



**FACULDADE METROPOLITANA DO ESTADO DE SÃO PAULO**

**GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A influência da liderança no clima organizacional**

Amanda Adna Santana Vieira  
Orientador: Miguel Mazza

**RESUMO**

O presente estudo se baseia na relação entre liderança, e clima organizacional. Pois com o passar dos anos e as mudanças que vem acontecendo na sociedade, mudanças no pensamento empresarial tornam-se necessária para o sucesso da organização, para que a organização atinge o sucesso faz se necessário o cuidado com os colaboradores mantendo-se atenta as necessidades dos colaboradores para que se sintam satisfeitos no ambiente de trabalho. A liderança é outra questão que vem desafiando as empresas para vencer concorrentes e para atingir maiores objetivos. O valor humano agregado pelos colaboradores satisfeitos vem se tornando diferencial para vencer a competitividade. Atualmente empresas devem oferecer algo que satisfaça não apenas financeiramente os colaboradores mais que os deixem motivados para dar o melhor de si á organização. É essencial a qualidade do meio onde trabalham para que possam desenvolver habilidades e competências da melhor maneira possível.

**Palavras-chave:** Liderança, Clima organizacional, Ambiente de trabalho.

**ABSTRACT**

The present study is based on the relationship between leadership and organizational climate. Because over the years and the changes that have been happening in society, changes in business thinking become necessary for the success of the organization, so that the organization achieves success makes it necessary to care for employees keeping an eye on the needs of employees so that they feel satisfied in the work environment. Leadership is another issue that has been challenging companies to beat competitors and achieve greater goals. Leadership is another issue that has been challenging companies to beat competitors and achieve

greater goals. The human value added by satisfied employees has become a differential to overcome competitiveness. The human value added by satisfied employees has become a differential to overcome competitiveness. Currently companies must offer something that satisfies not only financially employees more than leave them motivated to give the best of themselves to the organization. The quality of the environment where they work is essential so that they can develop skills and competencies in the best possible way.

**Keywords:** Leadership, Organizational climate, Work environment.

## INTRODUÇÃO

O sucesso da organização depende de pessoas e para atingir esse sucesso as empresas precisam entender a importância da valorização dos seus funcionários e sobre o impacto que causa a escolha da liderança.

Segundo Ferreira (2013) a liderança procura identificar a satisfação dos funcionários com seus supervisores quanto ao respeito, feedback, autonomia e apoio.

O clima organizacional afeta o comportamento e as atitudes das pessoas de uma organização, definindo seu desempenho e as suas atitudes. Desse modo a escolha do líder é de extrema importância, pois as suas decisões influenciarão em todo o grupo.

As organizações compreendem lideranças como parceiras da gestão de pessoas. Vive-se em uma época em que capital intelectual é escasso, com isso o papel do líder é um importante fator para a captação e retenção, além de impactar na motivação dos empregados e no clima organizacional (FERREIRA, 2003).

O objetivo desse trabalho é analisar a influência da liderança na organização, mostrando que para o grupo liderado o clima organizacional causado por seus líderes é de grande relevância tanto para desempenho do colaborador como para a organização.

## 1 Liderança

As organizações são constituídas por pessoas, cada uma com sua personalidade, cultura, sentimentos e motivos racionais diferentes, sujeitos às forças do ambiente que influenciam a motivação, os relacionamentos e a liderança, entre outras dinâmicas que motivam o comportamento do ser humano e do grupo onde ele se situa.

Dessa forma, a liderança faz-se necessária nas empresas, aonde o gestor precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas.

Liderar é saber por meio de convencimento, sensibilidade, conhecimento e carisma, e não poder. Quando costumeiramente usa-se o poder, obriga-se as pessoas a fazerem suas vontades, por conta da posição que se ocupa. Mas, se por algum momento usa-se a persuasão, as pessoas irão fazer o que se quer de boa vontade.

Segundo Kelley (1999, p.177), a liderança está centrada na capacidade do líder de ser eficaz:

Para ser um líder eficaz [...], um membro de equipe deve garantir o respeito dos colegas de trabalho em pelo menos uma das três áreas cobertas por essa habilidade crítica: 1. Quociente de conhecimento – respeitada qualificação e comprovado bom-senso em áreas relevantes para as metas do grupo. 2. Quociente de pessoas-habilidade – indica que você tem consideração pelos colegas e que as metas deles têm tanto valor quanto as suas; assim eles são levados a trabalhar de forma voluntária com você para alcançar o objetivo. 3. Quociente de iniciativa – indica que você desempenhará as atividades que ajudam o grupo a alcançar, de fato, a meta.

O líder antes de tudo precisa ter sensibilidade, dedicação a equipe e intuição do coletivo, ou seja, ser um gestor de pessoas. Precisa também ter objetivos claros e estratégias adequadas para conduzir a equipe e tomar decisões e ações para alcançar os resultados organizacionais.

Segundo Cooper; Quick; Scharbracq (2009) na liderança se aponta o relacionamento entre a liderança e o stress, tendo influência de fatores externos e fatores internos. Fatores externos como problema com fornecedores, escassez de produtos e fatores internos como absenteísmo, problemas comportamentais entre colaboradores. O stress na liderança acarreta o stress em nível organizacional que implica uma liderança disfuncional que pode converter em paranoico flutuante e

ansiedade depressiva, tendo uma liderança ineficaz traduzindo em organização stress.

O líder tem a capacidade de influenciar o grupo, tanto de forma positiva, como de forma negativa. A eficiência da liderança traz o alinhamento entre a tarefa geral da organização e a estrutura administrativa

### 1.1 Estilos de liderança

Chiavenato (1999) enfatiza que na prática são utilizados os três estilos de acordo com a situação, com as pessoas e com as tarefas a serem executadas. O estilo do líder irá depender de igual forma, das características do grupo a ser liderado.

Bergamini (1994), na mesma linha, afirma que o líder utiliza três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. O líder tanto manda cumprir ordens, como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão, como também sugere a algum subordinado a realizar determinadas tarefas. Ele utiliza a liderança autocrática, liberal e democrática, sendo o grande desafio da liderança saber quando aplicar determinado processo, com quem e dentro de que circunstâncias e atividades a serem desenvolvidas.

Neste contexto, está inserida a teoria situacional de liderança, que parte do princípio de que não existe um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação. Cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferente para alcançar a eficácia dos subordinados. A seguir apresenta-se um quadro comparativo com as principais características dos estilos de liderança.

Diretrizes fixadas pelo líder, sem a participação do grupo. O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, uma de cada vez, conforme a necessidade, sendo assim, imprevisíveis para o grupo.	Diretrizes debatidas e decididas pelo grupo com a assistência e estímulo do líder. O grupo esboça as providências e técnicas para a execução das tarefas, solicitando aos líder	O grupo tem toda a liberdade para decidir, o líder participa minimamente. O líder tem uma participação limitada nos debates, apresentando materiais variados ao grupo, e fornecendo alguma
--	---	--

<p>O líder determina a tarefa a ser executada e qual o companheiro de trabalho de cada um.</p> <p>O líder é dominador e pessoal, tanto nos elogios quanto nas críticas ao trabalho de cada membro.</p>	<p>aconselhamento quando necessário. Sempre que solicitado o líder oferece duas ou mais alternativas, provocando o debate no grupo.</p> <p>A divisão de tarefas fica a cargo do grupo e cada membro escolhe seus companheiros de trabalho.</p> <p>O líder é um membro normal do grupo, porém sem encarregar-se muito das tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios</p>	<p>informação se solicitada.</p> <p>O líder não participa. Tanto a divisão das tarefas quanto a escolha de companheiros fica a cargo do grupo.</p> <p>O líder não avalia nem regula o curso dos acontecimentos. Quando perguntado, faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros.</p>
--	---	---

FONTE: Chiavenato2003.

## 1.2 Clima organizacional

De acordo com Chiavenato (1999,p. 440),

O clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo.

O clima organizacional afeta diretamente e indiretamente no comportamento, na produtividade e na satisfação das pessoas envolvidas na organização, pode observar o grau de satisfação dos colaboradores através do clima organizacional, com parâmetros como qualidade de vida, comportamento, desempenho.

Isso é medido através do grau de satisfação ou insatisfação do colaborador com a organização através da percepção.

Pode-se citar alguns fatores que influenciam o clima da organização como os níveis de padrões, ou seja, como os processos são definidos dentro da organização.

Segundo Ferreira (2013) a percepção das pessoas no lugar onde trabalham são percebidas por meio do clima organizacional. Que está atrelado com várias

variável como a motivação e estilo de liderança. O ambiente das organizações influencia a motivação, pois o clima será a “qualidade” percebida pelos integrantes e influencia o seu comportamento.

Ainda segundo Siqueira (2008) alguns fatores influenciam na formação do clima organizacional sendo eles: apoio a chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle e pressão e por último a coesão. Apesar de o clima organizacional ser abstrato ele está presente por meio de indicadores, que fornecem sinais sobre sua qualidade, indicando assim como favorável ou desfavorável (FERREIRA, 2013).

Robbins (2005) mostra o papel da liderança fundamental para o entendimento do comportamento do grupo, pois o líder quem oferece a direção para o alcance dos resultados.

Sendo assim, pode-se dizer que o papel do líder é conduzir os colaboradores e gerenciar os conflitos interpessoais da equipe, para que as metas traçadas sejam alcançadas.

### **1.3 Fatores que influenciam o clima organizacional**

Para Limongi-França (2011), existe sete fatores que influenciam diretamente no clima de uma organização, são eles: a flexibilidade, adaptação à mudança frente a estímulos externos; a responsabilidade, do colaborador para com a organização; os padrões, processos definidos pela instituição para o alcance de metas; as recompensas, dadas quando necessário de forma correta e justa; a transparência, compreensão dos colaboradores em relação à visão e missão da organização; o comprometimento, funcionários dispostos a atuar em prol da melhoria organizacional e a liderança, percepção de preparo do gestor frente a liderança de uma equipe.

Já para Vidal et al. (2010, p. 1), “os fatores que influenciam o clima são diversos, como a cultura, as políticas de valorização, os incentivos, as instalações físicas, os relacionamentos tanto com chefia quanto com os colegas, dentre outros que podem afetá-lo com maior ou menor intensidade”. Segundo Luz (2014, p. 20), “o clima é afetado por fatores externos, entre eles estão as condições de saúde,

habitação, lazer, família dos colaboradores, e a cultura organizacional, que é uma das principais causas”.

De acordo com Chiavenato (2014), os fatores que influenciam no clima são: estrutura organizacional, elas podem impor limites para as pessoas através de regras, regulamentos, autoridade, entre outros; recompensas, a organização pode criticar ou incentivar os colaboradores pelos resultados alcançados através das recompensas; calor e apoio, quanto maior o companheirismo, melhor será o clima laboral, podendo gerar dois extremos, o clima de cooperação ou o de negativismo; responsabilidade pode coagir ou pode incentivar o comportamento das pessoas; risco, o trabalho pode estimular o colaborador no sentido de assumir novos desafios na carreira profissional; conflitos, a fim de evitar embates, a organização pode estabelecer regras e procedimentos, administrando os conflitos.

Dessa forma, pode-se concluir que o clima organizacional depende de um conjunto de fatores, e é uma variável que influencia diretamente na produtividade, ou seja se a qualidade do trabalho for boa, conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual os indivíduos tenderá a aumentar suas contribuições.

A atmosfera oriunda do clima organizacional, é o conjunto de percepções das pessoas que fazem parte da organização em seu dia-a-dia.

#### **1.4 Importância do estudo do clima organizacional**

O clima organizacional é vai refletir as práticas corporativas, um ambiente agradável torna-se mais produtivo, e conseqüentemente as pessoas sentem-se bem e engajadas.

Um ambiente harmonioso tende ter uma participação mais ativa dos colaboradores, valorização e reconhecimento do desempenho, seja individual ou coletivo, fortalece o modo de como cada profissional enxerga a empresa.

Pode-se destacar alguns fatores que contribuem para um bom clima organizacional como uma boa liderança, processos e padrões bem estruturados, política de comunicação interna, feedback do trabalho realizado, recompensas para os colaboradores.

Fiorelli (2000) destaca que o líder transforma um grupo desarticulado em equipe coesa. O líder mantém atado o laço emocional. O líder possui o poder de fortalecer ou enfraquecer os vínculos emocionais que dão consistência à equipe. Ao líder cabe conciliar diferentes pontos de vista, evitando os conflitos entre os membros da equipe, e dirigir o trabalho para metas estabelecidas.

Chiavenato (1999) diz que o clima organizacional refere-se ao modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo.

Oliveira (1995) afirma que o clima interno é o estado em que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento, estado momentâneo e passível de alteração mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influências surgidas, e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa, postas em prática ou não, e/ou das reações dos empregados e dessas ações ou a perspectiva delas. Esse estado interno pode ter sido influenciado por acontecimentos externos e/ou internos à empresa, e pode ser origem de desdobramentos em novos acontecimentos, decisões e ações internas.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Nessa seção os autores devem fornecer uma descrição clara do estudo e como ele foi realizado. Devem também descrever especificamente os procedimentos e materiais utilizados, inclusive para que o estudo possa ser replicado.

Em casos de revisão da literatura ou estudos teóricos, é preciso contar para o leitor o que foi realizado ou como o estudo foi desenvolvido.

Casos de estudos empíricos ou de campo, recomenda-se que o Método seja estruturado em subseções, com breves descrições de conteúdo e na seguinte ordem:



## **Participantes**

Os dados foram coletados em uma empresa de Sertãozinho-SP, especializada no projeto e fornecimento de Soluções Tecnológicas Integradas de Sistemas de Geração de Vapor e Tecnologia Ambiental, mas por sigilo o nome não será divulgado no presente trabalho.

Foram recrutado de forma aleatória, 11 pessoas do sexo feminino e masculino, com idade acima de 18 anos até 55 anos, de setores diferentes da empresa.

## **Instrumentos**

Trata-se de um estudo de caso que foi realizado no ambiente de trabalho dos pesquisados.

Foi aplicado um questionário com 34 perguntas, relacionadas a idade, grau de escolaridade, quanto tempo trabalha na empresa, reconhecimento sobre o trabalho realizado, relacionamento e trabalho em equipe, sobre a liderança/gestão da empresa.

Foram perguntas, na qual deu um direcionamento sobre como os funcionários percebiam, a estrutura da organização, como os líderes se portavam, como o trabalho que realizaram era reconhecido por seus superiores e como era o trabalho em equipe, na qual podiam classificar como 1- discordo totalmente, 2 - discordo parcialmente, 3 – neutro, 4 – concordo parcialmente e 5 – concordo plenamente.

Esse questionário foi entregue impresso, porém devolvido de forma anônima, sem a colocação do nome dos funcionários.

## **Procedimentos**

A pesquisa foi dividida em duas etapas, a primeira foi à elaboração da pesquisa para usar perguntas e termos mais relevantes para obter resultados claros e objetivos. E a segunda foi à entrega do questionário para os funcionários responderem.

O questionário foi formulado, de forma que fornecesse os dados necessários para o estudo de caso, de acordo com o tema que relaciona o papel do líder com o clima organizacional.

Na qual os participantes selecionados de forma aleatória e de forma anônima preencheu o questionário, que foi dado e entregue de forma anônima, para que cada colaborador pudesse colocar sua opinião de forma mais discreta possível.

### **Análise dos dados**

Visando analisar a influência da liderança no clima organizacional, compreendendo as variáveis e as relações entre elas. Assim foram coletados dados primários a partir das respostas dos questionários aplicados.

Há vários métodos de abordagens, mas neste presente trabalho foi usado o método quantitativo como o próprio nome já diz quantifica resultados avaliam as opiniões extraídas de forma numérica com perguntas muito objetivas.

O método quantitativo fez necessidade por mensurar os dados em formas numéricas e para ajudar na representatividade dos dados estatísticos.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os dados coletados foram por meio do questionário, que foi aplicado á 11 funcionários de uma empresa metalúrgica da cidade de Sertãozinho.

Segundo a figura 1, pode-se observar o grau de escolaridade dos trabalhadores.

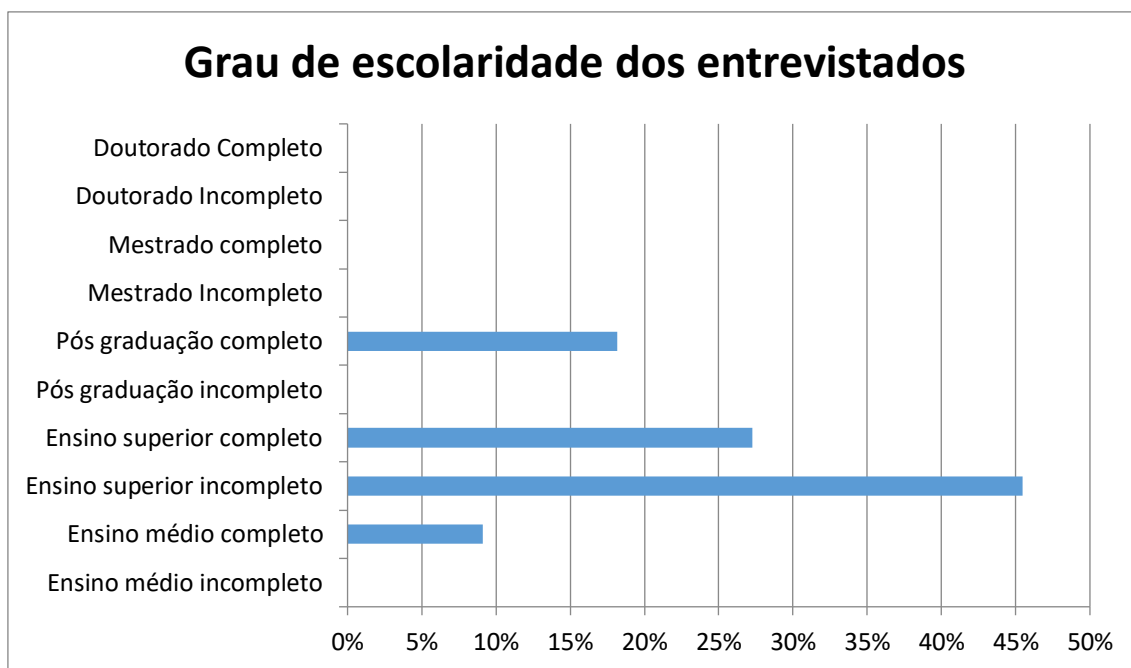


Gráfico 1.0 Grau de escolaridade dos entrevistados.

Fonte: Vieira (autor deste TCC, 2022)

Como se pode observar no gráfico acima que pouco mais de 45,45% dos entrevistados, possui ensino superior incompleto, seguidos pelo ensino superior completo com 27,28%, pós-graduação completa com 18,18% e, apenas 9,09% com ensino médio completo. Isso demonstra que a empresa absorve mão de obra qualificada.

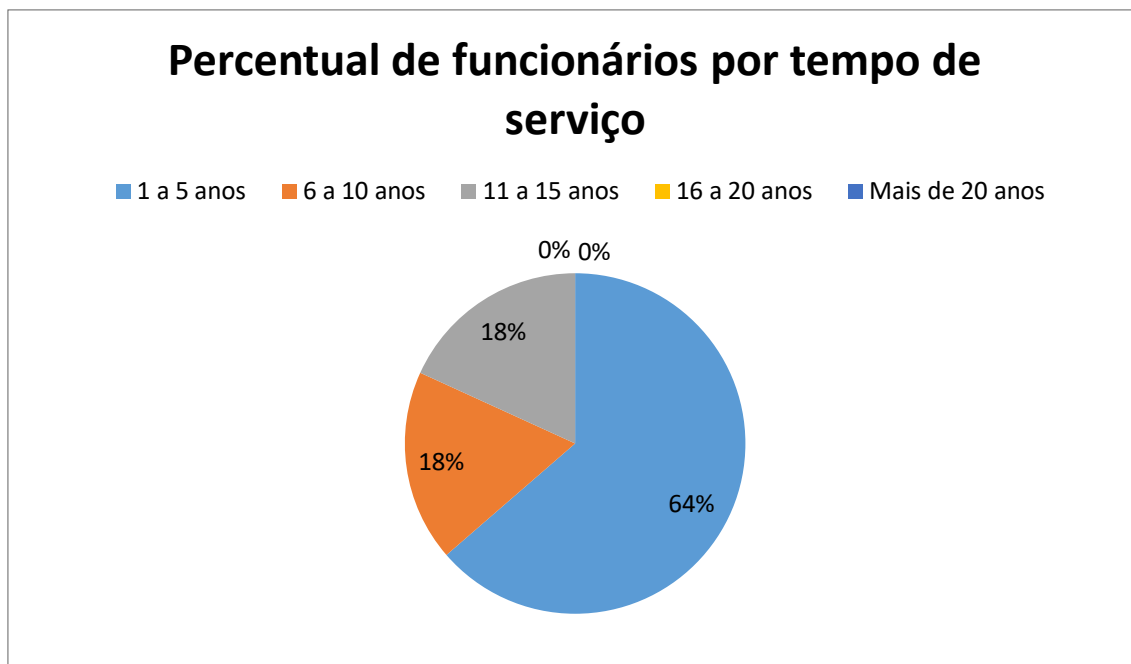


Gráfico 1.1 Percentual de funcionários por tempo de serviço.

Fonte: Vieira (autor deste TCC, 2022)

Conforme a figura 1.1, observa-se que a maioria dos funcionários entrevistados correspondente a 64%, estão na empresa até no máximo 5 anos, 18% contemplam até 10 anos na empresa, e os outros 18% estão até 15 anos na organização.



Gráfico 1.2 Tenho o devido reconhecimento pelo trabalho que realizo.

Fonte: Vieira (autor deste TCC, 2022)

De acordo com a figura 1.2, observa-se que 8% do grupo entrevistados acreditam que não possuem o devido reconhecimento em relação ao trabalho realizado, 11% acreditam que em algumas exceções são reconhecidos os esforços no ambiente de trabalho, 22% mantiveram-se neutro, 42% considera que na maior parte das vezes é reconhecido pelo bom trabalho e 17% concordam plenamente que o trabalho é reconhecido.

Pode-se perceber que em relação ao fator reconhecimento, a empresa no modo geral reconhece o esforço do trabalhador, pois no quesito concorda parcialmente e concordo totalmente, soma-se o total de 59% dos entrevistados, mas pode-se ligar um alerta, pois, entre as questões que compõe o tema reconhecimento, foram neutros e discordaram totalmente e parcialmente soma-se um total de 41 %.

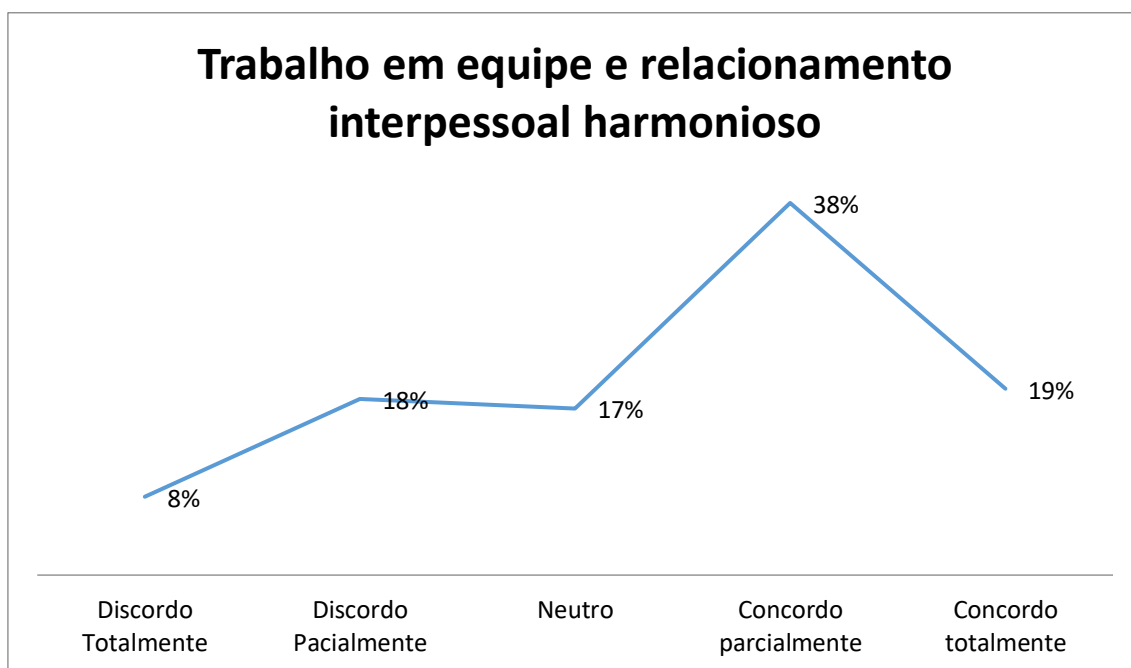


Gráfico 1.3 Trabalho em equipe e relacionamento interpessoal harmonioso.

Fonte: Vieira (autor deste TCC, 2022)

Em relação Trabalho em equipe e relacionamento interpessoal, mais da metade dos colaboradores concordam parcialmente ou totalmente que o local de trabalho é harmonioso.

Pode-se dizer que esses 19% dos funcionários estão satisfeitos com a equipe e com o relacionamento com os colegas de trabalho.

Mas é necessário atentar-se aos 43%, dos entrevistados que discordam totalmente, parcialmente ou mantiveram-se neutro, em relação à harmonia do ambiente de trabalho, pois um ambiente de trabalho desagradável gera insatisfação, baixa produtividade e pode gerar alta rotatividade de funcionários.

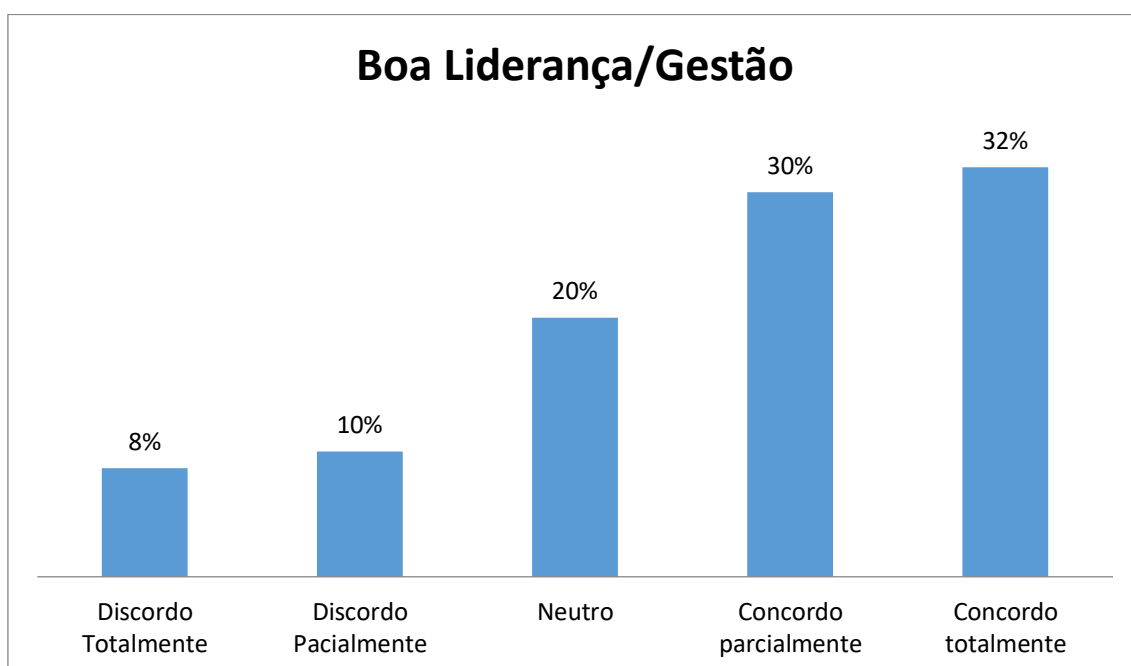


Gráfico 1.4 Boa liderança/Gestão.

Fonte: Vieira (autor deste TCC, 2022)

Em relação à empresa estudada, conforme a figura 1.4, 62% dos funcionários, acreditam que tem um bom líder, e somando os funcionários que discordam totalmente, parcialmente é neutro, tem-se 38% que considera, a gestão como parcialmente ou ruim.

Esse fator é de extrema importância às organizações, porque um gestor influencia a equipe de trabalho, o setor e conseqüentemente a organização em geral, uma boa ou má liderança, direciona a empresa, para o sucesso ou fracasso.



Gráfico 1.5 Fatores que trazem satisfação no ambiente de trabalho.

Fonte: Vieira (autor deste TCC, 2022)

De acordo com o gráfico 1.4, dos 11 entrevistados, 7 formam que um dos fatores que causam satisfação no trabalho é a boa estrutura física da organização, posteriormente seria o reconhecimento profissional ou a chance de crescimento na carreira profissional com 2 votos, e a liderança ou gestão também 2 votos e com 1 voto salário e benefícios.

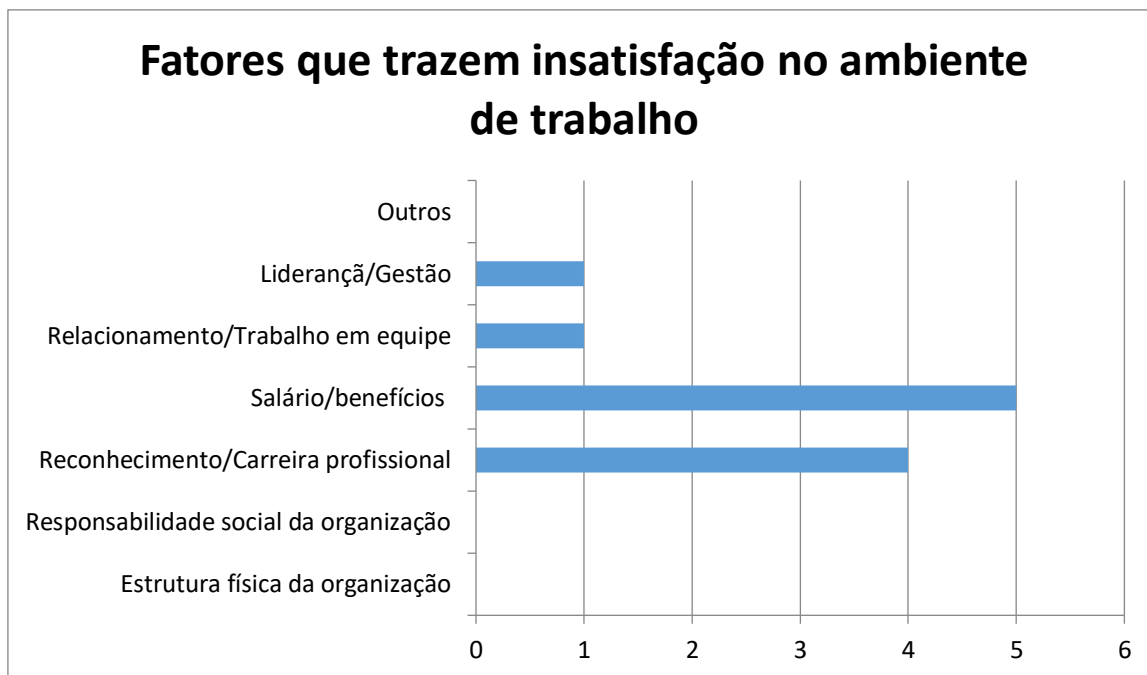


Gráfico 1.6 Fatores que trazem insatisfação no ambiente de trabalho.

Fonte: Vieira (autor deste TCC, 2022)

De acordo com o gráfico 1.5, dos 11 entrevistados, 5 votaram que o fator que mais causa insatisfação no ambiente de trabalho é o salário e benefícios, 4 apontam a falta de reconhecimento profissional, 1 avaliando como ruim a liderança/gestão e 1 voto em relação ao relacionamento e trabalho em equipe ruim.



## CONCLUSÕES

Através deste estudo de caso observou-se por mais que os índices de reconhecimento sobre o trabalho desempenhado pelos colaboradores, e o relacionamento interpessoal e trabalho em equipe sejam considerados bons, é preciso investir ainda mais nesses quesitos, pois houve uma porcentagem considerável que ainda não se sente reconhecido e que a equipe esta unida em um único objetivo.

Uma forma de melhorar essa situação, seria feedback semanais ou mensais, estímulo diário como parabenizar pelo bom trabalho, eleger o funcionário do mês, presentear os empregados pelo tempo de serviço na companhia, entre outras medidas relevantes, podem fazer toda a diferença, aumentando o ânimo dos colaboradores, sendo responsável pela motivação e renovação de cada integrante.

Em relação a liderança e gestão da empresa, foi um fator positivo, pois mais da metade dos entrevistados, acredita ter uma boa liderança, aonde seus lideres, passam confiança. Mas a principal ferramenta da gestão de pessoas é o aprendizado contínuo, que direciona o líder para o aprendizado organizacional, ou seja, é preciso investir em treinamentos a liderança, para manter e ainda melhorar os índices em relação a liderança, já que são profissionais responsáveis pela condução das equipes na execução das tarefas, garantindo que elas sejam cumpridas com excelência, garantindo o sucesso da organização.

Os fatores que merecem grande atenção e precisa ser melhorado são o salario e os benefícios, pois foi o mais votado no quesito insatisfação com o trabalho.

A questão financeira é uma das primeiras opções cogitadas pela empresa quando o assunto é o reconhecimento profissional. Isso ocorre pelo fato de que todo mundo deseja ganhar um aumento ou bônus ao final do mês, e o décimo terceiro no final do ano. Porém, é importante variar os tipos de valorização entre monetários e não monetários.

Nesse caso, entre as práticas que podem compor a política de bonificação financeira como forma de compensar os integrantes da equipe, está a participação

nos lucros, aumento salarial etc. Assim, os funcionários ficarão satisfeitos e verem que seus esforços são vistos e valorizados pela organização.

Um ponto positivo foi a estrutura física da organização, pois é vista como pelos funcionários como um dos motivos de satisfação no ambiente de trabalho.

Deste modo, pode-se concluir que a empresa possui bons líderes, boas equipes de trabalho e o ambiente é harmonioso, mas precisa investir em treinamento aos líderes para melhorar ainda mais os índices e principalmente rever as bonificações para os funcionários, pois a maior insatisfação são o salário e os benefícios.

## REFERÊNCIAS

KELLEY, Robert E. Como trabalhar no trabalho. 1ªED. São Paulo: Editora Campus 1999.

Cary L. Cooper, James Campbell Quick, Marc J. Schabracq. **International Handbook of Work and Health Psychology**. 3ª Ed John Wiley & Sons, 2009

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 9ª Tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

Chiavenato2003. Idalberto **Chiavenato**; **Introdução a teoria geral da administração**, Editora, Elsevier Editora, 2003

FERREIRA, Patrícia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

SIQUEIRA, M.M.M.; PADOVAN, V.A.R. **Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, 2008.

Siqueira, Mirlene Maria M. **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**; Porto Alegre: Artmed, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ª Edição São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

Limongi-França (2011 LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho-QVT**. Editora Atlas S.A-SP 2ED, 2004.

LUZ, Érico Eleuterio da. **Controladoria Corporativa**. Editora Intersaberes. Editora Montenegro-RS 1ED, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão Financeira; uma abordagem introdutória**. Editora Manole. Barueri-SP 1ed, 2014.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para Administradores: Integrando Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

EQUIPE TÉCNICA DA OBI (Gerência no Brasil). Coord.: Marco Antonio Oliveira. **Pesquisas de Clima Interno nas Empresas: O caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995.

## Anexo 1

### Questionário aplicado

Objetivo: Realizar um trabalho de pesquisa sobre a influência do líder no clima organizacional.

### Perfil dos participantes da pesquisa

1) Em qual faixa etária você se enquadra?

- De 15 a 25 anos.
- De 26 a 35 anos.
- De 36 a 45 anos.
- De 46 a 55 anos.
- Acima de 56 anos.

2) Qual a sua escolaridade?

- Ensino Médio Incompleto.
- Ensino Médio Completo.
- Ensino Superior Incompleto.
- Ensino Superior Completo.
- Pós-Graduação Incompleto.

- Pós-Graduação Completo.
  - Mestrado Incompleto.
  - Mestrado Completo.
  - Doutorado Incompleto.
  - Doutorado Completo.
- 3) Há quanto tempo você trabalha na empresa?
- 1 a 5 anos.
  - 6 a 10 anos.
  - 11 a 15 anos.
  - 16 a 20 anos.
  - Mais de 20 anos.

Responda as questões de acordo com o nível de concordância, onde:

- 1 - Discordo totalmente;
- 2 - Discordo parcialmente;
- 3 - Neutro;
- 4 - Concordo parcialmente;
- 5 - Concordo totalmente.

### **Reconhecimento**

- 1) Recebo o reconhecimento devido quando realizo um bom trabalho.  
 1  2  3  4  5
- 2) O potencial profissional que possuo é adequadamente aproveitado.  
 1  2  3  4  5
- 3) Recebo o treinamento necessário para realização das funções propostas.  
 1  2  3  4  5
- 4) A organização oferece oportunidade de crescimento profissional.  
 1  2  3  4  5
- 5) Tenho liberdade para tomar decisões.  
 1  2  3  4  5
- 6) Me sinto seguro em relação ao meu emprego.  
 1  2  3  4  5
- 7) O trabalho me traz um sentimento de realização pessoal.  
 1  2  3  4  5
- 8) Considero a organização um bom lugar para se trabalhar.  
 1  2  3  4  5

### **Relacionamento/ Trabalho em equipe**

- 1) O clima de trabalho da minha equipe é favorável.  
 1  2  3  4  5

2) Na minha equipe, pontos de vista divergentes são debatidos e lavados em conta na tomada de decisão.

1  2  3  4  5

3) Minha equipe possui um número adequado de funcionários para realizar as atividades com excelência.

1  2  3  4  5

4) Me sinto satisfeito em relação ao volume de trabalho realizado.

1  2  3  4  5

5) Meus colegas procuram formas de melhorar a qualidade do trabalho exercido.

1  2  3  4  5

6) Existe um relacionamento de cooperação entre as seções da divisão.

1  2  3  4  5

7) O relacionamento entre os colaboradores da divisão é agradável.

1  2  3  4  5

### **Liderança/Gestão**

1) Meu superior imediato me dá liberdade para falar o que penso sobre meu trabalho.

1  2  3  4  5

2) Meu superior imediato é aberto para receber opiniões, contribuições e propostas de mudanças.

1  2  3  4  5

3) Para meu superior imediato, a qualidade do trabalho é considerada mais importante que o volume do mesmo.

1  2  3  4  5

4) As orientações que recebo sobre meu trabalho são claras e objetivas.

1  2  3  4  5

5) Me sinto adequadamente informado sobre as decisões que afetam o meu trabalho.

1  2  3  4  5

6) Meu superior imediato me passa feedbacks constantemente.

1  2  3  4  5

7) Há uma maior preocupação em solucionar problemas do que punir culpados.

1  2  3  4  5

8) Confio nas decisões tomadas pelo meu superior imediato.

1  2  3  4  5

9) Meu superior preocupa-se com o bem-estar dos colaboradores.

1  2  3  4  5

10) Me considero respeitado pelo meu superior imediato.

1  2  3  4  5

11) Me considero motivado pelo meu superior imediato.

1  2  3  4  5

12) Considero adequada a pressão exercida pelo meu superior na realização das funções.

1  2  3  4  5

13) Meu superior imediato sempre está disponível quando necessário.

1  2  3  4  5

14) Existe a participação dos colaboradores na definição de metas, objetivos e decisões relacionadas ao trabalho.

1  2  3  4  5

### **Fatores Motivacionais/Desmotivacionais**

15) Marque o principal fator que traz mais **SATISFAÇÃO** no seu trabalho.

- Estrutura física da organização.
- Responsabilidade social da organização.
- Reconhecimento/carreira profissional.
- Salário/benefícios.
- Relacionamento/trabalho em equipe.
- Liderança/gestão.
- Outros...

16) Marque o principal fator que traz mais **INSATISFAÇÃO** no seu trabalho.

- Estrutura física da organização.
- Responsabilidade social da organização.
- Reconhecimento/carreira profissional.
- Salário/benefícios.
- Relacionamento/trabalho em equipe.
- Liderança/gestão.
- Outros...