o liderado é guiado conforme os benefícios que o líder tem para lhe oferecer, a partir do momento em que o líder não é mais capaz de oferecer benefícios para o liderado, este para de segui-lo. O score médio da resposta da líder sobre este atributo obteve média de 2.25, ou seja, algumas vezes ela apresenta características relacionadas a estas alternativas.

Quadro 9- Atributo Gerenciamento por Exceção (Ativo).

Assertivas	Resposta	MÉDIA
------------	----------	-------

4	Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	1	<b>1,25</b>
22	Concentro minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	0	
24	Mantenho-me a par de todos os erros.	4	
27	Dirijo minha atenção às falhas	0	

Fonte: Adaptado de Bigliuzzi (2007).

No gerenciamento por exceção, o líder age quando existe não conformidade entre as atividades que são executadas e o que foi planejado. O gerenciamento pela exceção pode ocorrer de maneira ativa, quando ele observa e procura pelos desvios das regras e dos padrões estabelecidos, tomando medidas corretivas quando estes são encontrados, e também de maneira passiva (BASS e AVOLIO, 1993 apud BIGLIAZZI, 2007). Para este atributo, a líder apresentou score médio 1.25.

#### Quadro 10 - Atributo Gerenciamento por Exceção (Passivo)

Assertivas		Resposta	MÉDIA
13	Não interfiro em problemas até o momento em que eles se tornem sérios.	3	<b>0,75</b>
12	Espero as coisas darem errado para começar agir.	0	
17	Demonstro acreditar que "não se mexe no que está dando certo".	0	
20	Demonstro que os problemas devem tornar-se graves antes de agir.	0	

Fonte: Adaptado de Bigliuzzi (2007).

O Gerenciamento por exceção pode ocorrer também de forma passiva, quando o líder intervém quando algum erro acontece “espontaneamente”, já que não existe a procura pelos desvios devido à suposta confiança de que os seguidores executarão suas atividades de maneira satisfatória (BIGLIAZZI, 2007). O score médio das respostas da líder, para este

atributo, é de 0.75, ou seja, de vez em quando ela apresenta características relacionadas a este atributo

#### 4.2.2.3 Liderança Não Transacional

A mensuração da liderança transacional, segundo Bass (1985 apud BIGLIAZZI, 2007), se dá através de uma dimensão, apenas: *Laissez-faire*. As notas obtidas, pela gestora da empresa X, serão detalhadas, a seguir.

Quadro 11 - Atributo *Laissez-faire*

Assertivas		Resposta	MÉDIA
5	Evito me envolver quando assuntos importantes surgem.	0	0,25
7	Estou ausente quando necessitam de mim.	1	
28	Evito tomar decisões.	0	
33	Demoro a responder as questões urgentes.	0	

Fonte: Adaptado de Bigliuzzi (2007).

Segundo Bass e Avolio (1995, apud BIGLIAZZI, 2007), a liderança não transacional identifica a atuação do líder como um figurante, apenas, que evita a responsabilidade, a resolução de problemas e a tomada de decisões. A mensuração deste estilo de liderança se dá através do atributo *laissez-faire* que representa o próprio fator. A média das respostas para este atributo foi 0.25, ou seja, de modo algum a líder se enquadra neste perfil.

Após apresentados os resultados referentes ao estilo de liderança da gestora da empresa X, observa-se que, entre os três estilos citados – transformacional, transacional e não transacional, a líder se encaixa, pela pontuação, como transformacional. Segundo Lacombe (2012) a liderança transformacional dispõe da presença de um líder capaz de transformar o ambiente e mudar a realidade de qualquer lugar por onde passa, pois está capacitado para resolver problemas, além de ser visionário, estrategista e comprometido com o

desenvolvimento de seus liderados. O líder transformacional é um gestor que serve como um referencial positivo, cuja forma com que trabalha e com que trata as pessoas, resolve lacunas e alcança resultados, além de ser fonte e inspiração para todos. A seguir, é realizada a análise da possível relação entre o clima organizacional e o estilo de liderança diagnosticados na empresa X.

### 4.3 ANÁLISE DA RELAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL COM O ESTILO DE LIDERANÇA

Em relação à classificação do clima organizacional da empresa X, seguindo a tipologia de Bispo (2006), conclui-se que é favorável, pois tem as seguintes características: Satisfação e motivação por parte dos colaboradores; Alta credibilidade mútua empresa/ funcionários; Alta retenção de talentos e produtividade; Maior adaptação às mudanças; Baixa rotatividade e abstenção; Alta dedicação; Alto comprometimento com a qualidade; Clientes satisfeitos; e Alto envolvimento com os negócios.

Quando analisado o estilo de gestão da líder na empresa X, este se encaixa, pela pontuação, como transformacional. Observa-se que as características de uma líder transformacional, segundo Lacombe (2012) são: Incentiva a motivação e o desenvolvimento positivo de seus liderados; Exemplifica padrões morais dentro da organização e encoraja o mesmo nos outros; Promove um ambiente de trabalho ético com valores, prioridades e padrões claros; Desenvolve a cultura da empresa incentivando os funcionários a passarem de uma atitude de interesse próprio para uma mentalidade onde eles estão trabalhando para o bem comum; Enfatiza a autenticidade, cooperação e comunicação aberta; Fornece *coaching* e orientação, permitindo que os funcionários tomem decisões e assumam suas tarefas.

Desta forma, pôde-se construir um quadro comparativo, elencando-se os atributos do tipo de clima organizacional diagnosticado e a liderança transformacional, ambos na empresa X, conforme segue.

Quadro 12 - Análise das características do clima organizacional e o estilo de liderança na empresa X.

<b>Características do Clima Organizacional na empresa X</b>	<b>Atributos do Líder Transformacional</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfação e motivação por parte dos colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentiva a motivação e o desenvolvimento positivo de seus liderados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta credibilidade mútua empresa/ funcionários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exemplifica padrões morais dentro da organização e encoraja o mesmo nos outros.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto comprometimento com a qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promove um ambiente de trabalho ético com valores, prioridades e</li> </ul>

	padrões claros.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior adaptação às mudanças</li> <li>• Alta retenção de talentos e produtividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolve a cultura da empresa incentivando os funcionários a passarem de uma atitude de interesse próprio para uma mentalidade onde eles estão trabalhando para o bem comum.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa rotatividade e abstenção</li> <li>• Alta dedicação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfatiza a autenticidade, cooperação e comunicação aberta.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes satisfeitos</li> <li>• Alto envolvimento com os negócios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornece <i>coaching</i> e orientação, permitindo que os funcionários tomem decisões e assumam suas tarefas.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Assim sendo, pode-se concluir que, em relação à empresa X, as características do clima organizacional favorável e o estilo de liderança transformacional estão bastante ligados, além disso, o clima organizacional na empresa pesquisada pode ser resultado do estilo de liderança.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como principal objetivo identificar a relação entre Clima Organizacional e o Perfil da Liderança na empresa X, no primeiro semestre de 2018. Os objetivos específicos propostos foram:

- a) Aplicar questionário de clima organizacional na empresa X;
- b) Realizar entrevista, a fim de diagnosticar o Perfil de Liderança; e
- c) Analisar os resultados obtidos, a fim de verificar a possível relação do clima organizacional com o perfil de liderança da empresa em estudo.

Em relação à classificação do clima organizacional da empresa X, seguindo a tipologia de Bispo (2006), conclui-se que é favorável, pois tem as seguintes características: Satisfação e motivação por parte dos colaboradores; Alta credibilidade mútua empresa/funcionários; Alta retenção de talentos e produtividade; Maior adaptação às mudanças; Baixa rotatividade e abstenção; Alta dedicação; Alto comprometimento com a qualidade; Clientes satisfeitos; e Alto envolvimento com os negócios.

Quando analisado o estilo de gestão da líder na empresa X, este se encaixa, pela pontuação, como transformacional. Observa-se que as características de uma líder transformacional, segundo Lacombe (2012) são: Incentiva a motivação e o desenvolvimento positivo de seus liderados; Exemplifica padrões morais dentro da organização e encoraja o mesmo nos outros; Promove um ambiente de trabalho ético com valores, prioridades e padrões claros; Desenvolve a cultura da empresa incentivando os funcionários a passarem de uma atitude de interesse próprio para uma mentalidade onde eles estão trabalhando para o bem comum; Enfatiza a autenticidade, cooperação e comunicação aberta; Fornece *coaching* e orientação, permitindo que os funcionários tomem decisões e assumam suas tarefas. Assim sendo, pode-se concluir que, em relação à empresa X, as características do clima organizacional favorável e o estilo de liderança transformacional estão bastante ligados, além disso, o clima organizacional na empresa pesquisada pode ser resultado do estilo de liderança.

Pode-se concluir que, em relação à empresa X, as características do clima organizacional favorável e o estilo de liderança transformacional estão bastante ligados, além disso, o clima organizacional na empresa pesquisada pode ser resultado do estilo de liderança.

Como limitante, neste estudo, tem-se o fato do autor fazer parte da organização citada, assim sendo, suas interpretações podem trazer vieses às análises. Além disso, percebeu-se que talvez haja certo viés de informação, em relação à pesquisa de clima organizacional. Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, alguns colaboradores não se

sentiram “confortáveis” em responder e demonstraram receio de ter suas respostas identificadas pela gestora.

Como sugestão à empresa, fica a opção desta pesquisa ser replicada por um consultor externo, a fim de corrigir os possíveis vieses já citados. Para outras pesquisas, tem-se a recomendação de analisar, conjuntamente, outros aspectos organizacionais que possam ter ligação com o clima organizacional ou estilos de liderança (desenvolvimento de competências, estilos de gestão, indicadores de produtividade etc.).

## REFERÊNCIAS

- BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: Conceitos básicos e aplicações.** São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books>>. Acesso em: 13 set. 2017.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. Liderança: A administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 3, n. 34, p.102-114, jun. 1994. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2017.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-970-0360-4/cfi/6/10!/4/2/6/2/2@0:0>>. Acesso em: 24 mar. 2018.
- LIDERANÇA, Samanta Manzoni Luchini Bigliuzzi. **Liderança e Formação Acadêmica: Uma Análise da Contribuição dos Cursos de Pós-Graduação Lato-Sensu em Gestão na Opinião dos Alunos.** 2007. 139 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Programa de Mestrado em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2007. Disponível em: <[file:///C:/Users/Diogo/Downloads/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Bigliuzzi%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Diogo/Downloads/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Bigliuzzi%20(1).pdf)>. Acesso em: 02 dez. 2017.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, São Paulo, v. 16, p.258-273, maio 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06>>. Acesso em: 1 set. 2017.
- BUONAFINA, Pauline Maria de Azevedo. **Efeito da diversidade cultural sobre o clima organizacional na percepção dos funcionários: Um estudo de caso na Indústria naval-Suape- PE.** 2013. 90 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração, Faculdade Boa Viagem - de Vry Brasil, Recife, 2013. Disponível em: <<http://favip.edu.br/arquivos/PaulineAzevedo.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2017.
- CASARIN, Helen de Castro Silva. **Pesquisa Científica: da teoria à prática.** Curitiba: Intersaberes, 2012. Disponível em: <<http://unisol.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582123942/pages/5>>. Acesso em: 05 mar. 2018.
- CASCIO, Wayne F; BONDREAU, John W. **Gestão estratégica de recursos humanos: Uma introdução.** São Paulo: Saraiva, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books>>. Acesso em: 30 set. 2017.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Prentice Hall, 2014. Disponível em: <[http://unisol.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788587918949/pages/\\_4](http://unisol.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788587918949/pages/_4)>. Acesso em: 09 mar. 2018.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelos, processos, tendências e perspectivas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: <[www.minhabiblioteca.com](http://www.minhabiblioteca.com)>. Acesso em: 1 set. 2017.

ESCORSIN, Ana Paula; WALGER, Carolina. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. Curitiba: Intersaberes, 2017. Disponível em: <<http://unisol.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788559723236/pages/7>>. Acesso em: 05 mar. 2018.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura Organizacional: Grandes Temas em Debate. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 3, n. 31, p.73-82, set. 1991. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v31n3/v31n3a07.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/cfi/6/10!/4/6/2@0:0>>. Acesso em: 08 mar. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books>>. Acesso em: 27 set. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Teoria Geral da Administração: Dos clássicos à pós-modernidade**. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books>>. Acesso em: 28 ago. 2017.

GONÇALVES, Maria Narcisa da Costa. **Um estudo de Auto Percepção de Enfermeiros e Gestores**. 2008. 141 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Empresariais, Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2008. Disponível em: <<https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/1063/2/marianarcisagoncalves.pdf>>. Acesso em: 14 jun. 2018.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2012. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502183575/cfi/244!/4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 17 nov. 2017.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2009. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books>>. Acesso em: 17 set. 2017.

LOPES, Jose Délio Pinheiro. **Os estilos gerenciais e suas implicações na motivação dos funcionários: Um estudo de caso**. 1999. 106 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia, Curso de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/80684/142145.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 14 out. 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão estratégica de pessoas: Conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books>>. Acesso em: 25 set. 2017.

MARTINELLI, Dante Pinheiro et al. **Visão Sistêmica e Administração: conceitos, metodologias e aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2006. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books>>. Acesso em: 13 set. 2017.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Recursos humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. Rio de Janeiro: Ltc, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2593-3/cfi/6/10!/4/14@0:0>>. Acesso em: 24 mar. 2018.

MENEZES, Igor Gomes; GOMES, Ana Cristina Passos- **Clima Organizacional: uma revisão histórica sobre o construto -Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 158-179, abr. 2010. Disponível em: < <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/per/v16n1/v16n1a11.pdf>> Acesso em: 23 ago. 2017.

MORE: Mecanismo online para referências, versão 2.0. Florianópolis: UFSC Rexlab, 2013. Disponível em: < <http://www.more.ufsc.br/> >. Acesso em: 10 nov.2017

OLIVEIRA, Juliana Sevilha Gonçalves de; CAMPELLO, Mauro Luiz Costa. **Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas**. SEGET 2008. Disponível em:.. Acesso em: 17 out. 2017.

OLIVEIRA, Daniele de; CARVALHO, Roberto Jose; ROSA, Adriano Carlos Moraes. Clima Organizacional: Fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia: Tema: Gestão, Inovação e Tecnologia para Sustentabilidade**, Guaratinguetá, p.1-13, 2012. Disponível em: <<http://www.professores.aedb.br/seget/artigos12/37116504.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2017.

**PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS NA CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO CIENTIFICO: a pesquisa bibliográfica**. Florianópolis: Revista Katál, v. 10, n. 8, 03 abr. 2007. [Http://www.scielo.br/pdf/rk/v10nspe/a0410spe](http://www.scielo.br/pdf/rk/v10nspe/a0410spe). Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rk/v10nspe/a0410spe>>. Acesso em: 06 mar. 2018.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. 301 p. Disponível em: <[http://unisul.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576052098/pages/\\_15](http://unisul.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576052098/pages/_15)>. Acesso em: 06 nov. 2017.

ROSA, Maria Virginia Figueiredo Pereira do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzalez Colombo. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismo para validação dos resultados**. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2014. Disponível em: <<http://unisul.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582178768/pages/4>>. Acesso em: 14 mar. 2018.

ROCHA, Diogo. **Estilos de Liderança: Um estudo em uma organização pública**. 20019. 84 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Centro de Ciências Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2009. Disponível em: <[file:///C:/Users/Diogo/Downloads/ESTILOS\\_DE\\_LIDERANCA-UM\\_ESTUDO\\_EM\\_UMA\\_ORGANIZACAO\\_PUBLICA \(1\).pdf](file:///C:/Users/Diogo/Downloads/ESTILOS_DE_LIDERANCA-UM_ESTUDO_EM_UMA_ORGANIZACAO_PUBLICA%20(1).pdf)>. Acesso em: 16 abr. 2018.

SOARES, Maria Thereza Rubim Camargo (Org.). **Liderança e Desenvolvimento de Equipes**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. 106 p. Disponível em: <<http://unisul.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788543009643/pages/-4>>. Acesso em: 05 nov. 2017.

SOUZA, Carla Patrícia da Silva. **Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações**. Curitiba: Intersaberes, 2014. Disponível em:

<<http://unisul.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544300053/pages/5>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B.M.B.; CALDAS, M.P. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: BOOG, Gustavo (org.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002.

VILLARDI, Beatriz Quiroz et al. Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. **Revista de Administração Pública Rap**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 42, p.303-29, mar. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n2/02.pdf>>. Acesso em: 1 out. 2017.

## APÊNDICE 1 – ROTEIRO ENTREVISTA COM A LÍDER

### Parte 1 - PERFIL

- 1- Sexo:
- 2- Idade:
- 3- Formação superior:
- 4- Tempo na empresa:
- 5- Tempo no cargo:
- 6- Número de subordinados:

### Parte 2 - Estilo de Liderança

Você deve indicar o nível de frequência com que a sentença se aplica a você, de acordo com a escala de 5 pontos, na qual “0” significa “de modo algum” e “4” significa “frequentemente, se não sempre”. Coloque sua resposta assinalando o número que represente o seu posicionamento com relação a sentença.

A palavra “outro” pode significar seus pares, clientes, subordinados, a quem você se reporta, etc.

	0	1	2	3	4	
	De modo algum.	De vez em quando.	Algumas vezes.	Relativamente freqüente.	Freqüentemente, se não sempre.	
1	Forneço ajuda aos outros em troca de seus esforços.	0	1	2	3	4
2	Examino situações críticas perguntando se são adequadas.	0	1	2	3	4
3	Não interfiro em problemas até o momento em que eles se tornem sérios.	0	1	2	3	4
4	Foco a atenção em irregularidades, erros exceções e desvios dos padrões esperados.	0	1	2	3	4
5	Evito me envolver quando assuntos importantes surgem	0	1	2	3	4
6	Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes.	0	1	2	3	4
7	Estou ausente quando necessitam de mim.	0	1	2	3	4
8	Procuo alternativas diferentes ao solucionar problemas.	0	1	2	3	4
9	Falo de forma otimista sobre o futuro.	0	1	2	3	4
10	Gero orgulho por estarem do meu lado.	0	1	2	3	4
11	Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	0	1	2	3	4
12	Espero as coisas darem errado para começar a agir.	0	1	2	3	4
13	Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.	0	1	2	3	4
14	Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação.	0	1	2	3	4
15	Invisto meu tempo ensinando e treinando.	0	1	2	3	4
16	Deixo claro o que cada um pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas.	0	1	2	3	4
17	Demonstro acreditar que "não se mexe no que esta dando certo".	0	1	2	3	4
18	Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.	0	1	2	3	4
19	Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los como membros do grupo.	0	1	2	3	4
20	Demonstro que os problemas devem tornar-se graves antes de agir.	0	1	2	3	4
21	Atuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim.	0	1	2	3	4
22	Concentro minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	0	1	2	3	4
23	Considero as conseqüências éticas e morais das decisões.	0	1	2	3	4
24	Mantenho-me a par de todos os erros.	0	1	2	3	4
25	Demonstro um senso de poder e confiança.	0	1	2	3	4
26	Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	0	1	2	3	4
27	Dirijo minha atenção às falhas.	0	1	2	3	4
28	Evito tomar decisões.	0	1	2	3	4
29	Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.	0	1	2	3	4
30	Faço com que os outros olhem os problemas de diferentes ângulos.	0	1	2	3	4
31	Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.	0	1	2	3	4
32	Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar tarefas.	0	1	2	3	4
33	Demoro a responder questões urgentes.	0	1	2	3	4
34	Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.	0	1	2	3	4
35	Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	0	1	2	3	4
36	Expresso confiança de que metas serão alcançadas.	0	1	2	3	4
37	Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.	0	1	2	3	4
38	Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.	0	1	2	3	4
39	Faço com que os outros façam mais do que o esperado.	0	1	2	3	4
40	Sou eficaz em representar meu grupo perante níveis hierarquicos superiores.	0	1	2	3	4
41	Trabalho com os outros de maneira satisfatória.	0	1	2	3	4
42	Elevo o desejo dos outros de obter sucesso.	0	1	2	3	4
43	Sou eficaz em atender as necessidades da organização.	0	1	2	3	4
44	Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação.	0	1	2	3	4
45	Lidero um grupo que é eficiente.	0	1	2	3	4

## APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO CLIMA ORGANIZACIONAL

### Ficha de pesquisa nº 1

Levantamento dos fatores internos de influência do relacionamento entre os funcionários e a empresa.

#### Vida Profissional

1. Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.  
 não  mais ou menos  sim
2. Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa.  
 não  mais ou menos  sim
3. Acho que a empresa me oferece um bom plano de carreira.  
 não  mais ou menos  sim
4. Costumo indicar esta empresa como alternativa de emprego para meus amigos e parentes.  
 não  mais ou menos  sim
5. Eu me preocupo com o futuro desta empresa.  
 não  mais ou menos  sim
6. Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional.  
 não  mais ou menos  sim
7. Gostaria que meus filhos trabalhassem nesta empresa.  
 não  mais ou menos  sim
8. Dependo apenas dos meus próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira na empresa.  
 não  mais ou menos  sim
9. Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.  
 não  mais ou menos  sim

---

#### Estrutura organizacional

10. Eu confio plenamente no meu chefe imediato.  
 não  mais ou menos  sim
11. O meu chefe imediato é um líder.  
 não  mais ou menos  sim
12. O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa.  
 não  mais ou menos  sim

13. Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.

não  mais ou menos  sim

---

#### Incentivos profissionais

14. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.

não  mais ou menos  sim

15. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família.

não  mais ou menos  sim

16. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos meus amigos e parentes.

não  mais ou menos  sim

---

#### Remuneração

17. Acho justo o meu salário atual.

não  mais ou menos  sim

18. O meu patrimônio é condizente com os esforços que tenho feito pela empresa.

não  mais ou menos  sim

17. Acho justo o meu salário atual.

não  mais ou menos  sim

18. O meu patrimônio é condizente com os esforços que tenho feito pela empresa.

não  mais ou menos  sim

---

#### Segurança Profissional

19. Meu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem motivo.

não  mais ou menos  sim

---

#### Nível Sociocultural

20. O meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.  não  mais ou menos  sim

21. O meu nível social é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.

não  mais ou menos  sim

---

#### Transporte dos funcionários

22. Tenho tido problemas com o transporte casa–empresa/empresa–casa.

não  mais ou menos  sim

---

#### Ambiente de Trabalho

23. O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não  mais ou menos  sim

24. O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não  mais ou menos  sim

---

#### Burocracia

25. A burocracia adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não  mais ou menos  sim

---

#### Cultura Organizacional

26. A Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa que não estão previstos em qualquer regra) adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não  mais ou menos  sim

---

#### Assistência aos funcionários

27. A assistência de médico e dentista e a assistência social adotadas na empresa favorecem a execução das minhas atividades na empresa.

não  mais ou menos  sim

#### Ficha de pesquisa nº 2

Levantamento dos fatores externos de influência do relacionamento entre os funcionários e a empresa Investimentos e Despesas Familiares

1. Eu me preocupo com o futuro da minha família.

não  mais ou menos  sim

2. Eu me preocupo com o futuro dos meus filhos.

não  mais ou menos  sim

3. Estou satisfeito com a alimentação que estou podendo proporcionar à minha família.

não  mais ou menos  sim

4. Estou satisfeito com a educação que estou podendo proporcionar aos meus filhos.

não  mais ou menos  sim

---

#### Convivência Familiar

5. Estou vivendo bem com a minha esposa/companheira ou o meu marido/companheiro.

não  mais ou menos  sim

6. Estou vivendo bem com os meus filhos.

não  mais ou menos  sim

---

#### Situação Financeira

7. Estou satisfeito com a minha residência.

não  mais ou menos  sim

8. Estou satisfeito com o meu carro.

não  mais ou menos  sim

9. Estou satisfeito com o vestuário que estou podendo proporcionar à minha família.

não  mais ou menos  sim

10. Estou com a minha situação financeira em ordem.

não  mais ou menos  sim

11. Estou satisfeito com o meu património.

não  mais ou menos  sim

---

#### Vida Social

12. Estou satisfeito com o meu nível social.

não  mais ou menos  sim

13. Estou satisfeito com o meu convívio social.

não  mais ou menos  sim

14. Estou satisfeito com o meu nível intelectual.

não  mais ou menos  sim

15. Estou satisfeito com o meu nível cultural.

não  mais ou menos  sim

16. Estou satisfeito com a minha religião.

não  mais ou menos  sim

---

#### Saúde

17. Estou satisfeito com as minhas práticas desportivas.

não  mais ou menos  sim

18. Estou satisfeito com o meu estado físico.

não  mais ou menos  sim

19. Estou satisfeito com o meu estado mental.

não  mais ou menos  sim

---

#### Convivência Familiar

20. Estou satisfeito com a minha vida afetiva.

não  mais ou menos  sim

21. Estou satisfeito com a minha vida sexual.

não  mais ou menos  sim

---

#### Time de Futebol

22. Estou satisfeito com o time de futebol para o qual eu torço.

não  mais ou menos  sim

---

#### Férias de Lazer

23. Estou satisfeito com as minhas últimas férias.

não  mais ou menos  sim

24. Estou planejando para que as minhas próximas férias sejam muito boas.

não  mais ou menos  sim

---

#### Segurança Pública

25. Estou satisfeito com o atual estágio da segurança pública.

não  mais ou menos  sim

26. A corrupção altera o meu estado de ânimo.

não  mais ou menos  sim

27. A violência altera o meu estado de ânimo.

não  mais ou menos  sim

28. A impunidade altera o meu estado de ânimo.

não  mais ou menos  sim

---

#### Política e Economia

29. Estou satisfeito com o atual estágio da política nacional.



