



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

HEUREA RIBEIRO GONÇALVES

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA
DO SEGMENTO VAREJISTA**

**Brasília
2017**

HEUREA RIBEIRO GONÇALVES

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA
DO SEGMENTO VAREJISTA**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-Graduação Lato Sensu na área de
Gestão de Pessoas e Coaching.
Orientador: Prof (a). Erika Gagliardi

**Brasília
2017**

HEUREA RIBEIRO GONÇALVES

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA
DO SEGMENTO VAREJISTA**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-Graduação Lato Sensu na área de
Gestão de Pessoas e Coaching.
Orientador: Prof (a). Erika Gagliardi

Brasília, ____ de _____ de 2017.

Banca Examinadora

Prof.(a) Erika Gagliardi

Prof. Gilson Ciarallo

Prof.(a) Luciana Lanchote

RESUMO

Esse estudo teve como objetivo principal avaliar se o estilo de liderança influencia o clima organizacional de uma Malharia em Brasília. Para isso, foi aplicado um questionário com os colaboradores para analisar a visão deles quanto a liderança e sua influência no clima organizacional. Trata-se, portanto, de um estudo de caso com natureza descritiva e caráter quantitativo. Para o levantamento de dados aplicou-se a Escala de Clima Organizacional – ECO subdividida nas seguintes variáveis: apoio da chefia e da organização; recompensas; conforto físico; controle/pressão e coesão entre os colegas. De acordo com os resultados obtidos pode-se afirmar que os estilos de liderança atuantes na malharia influenciam positivamente no clima organizacional da mesma, já que as médias fatoriais das variáveis da escala ECO foram superiores a 2,9. Dentre os fatores da ECO, a coesão entre colegas foi o fator que apresentou maior destaque positivo na pesquisa. Destacou-se também na pesquisa o fator controle/pressão que obteve uma média insatisfatória em relação às demais variáveis. Os resultados mostraram que, de modo geral, a empresa possui um clima organizacional positivo. Para futuras pesquisas propõem-se mais estudos sobre a relação entre clima organizacional e liderança.

Palavras – Chave: Clima organizacional. Liderança. Pesquisa de clima.

ABSTRACT

The objective of this study was to evaluate if the style of leadership influences the organizational climate of a Knit Shop in Brasilia. For this, a questionnaire was applied with the employees to analyze their view on leadership and its influence on the organizational climate. It is, therefore, a case study with descriptive nature and quantitative character. For the data collection, was used the Organizational Climate Scale (ECO) subdivided into the following variables: support of management and organization; rewards; physical comfort; control/pressure and cohesion among colleagues. According to the results obtained, it can be affirmed that the leadership styles in the knit shop influence positively in the organizational climate, since the factor averages of the variables of the ECO scale were superior to 2,9. Among the ECO factors, cohesion among colleagues was the most positive factor in the study. It was also highlighted in the research the control/pressure factor, that obtained an unsatisfactory mean in relation to the other variables. The results showed that, in general, the company has a positive organizational climate. For further research, more studies on the relationship between organizational climate and leadership are proposed.

Key words: Organizational climate. Leadership. Climate research.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da ECO.....	16
Quadro 2: Fator 1 – Apoio da chefia e da organização.....	18
Quadro 3: Fator 2 – Recompensa.....	19
Quadro 4: Fator 3 – Conforto Físico.....	20
Quadro 5: Fator 4 – Controle/Pressão.....	22
Quadro 6: Fator 5 – Coesão entre colegas.....	23

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	6
1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	9
1.1 Clima Organizacional.....	9
1.1.1 Tipos de clima organizacional.....	10
1.1.2 Gerenciamento de clima.....	11
1.2 Clima x liderança.....	13
2 PROCEDIMENTOSMETODOLÓGICOS.....	15
2.1 Descrição da empresa.....	15
2.2 Instrumentos.....	16
2.3 População e amostra.....	16
2.4 Procedimento de coleta e análise de dados.....	17
3 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	18
3.1 Apoio da Chefia e da Organização.....	18
3.2 Recompensa.....	19
3.3 Conforto Físico.....	20
3.4 Controle/Pressão.....	21
3.5 Coesão entre colegas.....	22
3.6 Perfil de liderança.....	23
CONCLUSÃO.....	26
REFERÊNCIAS.....	28
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO ECO.....	32

INTRODUÇÃO

As organizações estão vivenciando um momento de grandes mudanças e sofrendo constantes transformações em decorrência do cenário político e econômico no qual se encontra o país, o que vem impondo novos rumos aos processos de gestão de pessoas.

Os colaboradores passaram a ser vistos como peças-chave para o sucesso organizacional, uma vez que constituem o capital humano e intelectual da organização, fornecedoras de conhecimentos, habilidades e competências.

Dessa forma, um clima organizacional positivo e uma liderança adequada colaboram para que a empresa atinja seus objetivos e os colaboradores se sintam em um ambiente de trabalho agradável e colaborativo.

Segundo matéria publicada na revista Exame, durante quatro anos, a Hay Group Consultoria de Gestão e Negócios, ouviu cerca de 135 companhias que operam no Brasil, para descobrir o que pode ou não melhorar o clima organizacional. Dentre as companhias analisadas, apenas 22% delas, no entanto, se enquadram no perfil de empresas com melhores práticas, ou seja, aquelas que conseguem unir um clima organizacional favorável a um desempenho financeiro satisfatório (BARBOSA, 2013).

Foram justamente essas companhias que apresentaram um bom clima organizacional no qual os funcionários se encontram comprometidos com seu trabalho e a empresa valoriza seus colaboradores.

Ainda segundo a pesquisa da Hay Group, apenas 10% das empresas brasileiras conseguem atingir a pontuação máxima na classificação de melhores práticas no ambiente de trabalho. Contudo, algumas organizações já estão se aperfeiçoando e revertendo esse quadro (BARBOSA, 2013).

Ao contrário do que ocorre no Brasil, nos Estados Unidos o clima organizacional é muito valorizado pelas empresas, como mostra um ranking feito pelo site de empregos Glassdoor (GASPARINI, 2016).

Empresas do setor de internet como o Twitter e Google, estão no topo do ranking. No twitter, por exemplo, a cooperação mútua e a preocupação com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional são alguns dos pontos fortes que afetam positivamente o clima organizacional da empresa.

A pesquisa de clima é uma importante ferramenta de gestão estratégica, pois possibilita à empresa identificar como os colaboradores sentem e percebem o clima organizacional (FERREIRA, 2013).

O Clima Organizacional está diretamente relacionado a fatores como satisfação no trabalho, motivação, aumento de produtividade, liderança, entre outros que afetam diretamente o desempenho do colaborador no ambiente de trabalho.

Com o intuito de atrair e reter talentos, muitas empresas investem em conhecer melhor seu clima interno, verificar pontos fortes e de melhorias e realizar investimentos para se tornar um lugar melhor para se trabalhar (FERREIRA, 2013).

Existem aspectos evidentes do clima organizacional que são indicadores do tipo de liderança exercido, por isso é importante avaliar frequentemente o clima organizacional e verificar o relacionamento entre líderes e liderados.

Frente ao exposto, a justificativa para a realização deste trabalho se sustenta em dois pilares: acadêmica/científica e social. A relevância acadêmica relaciona-se à geração de conhecimento sobre um assunto que vem ganhando cada vez mais destaque nas pesquisas acadêmicas e no mercado de trabalho em geral, à medida que avaliar o clima organizacional melhora não só o relacionamento interpessoal dentro da empresa, como também possibilita que sejam adotadas medidas adequadas para o alcance dos objetivos organizacionais.

Esse estudo ainda possui grande relevância social, visto que auxilia as organizações no que tange ao planejamento e desafios da gestão e liderança em empresas varejistas e do gerenciamento do clima organizacional.

Diante desse cenário surgiu o seguinte questionamento: O estilo de liderança influencia o clima organizacional de uma Malharia em Brasília?

A partir do que foi explanado acima, o presente estudo tem como objetivo geral avaliar se o estilo de liderança influencia o clima organizacional de uma Malharia em Brasília.

Esse trabalho ainda possui como objetivos específicos: identificar se há apoio da chefia e da organização; se são adotadas recompensas para os colaboradores; identificar se há conforto físico, controle/pressão e coesão entre os colegas.

A presente pesquisa foi dividida em cinco partes. Na primeira parte se encontra a introdução acerca do tema a ser tratado, com o objetivo do estudo. Na segunda parte, está a revisão bibliográfica com os principais conceitos acerca do

clima organizacional. Na terceira parte encontra-se a metodologia utilizada na execução da pesquisa. Na quarta parte são apresentados os resultados encontrados através do estudo. E por fim, na quinta e última parte é apresentada a conclusão do trabalho.

1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1.1 Clima Organizacional

Durante a década de 80 os estudos sobre clima organizacional eram utilizados apenas por pesquisadores da Qualidade de vida no trabalho. Somente na década de 90, passou a ser estudado no contexto das organizações. Porém, na década de 60, nos Estados Unidos, os estudos sobre clima já haviam dado os primeiros passos com a utilização de conceitos e ferramentas da área de Psicologia.

Segundo Ferreira (2013) o clima organizacional é afetado por conflitos, situações positivas e negativas que ocorrem internamente no ambiente de trabalho e também por fatores externos.

É por meio do clima organizacional que é possível observar a percepção dos colaboradores em relação à organização em que trabalham.

Para Fleury (2002, p.291), o clima organizacional refere-se à:

[...] percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham, percepção que pode ser influenciada por fatores conjunturais internos e externo à organização. A ideia do clima organizacional remete a noção de clima meteorológico e retrata um estado momentâneo da organização. Assim como a opinião pública, o clima pode alterar-se ante uma notícia, um evento ou um boato.

O clima organizacional sofreu alterações durante o tempo, por isso é comparado à meteorologia, pois pode alterar-se frente a um evento interno ou externo que afete direta ou indiretamente a organização.

Alguns autores tratam clima e cultura como fenômenos complementares. Isso porque a cultura influencia o clima interno de uma empresa. Souza (1978, p.37 apud LUZ, 2003, p.31) considera que o clima é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. Ainda, segundo essa autora, quando as variáveis culturais são alteradas, ocasionam-se alterações no clima. Ou seja, entre cultura e clima existe uma relação de causalidade.

De acordo com Luz (1996, p. 6), “clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período”.

Além disso, para esse autor, o clima organizacional reflete o grau de satisfação pessoal com o ambiente interno da empresa e influencia profundamente a

produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da organização. Por isso, deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação interpessoal entre os funcionários e a empresa.

É resultado, portanto, das interações entre a empresa e os colaboradores no ambiente de trabalho. E esse ambiente pode sofrer alterações devido a fatores que afetam o comportamento dos funcionários como estresse, liderança, motivação, entre outros.

A liderança, por exemplo, relaciona o líder com o colaborador, as atitudes que o líder possui influenciam diretamente na motivação de seu funcionário. Ou seja, se o líder não possuir um bom relacionamento com os colaboradores, isso irá refletir negativamente no clima da organização, já que este é fruto da satisfação pessoal dos colaboradores no ambiente interno da empresa.

O clima organizacional, portanto, é um importante elo entre a empresa e seus colaboradores. Quando se conhece o clima organizacional de uma empresa, torna-se possível monitorar a satisfação e o comprometimento de seus membros, o que representa uma vantagem para a empresa, uma vez que poderá elaborar estratégias e ações para corrigir os erros e conflitos que por ventura venham a ser detectados e, também, poderá trabalhar para promover a motivação dos seus membros, aumentando conseqüentemente a produtividade e o relacionamento interpessoal dentro da organização (VALERIANO; TALAMINI; OLIVEIRA, 2011).

Segundo Ferreira (2013 apud DUARTE, 2013), o clima organizacional proporciona a eficiência organizacional de duas maneiras. A primeira é contribuindo para o ambiente de “qualidade” que satisfaça as necessidades dos colaboradores, e ao mesmo tempo direciona o comportamento em direção ao cumprimento de metas organizacionais.

Para Luz (2003, p.25), o diagnóstico de clima organizacional é o mais importante instrumento de apoio para implementação do processo de melhoria contínua. É uma forma de mapear o ambiente interno da empresa para assim descobrir efetivamente os principais focos de problemas, melhorando assim o ambiente de trabalho.

1.1.1 Tipos de clima organizacional

Chiavenato (1993, p. 610) afirma que, o clima de uma empresa pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, pode ser negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à sua organização.

Segundo Luz (2003), o clima organizacional será bom quando predominarem atitudes positivas no ambiente de trabalho, como alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, satisfação e motivação entre os colaboradores no ambiente interno da empresa.

Chiavenato (2004, p. 256) concorda dizendo que “o clima organizacional é favorável quando proporciona bem-estar, motivação, sentimento de valorização profissional e satisfação das necessidades pessoais dos colaboradores.

Salienta Luz (2003, p. 47) ainda que, o clima é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, discórdias, conflitos, etc.

Sendo assim, segundo os autores acima citados, a intensidade com a qual as atitudes positivas ou negativas se manifestam é que determina se o clima interno da empresa é bom ou ruim em um dado momento, pois o clima pode sofrer alterações com o passar do tempo.

Para Luz (2003), o clima se manifesta através de indicadores, e dentre os indicadores de um clima organizacional negativo os mais frequentes são: índice de rotatividade elevado, auto índice de absenteísmo, pichações nos banheiros, pouca participação nos programas de sugestões, greves, conflitos interpessoais e interdepartamentais, entre outros.

É importante, portanto, estar atento aos sinais e monitorar frequentemente o clima organizacional, para que a organização não perca o controle diante da situação e mantenha sempre um clima harmonioso entre os colaboradores da empresa.

1.1.2 Gerenciamento de clima

O clima organizacional de uma empresa pode afetar positiva ou negativamente o comportamento das pessoas e é um importante indicador de satisfação dos membros da organização já que reflete o estado de ânimo em que se encontram os colaboradores em relação ao ambiente interno da empresa. Ou seja, se

o clima organizacional é ruim, isso significa que os colaboradores não estão satisfeitos com o ambiente de trabalho no qual estão inseridos e esse fator pode afetar o desempenho organizacional, por isso gerenciar e avaliar constantemente o clima é indispensável para a consecução dos objetivos organizacionais.

O gerenciamento do clima organizacional pode se dar de diferentes maneiras, a mais comum delas é a chamada Pesquisa de Clima Organizacional (WEY, 2007).

A pesquisa de clima organizacional deve ser considerada como uma estratégia para identificar oportunidades de melhorias contínuas no ambiente de trabalho (LUZ, 2003, p.46).

Segundo Ferreira (2013, p. 71), “a pesquisa de clima organizacional permite mapear e analisar a situação que a empresa está vivendo e utilizar esses dados como base para ações corretivas”.

Para os autores acima citados, a pesquisa de clima organizacional deve ser realizada constantemente pela empresa, pois através de seus dados será possível planejar e implementar ações de melhoria no ambiente interno da organização.

Na concepção de Bispo (2006, p. 02):

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas.

Para o autor acima citado é por meio da pesquisa que se pode medir o nível de envolvimento entre a organização e seus colaboradores.

Além disso, Ferreira (2013) fala que através da pesquisa de clima os funcionários têm a oportunidade de participarem da empresa expondo suas opiniões, o que faz com que os mesmos se sintam ouvidos, respeitados e corresponsáveis pela empresa, refletindo diretamente na satisfação e na produtividade no trabalho.

As perdas de uma ineficaz administração do clima organizacional estão intrinsecamente ligadas à baixa produtividade, maior número de rescisões, elevados gastos com treinamentos e seleções de novos funcionários, dentre outras consequências (WARMLING, 2010, p. 23).

Desse modo, é importante que os gestores estejam sempre atentos aos indicadores de clima organizacional a fim de mantê-lo o mais harmônico possível.

Ainda segundo essa autora, é importante que os gestores tenham a consciência que diagnosticado o clima, devem fornecer ferramentas visando à melhoria do ambiente de trabalho, pois as consequências de um clima ruim para a empresa refletirão nas suas diversas áreas, desde a qualidade dos produtos à satisfação dos clientes externos.

1.2 Clima x liderança

A liderança é considerada por muitos autores como um fator influente no clima organizacional.

Em estudos realizados por Lewin, Lippitt e White (1939 apud GOSENDO, 2009) percebeu-se que o clima organizacional era capaz de influenciar o comportamento dos indivíduos e era influenciado pelo estilo de liderança adotado na empresa.

De acordo com Gosendo (2009), os autores realizaram um experimento onde três tipos de liderança foram reproduzidos, democrática, autoritária e *laissez-faire*. Com o estudo, os autores perceberam diferenças no comportamento dos grupos gerenciados pelas diferentes lideranças, sendo que o grupo liderado pela líder democrático gerava um comportamento mais participativo, enquanto no outro grupo da liderança autoritária a equipe apresentava um comportamento desmotivado e sem iniciativa.

Segundo Bahl e Ansari (1996 apud SILVA et al., 2007) o comportamento do líder pode influenciar seus subordinados em aspectos como desempenho e satisfação no trabalho.

Para McClelland (1972 apud GOMES, 2002), o clima organizacional é determinado pelos estilos de liderança e administração, bem como pela estrutura organizacional, contribuindo para moldar o comportamento dos indivíduos.

Os autores acima citados confirmam e reafirmam a ideia de que a liderança influencia o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho, provocando consequentemente alterações no clima organizacional.

Chiavenato (2005, p. 345) ressalva que “o mundo organizacional requer líderes para a condução bem-sucedida das organizações e a liderança representa a maneira mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações”.

Gehringuer (2003), contudo, afirma que não existe um estilo ideal de liderança e sim o que melhor se adequa aos valores e necessidades da organização.

O tipo de liderança, portanto, pode exercer influência sobre o clima organizacional, pois quando a empresa possui uma liderança ruim, por exemplo, gera desmotivação, conflitos internos, insatisfação no trabalho dentre outras consequências. Por outro lado, lideranças que investem no trabalho em equipe, geram resultados positivos, aumentando o comprometimento dos colaboradores, melhorando o relacionamento interpessoal no ambiente interno da empresa, proporcionando assim um clima organizacional agradável e harmonioso.

A análise do clima organizacional possibilita um diagnóstico preciso da organização, para que se possam traçar diretrizes de ação a serem adotadas pelos líderes em suas equipes (ARAÚJO, 2013, p. 18).

Compreende-se, portanto, que os estilos de liderança influenciam nas relações entre os subordinados que conseqüentemente geram interferências e alterações no clima organizacional. O estilo de chefia e o modo de despertar a motivação nos colaboradores, podem determinar o clima predominante na organização.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa pode ser definida como “um procedimento formal, com métodos de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais” (LAKATOS; MARCONI, 2006, p.15).

Esse estudo possui o objetivo de avaliar se o estilo de liderança influencia o clima organizacional de uma Malharia em Brasília. Para isso, foi aplicado um questionário aos colaboradores para analisar a visão deles quanto à liderança e sua influência no clima organizacional.

Quanto aos fins e aos meios a presente pesquisa é descritiva. De acordo com Marconi e Lakatos (2000, p.77), os estudos descritivos têm como objetivo conhecer a natureza do fenômeno estudado, a forma como ele se constitui, as características e processos que dele fazem parte. Nas pesquisas descritivas, o pesquisador procura conhecer e interpretar a realidade, sem nela interferir ou modificá-la.

Quanto à natureza, é uma pesquisa de caráter quantitativo, compreendendo as variáveis presentes na escala ECO. Para Sabino (1966, p. 204 apud MARCONI; LAKATOS 2017, p.323) a análise quantitativa se efetua “com toda informação numérica resultante da investigação”, que se “apresentará como um conjunto de quadros, tabelas e medidas”.

Essa pesquisa se caracteriza também por ser um estudo de caso. Entendido por Cervo e Bervian (2002) como uma pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida.

2.1 Descrição da empresa

A Malharia está no mercado Brasiliense há mais de 37 anos. É uma empresa do segmento varejista atuante em malharia e roupas íntimas. Conta atualmente com 8 funcionários em seu quadro de pessoal. A empresa oferece como benefícios apenas o vale transporte e a comissão sobre vendas como parte integrante do salário.

2.2 Instrumentos

Para o levantamento de dados aplicou-se a Escala de Clima Organizacional – ECO. Segundo Siqueira (2008, p.32), a ECO “é uma escala multidimensional construída e validada com o objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre várias dimensões do clima organizacional”.

A escala conta com 63 itens a serem respondidos sobre diversos aspectos e variáveis inseridos no contexto de trabalho através do uso da escala de 5 pontos. A escala ECO é subdividida em variáveis apresentadas no quadro 1 abaixo:

Quadro 1: Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da ECO

Denominações	Definições	Itens	Índices de Precisão
Apoio da Chefia e da organização	Suporte afetivo, estrutura e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.	1 ao 21	0,92
Recompensa	Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.	22 ao 34	0,88
Conforto Físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.	35 ao 47	0,86
Controle/Pressão	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.	48 ao 56	0,78
Coesão entre colegas	União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.	57 ao 63	0,78

Fonte: Martins (2008, p.33)

Além disso, também se pediu que os funcionários respondessem uma questão para identificar o tipo de liderança masculina e feminina, que na opinião deles, predomina dentro da empresa. E ao final, deixou-se um espaço opcional para os colaboradores apontarem sugestões para melhorar o clima organizacional dentro da empresa.

2.3 População e amostra

A pesquisa foi realizada com todos os funcionários da Loja, ou seja, 100% do público alvo. A Loja possui atualmente 8 funcionários em seu quadro de pessoal,

sendo 5 vendedoras, 1 estoquista, 1 digitador e 1 gerente. Sendo 2 funcionários do sexo masculino e 6 do sexo feminino.

2.4 Procedimento de coleta e análise de dados

Foi aplicado um questionário no dia 4 de julho de 2017 no período da manhã e tarde com os 8 funcionários da Malharia, no qual continham 61 perguntas referentes a escala ECO, 2 perguntas para identificação do tipo de liderança masculina e feminina exercida na empresa e 1 questão opcional para sugestões.

Os funcionários demoraram em média cerca de 15 a 30 minutos para responder ao questionário pois muitas vezes eram interrompidos com a chegada de clientes.

A interpretação dos dados obtidos foi realizada por meio de análise de dados estatísticos com a obtenção da média fatorial de cada fator presente na escala ECO. A questão relacionada à identificação do tipo de liderança masculina e feminina atuante na empresa é uma pergunta fechada com apenas uma opção de resposta possível.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados obtidos foram apresentados com base nos cinco fatores da ECO. Para interpretá-los, deve-se considerar que quanto maior for o valor da média fatorial, melhor é o clima organizacional (SIQUEIRA, 2008, p. 34). Ou seja, os fatores que apresentarem média acima de 4,0 revelarão um bom clima organizacional. Por outro lado, médias abaixo de 2,9 revelam um clima organizacional ruim, e médias entre 3,9 e 2,8 apresentam um clima organizacional bom, porém requer atenção dos gestores.

Porém, isto é inverso no caso do fator 4, controle/pressão. Neste caso, quanto maior o resultado, pior será o clima, porque maior será o controle e a pressão exercidos sobre os empregados (SIQUEIRA, 2008, p,34).

3.1 Apoio da Chefia e da Organização

O primeiro fator refere-se ao suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho (SIQUEIRA, 2008).

O quadro 2 abaixo, mostra a média fatorial total da variável “Apoio da chefia e da organização”.

Quadro 2: Fator 1 – Apoio da chefia e da organização

ITENS 1 AO 21	
MÉDIA	4,2
DESVIO PADRÃO	0,87

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A variável apoio da chefia segundo Ferreira (2013), tem como objetivo identificar a satisfação dos colaboradores com seus gestores e se há respeito e retorno sobre o desempenho, partilha de autonomia e fortalecimento de apoio.

Além disso, segundo Carvalho e Melo (2008), ouvir os colaboradores, conhecer suas limitações, permitir que os colaboradores possam dialogar com os líderes, são ações que contribuem para um bom clima organizacional.

Na Malharia, o fator em questão apresentou média de 4,2, conforme quadro 2, indicando que na Malharia a chefia apoia e dá suporte aos colaboradores, contribuindo assim para um bom clima organizacional.

Apesar dos valores das médias entre os itens não ter apresentado uma diferença expressiva e a média geral da variável “apoio da chefia e da organização” indicar um bom clima organizacional na empresa, os itens 13 (As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa), 15 (O chefe valoriza a opinião dos funcionários) e 20 (A empresa aceita novas formas do funcionário realizar suas tarefas), apresentaram médias baixas em relação aos demais itens (item 13: média de 3,6; item 15: média de 3,5 e item 20: média de 3,5), e revelam que a aceitação das opiniões e/ou sugestões propostas pelos funcionários não são tão bem aceitas e valorizadas pela empresa.

Dessa forma, percebe-se que há evidências de apoio da chefia e da organização na Malharia, pois não houve apresentação de nenhum item inferior a 2,9 que indicasse um clima ruim.

Os colaboradores da Malharia apontaram, entretanto, que esse é um fator que deve ser melhorado para que conseqüentemente gere um clima organizacional mais ameno, no qual a empresa aceite mais a participação dos funcionários nas decisões do dia a dia.

3.2 Recompensa

O segundo fator presente na ECO é a Recompensa, que segundo Siqueira (2008, p. 33) representa as diversas formas usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.

O quadro 3 a seguir, mostra a média fatorial total do fator Recompensa.

Quadro 3: Fator 2 – Recompensa

ITENS 22 AO 34	
MÉDIA	4,2
DESVIO PADRÃO	0,83

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Com relação ao fator Recompensa, a média total foi de 4,2 o que também representa um clima organizacional bom. Apenas o item 29, “As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas”, obteve uma média baixa (3,6) em relação aos demais itens desse fator.

De acordo com Bergamini (1997) a recompensa é um fator motivacional e de grande importância para a organização, estando ligada a “crença” do colaborador de que seu comportamento esteja gerando resultados.

Para manter a motivação das pessoas existem parâmetros que a organização pode seguir para manter a recompensa aliada com a necessidade do colaborador (FERREIRA, 2013). Para isso, precisa conhecer seus colaboradores e suas necessidades, promovendo assim um bom clima organizacional interno.

Para Chiavenato (2004, p. 257) “as recompensas oferecidas pela organização influenciam a satisfação dos seus parceiros”. Ou seja, para que a organização atinja os resultados almejados, deve investir em benefícios aos colaboradores, promovendo não só satisfação do trabalho como também um bom clima organizacional.

Na malharia, os colaboradores apontaram que as recompensas recebidas por eles não estão dentro de suas expectativas. Isso mostra uma insatisfação dos funcionários quanto às recompensas oferecidas pela empresa, decorrente provavelmente da ausência de mais benefícios como auxílio alimentação, já que a empresa oferece apenas auxílio transporte e comissão nas vendas.

De acordo com os autores citados acima, empresas que investem em programas de benefícios para seus colaboradores ganham muito mais que um bom clima organizacional. As ações têm refletido na produtividade dos funcionários, na motivação, na redução da rotatividade, ajudando ainda na retenção de talentos.

3.3 Conforto Físico

O terceiro fator, denominado conforto físico, inclui o “Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados” (SIQUEIRA, 2008, p. 33). Esse fator abrange a saúde e segurança no trabalho.

Quadro 4: Fator 3 – Conforto Físico

ITENS 35 AO 47	
MÉDIA	4,2
DESVIO PADRÃO	0,79

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

No que diz respeito ao fator conforto físico, a média fatorial total também foi de 4,2 conforme quadro 4 abaixo, o que indica um bom clima organizacional na Malharia.

Contudo, o item 37, (“Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade”) apresentou uma média de 3,3, a mais baixa em relação ao demais itens.

Esse item está relacionado diretamente aos Portadores de Necessidades Especiais – PNE’s. A média relativamente baixa nesse item demonstra que a empresa precisa melhorar sua acessibilidade aos clientes PNE’s.

A adoção de medidas simples como rampas, banheiros com barras de apoio e provadores maiores já devem ser considerados primordiais para garantir a acessibilidade e segurança desses potenciais clientes.

Quanto ao espaço físico e as condições de iluminação os colaboradores se mostraram satisfeitos.

Para Ferreira (2015, p. 143), ter um agradável ambiente de trabalho faz bem tanto ao empregado quanto à empresa como um todo, já que quando o colaborador está satisfeito produz mais e melhor, além de atender e tratar os clientes com maior cordialidade.

A média geral de 4,2 demonstra que não existem muitos fatores contribuindo para o desconforto dos profissionais na Malharia, mas ainda assim, deve-se atentar para a segurança no trabalho representada pelo item 41 (Nesta Empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho), que apresentou média de 3,9 e demonstra que a empresa precisa adotar as normas de saúde e segurança no trabalho para prevenir possíveis acidentes e evitar desconforto não só para a empresa como para os colaboradores.

Segundo Ribeiro (2005), é necessário que as organizações possuam políticas de prevenção a acidentes de trabalho, estimulem e orientem a utilização de equipamentos de proteção individual e coletiva, além de contar também com serviços de segurança no trabalho, visando melhorias no ambiente.

3.4 Controle/Pressão

O quarto fator, representa o controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados (SIQUEIRA, 2008, p. 33).

A interpretação da média desse fator é inversa aos demais. Quanto maior for a média, pior será o clima organizacional.

Quadro 5: Fator 4 – Controle/Pressão

ITENS 48 AO 56	
MÉDIA	3,6
DESVIO PADRÃO	1,09

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Na presente pesquisa, verificou-se que a média desse fator representou um alerta em relação ao clima. A média geral obtida foi de 3,6, conforme mostra quadro 5 acima. Destacando-se os itens 51 (“A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa”) com média de 4,3; item 53 (“Os horários dos funcionários são cobrados com rigor”) com média de 4,0 e o item 55 (“Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe”) com média também de 4,0, obtiveram médias que indicam um clima organizacional ruim.

Pôde-se perceber que, a partir dos dados obtidos, existe na Malharia por parte da chefia, uma cobrança por prazo, frequência, horário e fiscalização constante dos colaboradores durante o exercício de suas funções.

Além de impactar na produtividade, o excesso de controle/pressão, pode desmotivar os profissionais, reduzir a qualidade do ambiente de trabalho e ainda causar doenças relacionadas ao estresse (FERREIRA, 2012, p. 63).

Na malharia, o controle/pressão exercido pela chefia evidenciou sinais de um clima organizacional desfavorável. Além disso, o excesso de controle e pressão exercida pelo chefe causa um quadro de estresse nos funcionários, podendo causar até doenças mais graves.

Conforme Robbins (2006), a situação de estresse acontece quando o trabalhador percebe que as exigências e as condições organizacionais excedem a sua capacidade, gerando pressão sobre o funcionário e afetando conseqüentemente a produtividade e o clima organizacional da empresa.

3.5 Coesão entre colegas

Por fim, o quinto fator, que representa a união, os vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho, demonstrou um ótimo clima organizacional, apresentando a maior média entre os fatores.

Com média total de 4,6, como mostrado no quadro 6 abaixo, a coesão entre os colegas demonstra que o relacionamento interpessoal entre os colaboradores da Malharia é muito satisfatório.

Quadro 6: Fator 5 – Coesão entre colegas

ITENS 57 AO 63	
MÉDIA	4,6
DESVIO PADRÃO	0,59

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Em geral, as médias fatoriais de todos os itens dessa variável foram altas, o que reafirma um bom clima organizacional.

Os fatores que mais influenciam no relacionamento interpessoal de acordo com Brondani (2010) são o respeito, a amizade, a cordialidade nas relações, a cooperação e o entrosamento dentro e fora da organização.

Desse modo, “se instaurar um clima harmônico, positivo e de respeito, pode-se ter de volta um ambiente sadio e sem grandes turbulências” (SILVA et al., 2007, p.9). Ou seja, o bom convívio entre as pessoas no ambiente de trabalho geram um clima organizacional agradável e harmonioso.

Na malharia, destacou-se os itens 59 (“Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades”) e 61 (“Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega”), com média de 4,8, que revelam um bom grau de receptividade e bom relacionamento com novos colaboradores.

A análise desta variável permitiu identificar que, na Malharia, o bom relacionamento entre os colegas reflete positivamente no clima organizacional da empresa.

3.6 Perfil de liderança

Ao final do questionário haviam duas perguntas fechadas para definição do perfil de liderança masculina e feminina presente nesta organização por parte dos colaboradores.

Em relação ao perfil de liderança masculina presente na organização, os colaboradores ficaram divididos entre a liderança democrata (3 respondentes) e liberal (4 respondentes). Apenas um dos colaboradores apontou o estilo de liderança presente na malharia como transacional.

Maximiano (2000, p. 344) em seu conceito sobre comportamento liberal comenta que "o líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões". Diz ainda, que "quanto mais o líder delegar decisões para os liderados, mais liberal é seu comportamento".

A liderança democrata, escolhida também por grande parte dos colaboradores, é capaz de influenciar o grupo nas decisões, possui comunicação espontânea, franca e cordial.

Segundo Marques (2017), o líder democrático permite que todos os liderados participem das decisões importantes do grupo e acredita que ideias, críticas construtivas e sugestões são importantes para aperfeiçoamento dos projetos, da equipe e da organização como um todo, além de trabalhar como um orientador para todos.

Observa-se que o tipo de liderança masculina apontada pelos funcionários da Malharia não condiz com as principais queixas apontadas por eles mesmos em relação a empresa. Por exemplo, os colaboradores da malharia apontaram que o fator "apoio da chefia e da organização" e "controle e pressão" precisam melhorar, pois, as sugestões propostas por eles á chefia não são tão bem aceitas e valorizadas pela empresa e o controle/pressão são frequentes no dia a dia da organização. Ou seja, não há ou quase não há participação dos colaboradores nas decisões da empresa e/ou nas formas do funcionário realizar suas tarefas e há uma grande cobrança por prazos e horários.

Sendo assim, o tipo de liderança masculina percebida pelos funcionários não está de acordo com as queixas por eles mesmos indicadas, pois as lideranças liberais e democráticas dão total ou quase total liberdade para que os funcionários apresentem sugestões e ajudem na tomada de decisão e os próprios colaboradores indicaram na pesquisa que isso não ocorre na empresa.

Quanto ao perfil de liderança feminina atuante na empresa, a maioria dos colaboradores (4 respondentes) perceberam a liderança como transformadora. Apenas um colaborador apontou a liderança feminina como liberal e três colaboradores a identificaram como democrata.

A liderança transformacional é aquela em que o líder cria um vínculo com os seus liderados, criando uma relação no qual os dois evoluem juntos com as situações rotineiras (MARQUES, 2017).

A liderança transformadora torna seguidores em líderes, sendo adeptos a mudanças. Além disso, é capaz de modificar comportamentos através de seus exemplos e atitudes.

Nas suas investigações, Shanker e Sayeed (2012 apud GUERRA, 2012, p.22) afirmaram que as percepções de clima organizacional são diretamente influenciadas pelos líderes transformacionais, acima de tudo pelo seu envolvimento.

Na Malharia, pôde-se perceber a influência positiva da liderança feminina transformacional principalmente no fator “Coesão entre colegas”, no qual demonstrou um clima bastante harmonioso na empresa.

Entretanto, a liderança democrata também percebida pelos funcionários através da figura feminina presente na empresa, não condiz totalmente com o que eles mesmos indicaram que ocorre na empresa.

Contudo, em geral, ambas as lideranças, masculina liberal/democrata e feminina transformacional percebidas pelos colaboradores, influenciam positivamente no clima organizacional da Malharia, embora esses estilos de liderança não estejam totalmente condizentes com o que eles mesmos apontaram como falhas e/ou faltas dentro da empresa.

CONCLUSÃO

O presente trabalho tinha como objetivo principal avaliar se o estilo de liderança influencia o clima organizacional de uma Malharia em Brasília.

Quanto ao objetivo principal, constatou-se que o estilo de liderança influencia o clima organizacional na Malharia. No entanto, é necessário que a empresa trabalhe para manter as variáveis positivas para garantir um clima organizacional harmonioso.

Em relação aos objetivos específicos, considerando as variáveis da ECO, a coesão entre colegas foi o fator que apresentou maior destaque na pesquisa. Mostrou que, na Malharia, os colaboradores possuem um bom relacionamento interpessoal entre eles e os novos colaboradores, interação da equipe, o que conduz à um bom clima organizacional.

Dentre os fatores da ECO, destacou-se também na pesquisa o fator controle/pressão que obteve uma média insatisfatória em relação às demais variáveis. Isso mostra que esse fator merece atenção do gestor, já que pode influenciar negativamente no clima organizacional da empresa.

Além disso, a questão de benefícios deve ser analisada e considerada pela chefia, já que quase não há esse tipo de recompensa e poucos estão satisfeitos com esse quadro, precisando adequar às necessidades dos funcionários com à realidade da organização.

Ressalta-se ainda que a variável conforto físico também merece atenção do gestor, principalmente em relação às normas de saúde e segurança do trabalho e a acessibilidade aos PNE's destacada pelos funcionários como ruim. Ou seja, os funcionários relataram uma preocupação em melhorar a acessibilidade e às condições de trabalho.

Notou-se que os demais fatores apresentaram resultados satisfatórios em relação à um clima organizacional positivo.

Ainda conforme os resultados obtidos, pode-se inferir que os estilos de liderança atuantes na malharia influenciam positivamente no clima organizacional da mesma, já que as médias fatoriais das variáveis da escala ECO foram superiores a 2,9.

Os funcionários da empresa identificaram as lideranças como liberal/democrata e transformacional. Além disso, verificando-se a descrição desses

tipos de liderança com as médias fatoriais obtidas através dos fatores da ECO, pode-se perceber que os tipos de liderança predominantes, até o momento da pesquisa, influenciam positivamente no clima organizacional da Malharia, embora não estejam totalmente de acordo com as falhas/faltas apontadas pelos próprios colaboradores.

Quanto ao espaço do questionário destinado a sugestões, os respondentes apontaram que estão satisfeitos com a empresa em que trabalham e no momento não apresentaram propostas de mudanças.

Não se pode esquecer que o clima organizacional não é permanente, ou seja, ele é temporário. Resultado de como os colaboradores estão se sentindo dentro da organização naquele momento. O clima, portanto, sofre alterações no decorrer do tempo, em função da influência de fatores internos e externos à organização.

A pesquisa de clima organizacional, portanto, é fundamental para saber o que os colaboradores estão pensando e como estão se sentindo na organização em um dado momento visando melhorias no ambiente interno e externo da empresa.

Depreende-se, portanto, que toda organização desenvolve e apresenta estilos diferentes de liderança e que, dependendo do estilo, o grupo será influenciado positivamente para o alcance das metas ou, se negativamente, até mesmo retardar o alcance dos objetivos da organização. Por isso, a pesquisa de clima é um instrumento valioso para as empresas. É preciso estar continuamente avaliando o clima organizacional para evitar que ele venha a se tornar negativo.

Para finalizar, face às respostas apresentadas pelos funcionários da empresa, pode-se inferir que, de modo geral, a empresa possui um clima organizacional positivo.

Uma das limitações observadas no estudo realizado é que por tratar-se de uma empresa com pequeno quadro de funcionários, as respostas podem não conter total veracidade por temerem punições. Além disso, outra limitação encontrada foi a falta de comprometimento de alguns colaboradores em responder ao questionário, não levando muito a sério a execução do mesmo.

Como sugestão de estudos futuros, recomenda-se que sejam realizadas novas pesquisas no segmento varejista, para verificar até que ponto a liderança influencia no clima organizacional das empresas.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Joana Cavalcanti. **Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso sobre os setores de governança em uma rede hoteleira de Brasília.** Centro Universitário de Brasília – UniCEUB. Brasília, 2013.

BARBOSA, Daniela. 4 atitudes que mudam o clima da empresa, segundo o Hay Group. **Revista Exame.** Publicado em: 17 set 2013. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/4-atitudes-que-mudam-o-clima-da-empresa-segundo-o-hay-group/>. Acesso em: 25 ago. 2017.

BERGAMINI. C. W. **Motivação nas organizações.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Revista Produção**, Rio de Janeiro, v.16, n.2, p.258-273, maio/ago., 2006.

BRONDANI, J. P. **Relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe: uma análise sobre a influência na qualidade de vida no trabalho.** 2010. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29873/000779376.pdf?sequence=1>. Acesso: 26 ago. 2017

CARNEIRO, G.A. TAGLIOCOLO, C. **Clima organizacional: um estudo sobre as quatro dimensões de análise - Faculdades Integradas Rui Barbosa – FIRB, São Paulo.**

CARVALHO, Ivânia Nascimento Ferreira; MELO, Naiza Pereira. **Cultura e Clima organizacional: ingredientes para o sucesso das organizações públicas e privadas.** Artigo apresentado ao Instituto de Desenvolvimento Econômico, Rural e Tecnológico Dados da Amazônia. Manaus: Faculdade Gama Filho, 2008.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** São Paulo: Prentice Hall, 2002

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Administração nos novos tempos.** 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 630 p.

_____. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 1993.

DUARTE, Tanandra Teixeira. **Liderança e Clima organizacional**. Centro Universitário de Brasília – UniCEUB. Brasília, 2013.

FERREIRA, Elkie Larissa O S Brandão. A Influência da Relação Líder – Liderado no Clima Organizacional. **Revista de Administração de Roraima - RARR**, Ed 2, Vol2, p 29 -50, 2º Sem – Boa Vista, 2012.

FERREIRA, Fernanda Dos Santos. Fatores que influenciam no clima organizacional de uma equipe de atendimento ao cliente. **Revista de pós-graduação: desafios contemporâneos.v.2, n.3, julho/2015**.

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

FERREIRA, Marielle de Fátima. **Analisando o clima organizacional de uma empresa pública através dos prestadores de serviços, terceirizados, estagiários e menores aprendizes**. Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Administração de Empresas, da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, do Centro Universitário Newton Paiva. Belo Horizonte, 2012. Disponível em: <http://blog.newtonpaiva.br/cpge/wp-content/uploads/2013/04/TCC-Marielle-de-F%C3%A1tima-Ferreira.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2017.

FLEURY, M. T. L; SAMPAIO, J. dos R. **As pessoas na organização**. 6 Ed. São Paulo. Editora: Gente,2002.

GASPARETTO, L. E. **Pesquisa de clima organizacional: o que é e como fazer**. São Paulo: Ed. Scortecci, 2008.

GASPARINI, Claudia. As 25 empresas com melhor clima de trabalho nos EUA. **Revista Exame**. Publicado em 13 de setembro 2016. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/carreira/as-25-empresas-com-melhor-clima-de-trabalho-nos-eua/>. Acesso em: 25 ago. 2017.

GEHRINGER, Max. **O Clima anda pesado?** Comunidade Virtual de Profissionais de Recursos Humanos. Data de publicação: 11 de março de 2003. Disponível em <http://www.rh.com.br>. Acessado em: 6 de jun. 2017

GOMES, F. R. Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.1, n.1, 2002. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902002000200009&script=sci_arttext. Acesso em: 06 jun. 2017.

GOSENDO, E. E. M. **Clima organizacional e sua relação com configurações de poder e estilos de funcionamento organizacional**. 168 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Departamento de Psicologia social, do trabalho e das organizações, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

GUERRA, Catarina Custódio Robalo. **Liderança Transformacional, Clima e Compromisso Organizacional**. Portugal, 2012. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações - Instituto Universitário (ISPA)

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

_____. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas., 2006. 305 p.

_____. **Metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LUZ, Ricardo Silveira: **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

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

MARQUES, José Roberto. **O que é Liderança?** Publicado em: 29 de outubro de 2012. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/teorias-da-lideranca/>. Acesso em: 28 ago. 2017.

_____. **Quais os tipos de liderança – conheça alguns modelos**. Publicado em: 03 de agosto de 2017. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/quais-tipos-lideranca/>. Acesso em: 28 ago.2017.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes, 11 ed., São Paulo: Prentice Hall, 2006.

SEGUNDO, José. **Influência da Liderança no Clima Organizacional**. Disponível em: <http://www.josegundo.hpg.ig.com.br/clima.htm>. Acesso em: 06 jun. 2017.

SILVA, et al. **Relacionamento interpessoal no contexto organizacional**. V CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2007. Disponível em: http://www.convibra.com.br/2008/artigos/289_0.pdf. Acesso em: 26 ago. 2017.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

VALERIANO, M.F; TALAMINI, E; OLIVEIRA, L. Diagnóstico do clima organizacional utilizando a matriz de importância-desempenho: aplicação em uma pequena empresa do agronegócio. **Revista da Micro e Pequena Empresa**. Campo Limpo Paulista, v.5, n.1, p.20-35, Jan/Abr 2011. Disponível em: <http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/136>. Acesso em: 17 maio 2017.

WEY, Maria Luisa. **O gerenciamento do clima organizacional**. Para o RH.com.br. 19/03/2007. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/4688/o-gerenciamento-do-clima-organizacional.html>. Acessado em: 05 jun. 2017.

WARMLING, Ana Claudia Dalponte. **A importância do clima organizacional para a melhoria da produção e da qualidade dos produtos em uma indústria no ramo de confecções**. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma, 2010.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ECO

Instruções para aplicação do Questionário

Este questionário é parte de um trabalho de conclusão de curso de pós-graduação em Gestão de Pessoas e Coaching do UNICEUB.

Gostaria de Contar com a sua colaboração para o preenchimento da mesma.

Não haverá identificação por parte dos participantes da pesquisa, pois os dados serão analisados de forma conjunta, lembrando que não há respostas certas ou erradas.

Responda por favor, todas as afirmativas, não deixando nenhuma em branco.

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

Por favor, avalie o quanto estas características descrevem a empresa onde você trabalha. O importante é que você dê sua opinião sobre as características da sua empresa COMO UM TODO.

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

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Nem concordo e nem discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordam totalmente

Itens	1	2	3	4	5
01- Meu setor é informado das decisões que o envolvem.					
02- Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.					
03- O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.					
04- As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.					

05- Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas					
06- O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.					
07- As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).					
08- As mudanças nesta Empresa são informadas aos funcionários.					
09- Nesta Empresa, as dúvidas são esclarecidas					
10- Aqui, existe planejamento das tarefas					
11- O funcionário pode contar com o apoio do chefe.					
12- As mudanças nesta Empresa são planejadas					
13- As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela Empresa.					
14- Aqui, novas idéias melhoram o desempenho dos funcionários.					
15- O chefe valoriza a opinião dos funcionários.					
16- Nesta Empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.					
17- O chefe tem respeito pelo funcionário.					
18- O chefe colabora com a produtividade dos funcionários					
19- Nesta Empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.					
20- A Empresa aceita novas formas do funcionário realizar suas tarefas					
21- O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.					
22- Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.					
23- Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.					
24- Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.					
25- O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.					
26- Nesta Empresa, o funcionário sabe porque está sendo recompensado.					
27- Esta Empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.					
28- Esta Empresa valoriza o esforço dos funcionários					
29- As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.					
30- O trabalho bem feito é recompensado.					

31- O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.					
32- A produtividade do empregado tem influência no seu salário.					
33- A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado					
34- Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.					
35- Os funcionários desta Empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.					
36- O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.					
37- Nesta Empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.					
38- O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.					
39- O ambiente físico de trabalho é agradável.					
40- Nesta Empresa, o local de trabalho é arejado					
41- Nesta Empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.					
42- Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.					
43- Esta Empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.					
44- O setor de trabalho é limpo					
45- Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.					
46- Nesta Empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.					
47- O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.					
48- Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.					
49- Nesta Empresa, tudo é controlado					
50- Esta Empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.					
51- A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta Empresa.					
52- Aqui, o chefe usa as regras da Empresa para punir os funcionários.					
53- Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.					
54- Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.					
55- Nesta Empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.					

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

Questão quanto a liderança masculina apresentada em seu setor:

- () Autocrática, o líder é dominador e pessoal nas críticas e nos elogios. Poucas espontaneidades e iniciativa no grupo.
- () Democrata, influência do grupo nas decisões, comunicação espontânea, franca e cordial.
- () Liberal, total liberdade aos seus liderados.
- () Transformadora, transformam seguidores em líderes. Sendo adeptos a mudanças.
- () Transacional, se mantém mais estáveis, monitoramento e controle dos funcionários, visando comportamento de recompensa.

Questão quanto a liderança feminina apresentada em seu setor:

- () Autocrática, o líder é dominador e pessoal nas críticas e nos elogios. Poucas espontaneidades e iniciativa no grupo.
- () Democrata, influência do grupo nas decisões, comunicação espontânea, franca e cordial.
- () Liberal, total liberdade aos seus liderados.
- () Transformadora, transformam seguidores em líderes. Sendo adeptos a mudanças.
- () Transacional, se mantém mais estáveis, monitoramento e controle dos funcionários, visando comportamento de recompensa.

➔ Que sugestões você recomenda para melhorar o clima organizacional da empresa (ambiente de trabalho, remuneração, comunicação, motivação e satisfação)?

Obrigada por sua colaboração!

