



Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas – FATECS

Curso: Administração

Linha de pesquisa: *Liderança e Clima Organizacional*

Área: Recursos Humanos

TANANDRA TEIXEIRA DUARTE

RA: 20976808

## ***Liderança e Clima Organizacional***

Brasília

2013

TANANDRA TEIXEIRA DUARTE

# ***Liderança e Clima Organizacional***

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCeub – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Érika Costa Vieira Gagliardi

Brasília

2013

TANANDRA TEIXEIRA DUARTE

## ***Liderança e Clima Organizacional***

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCeub – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Érika Costa Vieira Gagliardi

Brasília, 16 de outubro de 2013

### **Banca Examinadora**

---

Prof.

Orientador

---

Prof(a).

Examinador(a)

---

Prof(a).

Examinador(a)

# ***Liderança e Clima Organizacional***

Tanandra Teixeira Duarte

## **RESUMO**

Com a globalização, mudanças do pensamento empresarial torna-se necessária para o sucesso da organização, nenhuma organização atinge o sucesso sem que cuide dos seus colaboradores, mantendo-se atenta as necessidades dos colaboradores para que sintam-se satisfeito no ambiente em que trabalham. A liderança é um desafio das empresas para vencer concorrentes e direcionar a empresa a 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. Com isso surgiu a importância da pesquisa do clima organizacional, tema abordado neste artigo.

**Palavras-chave:** Liderança, Influência, Pesquisa de clima.

# 1 INTRODUÇÃO

A globalização traz para as empresas aumento da competitividade, e assim a necessidade de busca por um melhor resultado para manter-se no mercado. A partir desse contexto, tem-se a necessidade de aprimoramento na maneira de liderar, no clima organizacional e nos fatores relacionados, como motivação e bem-estar.

Compreender como o contexto organizacional afeta: o comportamento e as atitudes das pessoas da organização e o desempenho organizacional justifica a relevância do estudo do clima organizacional.

As organizações compreendem lideranças como parceiras da gestão de pessoas. Vivemos em uma época onde 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).

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

O estudo dos fatores que interferem na organização é de grande importância tanto no setor privado quanto no setor público. Este trabalho dará ênfase no setor público responsável por prestar serviços indispensáveis aos cidadãos que dele necessitam. Contudo sem esquecer que os servidores necessitam de um ambiente adequado de trabalho. Para conduzir de maneira eficiente seu desempenho.

Este trabalho estuda a influência da liderança no clima organizacional. Tendo como problema de pesquisa: “Qual a influencia da liderança no clima organizacional de um órgão publico do Distrito Federal?”.

O objetivo geral desse trabalho é analisar o estilo de liderança e a percepção dos servidores sobre do clima organizacional de um órgão publico no Distrito Federal. E com objetivos específicos. Sendo eles: o levantamento bibliográfico sobre os conteúdos liderança e clima organizacional, aplicar uma pesquisa de clima em um órgão público no Distrito Federal e analisar os resultados a luz da teoria.

Essa pesquisa procura entender a influencia da liderança no clima organizacional percebida pelos servidores lotados de um órgão publico do Distrito

Federal. O estudo de liderança e do clima organização é de grande relevância tanto para o desempenho do colaborador como para a organização. Para as pessoas o clima influencia diretamente no desempenho e no comportamento do funcionário que por sua vez impacta a organização como um todo.

A partir de analisar o clima organizacional, e a influência da liderança no ambiente, a pesquisa fornecerá ao órgão público dados que reforcem a necessidade de um ambiente de trabalho favorável, e bem conduzido pelo líder. Gerando maior comprometimento e maior motivação, fatores que favorecem o clima organizacional.

A pesquisa conta com um levantamento bibliográfico, e com um questionário aplicado em um órgão público. Para verificar a influência da liderança no clima organizacional. Usando uma escala de clima ECO, onde através dela fatores de influencia são identificados. Sendo eles: apoio da chefia, recompensa, conforto físico, controle e pressão e coesão. Assim será analisado a partir da luz da teoria.

### **3 - REVISAO CONCEITUAL**

Será apresentado um breve referencial teórico, com os temas liderança e clima organizacional. Para isso o referencial teórico possui essas duas vertentes, com conceito, importância e influência.

#### **3.1 Liderança**

Liderança torna-se um assunto que vem chamando atenção, em razão de seu significado no mundo organizacional que demanda líderes para uma boa condução das organizações e para o caminho do sucesso e competitividade. Trazendo a liderança força, vigor e uma direção definida, sem ela a organização pode ficar sem foco. (CHIAVENATO, 2004).

Na teoria da administração surgiu a liderança nas primeiras escolas, que estudavam a administração como conhecimento. No século XX a escola científica direcionava para a produção e o desenvolvimento de técnicas que levassem a eficiência. Tendo o líder como o direcionamento, a definição e a realização das tarefas de forma racional, para atingir os objetivos organizacionais. (Taylor, 2000 apud TOLFO, 2004)

Robbins (2006) 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. Para Bergamini (1997), liderança se encontra relacionada ao comportamento organizacional que passou a ser uma preocupação para os administradores. Possuindo seu papel desde o tempo da guerra, de militares, através de comandos. Tendo como função atingir os objetivos, através da hierarquia e o poder que se estabeleceu. Também existiam líderes que não contavam com o poder, mas eram referência em suas áreas, os “formadores de opinião”, possuindo a característica de influenciar pessoas.

Robbins (2006) definiu liderança como capacidade de influência em um grupo com o objetivo de atingir metas. Podendo ser exercida desde um alto cargo da organização como em posições com graus inferiores de autoridade. Para Chiavenato (2004) liderança pode ser vista quando uma pessoa é reparada por um

grupo como o possuidor dos meios para a satisfação das necessidades dos liderados que serão direcionados para cumprir objetivos propostos.

Segundo Kernberg (2000) existem varias formas de se entender a liderança. Algumas vezes a realização de todas as tarefas parece ser construída pela personalidade do líder. Já outras vezes a equipe vê o líder como autoritário, como alguém que por meio do seu poder impõem ações prejudiciais aos objetivos comuns, porém essa impressão pode esta equivocada outras vezes a equipe pode achar o líder vingativo e arrogante, faltando compreensão para entender certas coisas. Assim podendo se constatar diversas situações, e situações bastante complexas. O que mostra que liderança não possui a que dará certo, e sim de acordo com a condição de cada organização a melhor forma de dirigi-la.

Para Kernberg (2000) o papel do líder, e sua personalidade são entendendo da seguinte maneira o papel do líder é a ativação de funções socialmente aceitas e reconhecidas nas quais o líder e liderado baseiam seu comportamento e suas percepções. A personalidade do líder abrange suas características inatas (carisma) e suas características autoritárias.

Existem pesquisas que revelam a duvida da liderança como mito ou como nato do indivíduo. Com isso constatam que liderança é para todos. Aquele que tem a capacidade de obter o melhor dos outros, são os que traçam metas atingíveis mais difíceis e alcançar e acreditam poder desenvolver talentos. (CHOWDDHURY, 2003).

Recentes mudanças na sociedade e no mundo do trabalho têm influenciado para o aumento das pressões psicológicas da liderança. Cooper; Quick; Scharbracq, (2009; apud Kets de Vries, Korotov e Florent-Treacy, 2007) mostram alguns desses fatores: Solidão no topo, com a progressão ao longo da carreira o executivo passa por mudanças inevitáveis. Que ao longo do tempo é necessário mudanças na sua rede, ocasionando ligações. Sendo a confiança desenvolvida através tempo. E tempo requer paciência para o conhecimento das partes. Outro fator são pessoas que estão no topo da organização que passam por inveja tanto na organização como na sociedade. Tendo como reflexo no comportamento organizacional, o stress do líder ao lidar com essa situação. Assim executivos estão cientes que seu comportamento pode afetar no bom desempenho da organização. Tendo como

desafio manter o stress no nível que o seu comportamento seja adequado para o bom desempenho da organização. Manejando de forma adequada seu nível de stress, traz benefício na liderança de seus liderados. Com isso a falta de autoconsciência pode afetar seriamente o desempenho em toda a organização. Possuindo como iniciativa importante desenvolver a consciência sobre o tipo de comportamento que traz impactos negativos sobre os membros da organização, e como agir de forma a manter um bom desempenho de sua equipe.

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.

A eficiência da liderança abrange alguns requisitos, o primeiro é o funcionamento eficaz de uma organização com o alinhamento entre a tarefa geral da organização e sua estrutura administrativa. A tarefa deve ter sua importância, além de conduzida de acordo com os recursos disponíveis de modo que não sobrecarregue a organização. Caso ocorra o rompimento do fluxo normal de recursos e produtos através das fronteiras, ou tais recursos são insuficientes para a tarefa, ou a má explicação no esclarecimento de prioridades interferem no relacionamento funcional entre a tarefa e a estrutura administrativa, assim deterioram as estruturas dos grupos de tarefa na organização e os processos grupais dentro da organização regridem. Afetando a qualidade e eficácia da liderança (KERNBERG 2000).

### **3.1.1 Estilos de Liderança**

Existem algumas competências e habilidades que estão relacionadas a eficácia da liderança. Algumas competências citadas por Chiavenato (2004) são impulso ou motivação íntima para perseguir objetivos, motivação para liderar através

do uso de poder de influenciar outras pessoas, integridade contando com a confiança e vontade de transformar palavras em ações, autoconfiança, conhecimento do negocio e inteligência emocional baseada em uma personalidade automonitorada (com sentido aguçado e habilidade de adaptação quando necessário). Segundo Robbins (2006) Flexibilidade cultural, habilidade de comunicação, habilidade relacionada com as pessoas, criatividade e autogerenciamento do aprendizado são habilidades desatacas para o sucesso na economia global. Relacionada com a teoria dos traços de personalidade, descreve como lideres carismáticos, entusiastas e corajosos.

Ainda segundo Chiavenato (2004) essas habilidades não são estilos e sim conjuntos de ações que os lideres desempenham para atingir um resultado. Tendo como característica ser inter-relacionadas e sobrepostas, não sendo desempenhada independente uma das outras e sendo utilizadas simultaneamente varias habilidades.

Dentro das inúmeras abordagens sobre liderança. Será abordado dentro da teoria comportamental, o estilo de liderança que segundo Robbins (2006), que basear-se na identificação das relações entre o comportamento da liderança e o desempenho de grupo. Assim é mostrado dois tipos de comportamento: liderança voltada às pessoas onde a liderança se direciona para as relações humanas no trabalho e a liderança voltada à produção onde o direcionamento está nos resultados do trabalho. E foi observado por Chiavenato (2004) que os supervisores que exerciam comportamentos centralizados nos empregados tinham grupos mais produtivos do que os supervisores centralizados na produção. E o líder direcionado para relações humanos no trabalho direciona para o desenvolvimento na capacidade do trabalho em equipe, apoia seus membros e é amigável. De acordo com Maximiano (2000) para lideres que direcionam para a produção, focalizam no cumprimento de prazos, insiste na necessidade de cumprir metas e nos padrões de qualidade.

Autocrático, democrático e liberal são os estilos que determinam se ocorrerá uma liderança centralizada ou terá partilha da autoridade com seus liderados (CHIAVENATO, 2000).

Segundo Maximiano (2000) liderança autocrática, é uma liderança centralizada, abrangendo direito exercido pela gerencia, com decisões independentes sem haver participação ou aceitação. Tendo o risco desse tipo de gerencia atuar com autoritarismo.

Chiavenato (2004) mostra algumas características do líderes autocratas: O líder é dominador e pessoal nas críticas e nos elogios, existe fortes tensão no grupo, pouca pontualidade e iniciativa no grupo e aumento da agressividade.

Dessa maneira mesmo que aparentemente os membros mostrassem gostar das tarefas, só as desenvolviam de maneira eficaz com a presença do líder. Com a ausência do mesmo o grupo com sentimentos reprimidos se expandia de indisciplina e agressividade (CHIAVENATO, 2004).

Já a liderança democrata as decisões são influenciadas pelos membros do grupo, quanto mais essa influência mais democrática se torna a liderança. Tendo assim o líder uma influencia de seus líderes nas tomadas de decisão, oferecendo autoridade para seus membros decidirem e executem o caminho para atingir objetivos, aceitando as sugestões e opiniões do grupo e usando sempre o feedback. (MAXIMIANO, 2000).

De acordo com Chiavenato (2004) o líder democrata apoia seus membros, os orientando, explicando e limitando suas avaliações críticas. A comunicação entre as partes será espontânea, franca e cordial. Quanto à produção mostra-se sem alterações mesmo com a ausência do líder. Com ênfase no senso de responsabilidade e de comprometimento pessoal, além de promover a integração dos membros. Ainda quanto o líder democrata, Fachada (2003), promove um bom relacionamento entre o grupo, tendo como consequência um ritmo seguro e com qualidade, mesmo na ausência do líder. Tendo um comportamento de apoio e orientação. É um comportamento que possivelmente dispõem de uma maior qualidade de trabalho.

E por ultimo liderança liberal, o líder se omite totalmente e dá total liberdade para seus liderados. As tarefas se desenvolvem ao acaso, com oscilações. Permitindo ociosidade do tempo com desentendimentos fúteis. Notou que havia pouco respeito ao líder e um individualismo agressivo (CHIAVENATO, 2004).

Já Maximiano, 2000 afirma ocorrer uma transferência de autoridade. Quanto mais tomadas de decisões o líderes proporcionarem aos liderados mais liberal será o comportamento.

Pesquisas mais recente apontam a liderança transformadora e liderança transacional são temas abordados por Peters e Waterman (1982); Bennis; Nanus (1988). A liderança transformadora refere a um líder que geram líderes, que “transformam seguidores em líderes”. E liderança transacional para Zaleznik e Vries (1995) define como a capacidade de tornar seus seguidores recursos pessoas.

Burns (1978) e Bass (1985) identificam que líderes efetivos possuem trações tanto da liderança transformadora quanto da liderança transacional, cabendo ao líder transformador criar mudanças enquanto os líderes transacionais se matem mais estáveis.

Para Bass (1985) liderança transacional foca no monitoramento e controle dos funcionários, visando um comportamento de recompensa. Esse comportamento baseado na troca do líder com o funcionário. Líder oferece suporte e recurso enquanto o funcionário seus esforços.

Para Bass (1985) a liderança transformacional fará com que se desenvolva uma visão da missão organizacional, que estimulará os funcionários a focar na identidade da organização.

### **3.1.2 Líderes do século XXI**

Segundo CHOWDHURY (2003, p 15) os professores James M. Kouzes e Barry Z. Posner respondem a questão de como motivar funcionários para que atinjam sucesso. Apresentam o líder Jesusiano que tem capacidade de olhar passado e presente e visualizar fins e inícios. Sendo essa capacidade fundamental para o aprendizado e para a liderança. No entanto líderes de hoje precisam fazer esse processo compatível com a velocidade da internet, e essa reflexão parece a muitos ser perda de tempo. Tendo tempo como recurso escasso.

Para se tornar líder a pessoa deve entrar em um processo de auto descoberta. Quanto mais nos conhecermos mais capacidade de atingir credibilidade pessoal. A

definição de saberem quem são e o que defendem, melhor poderá ser o alinhamento de palavras e ações. (CHOWDHURY, 2003)

Segundo Chowdhury (2003) com a globalização e o futuro digital, a preparação tem mostrado a necessidade de uma liderança diferente, com líder inovadores, apaixonados, baseado nas emoções. Com o intuito de se atingir a verdadeira vantagem competitiva constituído de sonhos e ideias competitivas.

Líderes de acordo com Chowdhury (2003) nas implicações do líder do século XXI transformar seguidores em líder é uma tarefa, para formar fortes equipes. Para isso é necessário compromisso pessoal e profissional dos outros. Servir e dar apoio em vez de comandar e controlar.

## **2.2 Clima Organizacional**

De acordo com Luz (2003) clima organizacional está relacionada com o ânimo do funcionário e seu grau de satisfação em relação a organização em uma dado momento.

Segundo Litwin (apud LUZ, 2003, pag 10), Clima Organizacional é a qualidade do ambiente da organização, que é percebida por seus funcionários e influencia o seu comportamento.

Para Siqueira (2008) clima organizacional procura entender como o contexto do trabalho influi no comportamento e atitudes, que por sua vez vão refletir na qualidade de vida e no desempenho da empresa. Assim está relacionado com a percepção e interpretação do ambiente e das políticas que direcionam a organização. Sendo a percepção do empregado sobre as características da organização, sendo satisfação ou insatisfação se manifestando no individuo.

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

Para Ferreira (2013) recompensa trata-se da avaliação das necessidades e expectativas dos funcionários, levando em consideração nível de escolaridade, gênero, faixa etária, etc.

### **2.2.1 Importância do estudo do clima organizacional**

As empresas vivendo em meio da globalização e das várias mudanças buscam conhecer cada vez mais a dinâmica da vida organizacional, levando em consideração os funcionários expostos a vários estímulos do ambiente de trabalho e da organização como um todo. Tendo percepções que constituem a base do clima organizacional segundo Schneider e Reichers (1993, apud MARTINS, 2008).

Segundo Martins (2004) o clima organizacional é necessário para a compreensão de como as pessoas são afetadas pelo contexto de trabalho onde estão inseridas, gerando mudanças de comportamento, nas atitudes, na qualidade de vida e também do desempenho da empresa.

Segundo Ferreira (2013) a identificação do clima da organização pode aumentar 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.

Após o diagnóstico de clima, é possível saber se a organização apresenta um clima organizacional bom ou ruim. Quanto ao bom clima, percebe-se um ambiente com alegria, entusiasmo, participação, comprometimento por parte da maior parte dos colaboradores. Indicação de parentes para ingressar na organização também indica favorecimento do clima, pois o colaborador sente orgulho de estar na organização.

Tempo de permanência e rotatividade são bons indicadores de clima organizacional bom. Já um clima organizacional ruim percebe-se um ambiente de conflitos, tensões, rivalidade, desinteresse em realizar tarefas, resistência ao que é pedido ou mandado, comunicações equivocadas, observando como consequência ações dos colaboradores desfavoráveis aos objetivos da organização, geralmente apresenta rotatividade elevada e falta de orgulho por parte dos colaboradores. (LUZ, 2003).

### **2.2.2 Pesquisa de clima organizacional**

A pesquisa de clima organizacional é um instrumento que busca problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. Um clima organizacional favorável beneficiará as variáveis envolvidas na organização como os clientes, a empresa e os funcionários; sendo recíproca no clima organizacional desfavorável que afetará prejudicialmente a todos (BISPO, 2006).

Segundo Mello (2003), a pesquisa de clima organizacional é uma maneira de saber o que os funcionários querem, esperam e porque pretendem continuar na organização. Através dele é possível um diagnóstico preciso e o mapeamento da satisfação e comprometimento dos funcionários da organização.

### **2.2.3 Fatores que influenciam na obtenção de um clima organizacional**

De acordo com Kahale (2003) motivação é algo que cada um individualmente tem um fator que motiva, de acordo com sua percepção e suas preferências. A coerência com fatores que são relevantes na empresa é muito importante nessa relação de satisfação do colaborador. Pois os aspectos relevantes para empresa devem estar alinhados com o de interesse pessoal do colaborador. Visto isso desde o momento da contratação, manutenção e desligamento do colaborador.

A integração entre departamentos é importante para avaliar o grau de relacionamento. Obtendo existência de cooperação e conflitos. De acordo com a existência ou não desse, do nível impacta no relacionamento interpessoal que também é avaliado para saber a qualidade das relações entre funcionários. (FERREIRA, 2013).

Ainda segundo Kahale (2003) depois de algumas pesquisas levantou fatores que interferiam na motivação dos mesmos, sendo eles desafios, realização, valorização, perspectiva de crescimento profissional, integração, reconhecimento financeiro e da liderança.

O papel do líder em qual liderança seguir é fundamental para desenvolver a satisfação dos funcionários. Contribuindo para um melhor rendimento, confiança na empresa, segurança. E a valorização do funcionário através do feedback, prezando o respeito e credibilidade. (KAHALE,2003).

Segundo 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. Assim a organização deve observar a necessidade do colaborador, ajudando para o comportamento organizacional almejado.

Para avaliar recompensa é necessário observar algumas diretrizes sendo elas, um salário é justo o que significa: um salário compatível com o do mercado, equilíbrio salarial entre cargos, possibilidade de um valor que proporcione uma vida digna ao colaborador. A segunda diretriz é identificar idade, estado civil, escolaridade tempo de empresa, para ver se atendem a necessidades dos colaboradores. (FERREIRA, 2013)

Coesão é outro fator relacionado com a motivação da equipe para o desenvolvimento de uma meta. Relacionada a coesão com a motivação apontam eles um grau de comprometimento do individuo com o grupo para atingir o proposto pela organização.(WEINBERG, 2001)

Para Ferreira (2013) o item integração entre departamentos é importante para perceber a cooperação e conflitos existentes. A existência ou ausência caracteriza o nível do relacionamento interpessoal.

Ainda segundo Weinberg (2001) para o individuo a coesão pode gerar melhorias comportamentais, efetividade de desempenho e satisfação. Na coesão em grupo pode trazer estabilidade para o grupo, com isso efetividade do mesmo.

#### **2.2.4 Influencia da liderança no clima organizacional**

O líder tem a capacidade através do poder de favorecer ou enfraquecer os laços emocionais que dão coerência a equipe. A ele cabe ajustar os diversos pontos de vista, evitando conflitos e assim fazer o papel do líder que é direcionar a organização para as metas existentes. (FIORELLI, 2000).

Segundo Gehringer (2003) o líder desempenha função de ser facilitador de problemas para todos da organização. Sendo considerada em vez de muro, ponte. Sendo uma ligação entre os problemas de seus subordinados e as soluções. Uma liderança eficaz engloba uma relação consistente de respeito mútuo entre o líder e seu subordinado. A variável liderança 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. Se relacionando com comunicação e participação que avaliam o grau de satisfação segundo a divulgação de informações, fatos relevantes e as diferentes maneira de participação dos empregados no dia-a-dia.

Liderança na gestão do clima organizacional solicita algumas atividades para que esta seja bem conduzida. Mostrar de forma clara aonde quer chegar, fazendo um entendimento claro do momento real para que os colaboradores possam desempenhar o melhor de si, para a busca eficaz dos resultados. Uma variável correlacionada a esse tema é a credibilidade, que é embasada na coerência do que se propõem a organização e ações para o resultado. Não existindo o melhor estilo de liderança e sim o que melhor adéqua aos valores da organização, e aos propósitos do momento em que a organização se encontra (GEHRINGER, 2003)

Segundo Carvalho e Melo (2008), ouvir os colaboradores para saber limitações que estejam impedindo desenvolvimento de relações entre os membros e também relações organizacionais. Desenvolvendo um clima organizacional favorável, permitindo que os colaboradores possam dialogar com os líderes, pois sabem do apoio do líder em buscar soluções, fazendo correções quando necessário. Resalva também que quem cria o ambiente é o líder assim o bom relacionamento entre o líder e liderado é fundamental, pois o líder quem é responsável por criar

relações boas, influenciar pessoas para desempenhar atividades da melhor maneira possível.

## **2. METODOLOGIA**

### **2.1 Organização**

Esse trabalho foi desenvolvido em um departamento de um Órgão Público, TRF 1º Região. O departamento estudado é o DIVEA, departamento de auditoria da folha de pagamento dos servidores. É formada por uma gerência, com o público interno de servidores e estagiários. Dentro os servidores existem os sem vínculos, efetivos e comissionados. Como público-externo os próprios funcionários que recebem o salário e benefícios.

A DIVEA é responsável por coordenar a auditoria financeira do pagamento de todos os benefícios dos servidores pertencentes ao órgão.

### **2.2 Métodos e técnicas de pesquisa**

O método é um conjunto de processos que são determinantes para o alcance final de uma investigação. Dessa forma, método também pode ser entendido como o procedimento geral, ou o caminho que é percorrido em uma investigação (Zanella, 2006).

A pesquisa possui o objetivo de analisar a influencia de liderança no clima organização de servidores alocados do departamento de um órgão publico do Distrito Federal. Serão aplicados para isso dois questionários, visando analisar a liderança percebida pelos colaboradores e sua influência nos fatores do clima organizacional. Um questionário é composto por 63 perguntas e objetivas e o outro questionário é realizado para verificar que tipo de liderança se encontra no departamento do órgão publico do DF. Trata-se de um estudo em campo que foi realizado no ambiente de trabalho dos pesquisados.

Quanto a natureza das variáveis pesquisadas a pesquisa se caracteriza por quantitativa, 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. A pesquisa quantitativa

é utilizada para medir opiniões, atitudes e preferências, seguindo o que é previamente definido.

### 2.3 Instrumentos

Para a realização da pesquisa será utilizada uma escala, a Escala de Clima Organizacional – ECO, proposta por Siqueira 2008.

A ECO é uma escala multidimensional que foi construída e validada com o propósito de avaliar a percepção do trabalhador em relação a várias dimensões do clima organizacional. (SIQUEIRA, 2008)

A Escala é agrupados em 5 fatores que explicaram 35% da variância total. Os fatores definidos são:

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

Quadro 1: Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da ECO (Siqueira e cols. 2008, p. 33).

## **2.4 População e amostra (participantes)**

A pesquisa foi realizada com todos os servidores do DIVEA, departamento de controle interno e auditoria de um órgão publicam do Distrito Federal. O departamento é composto por uma diretora, 13 servidores podendo ser comissionados e/ou efetivados e 1 estagiária. Sendo 63,63% do sexo masculino e 36,37% do sexo feminino.

Assim houve um universo de 15 pessoas, com uma amostra de 11. Ou seja 11 questionário respondidos, com o tempo determinado. A partir das pessoas que responderam todos que são servidores, que totaliza 9 pessoas tem mais de 4 anos de tempo de serviço e os outros 2 participantes são estagiários que estão a 1 ano no TRF 1º região.

## **2.5 Procedimentos de coleta e análise de dados**

A pesquisa foi realizada com funcionários do departamento DIVEA, no TRF 1º região, foi explicado os objetivos do estudo, dando a garantia do anonimato e do total sigilo acerca de suas respostas individuais. A pesquisa foi realizada através de um questionário.

O questionário foi entregue para os funcionários do departamento, marcando um prazo de 1 dia para a entrega.

A apreciação dos dados foi realizada por meio de uma análise estatística que utilizará de gráficos para interpretar e mensurar os dados coletados. Além de estudar os dados individualmente, análise realizada através do programa Microsoft Office Excel 2007, com o auxílio da teoria de base levantada.

## **4 – RESULTADOS OBTIDOS**

O estudo realizado neste trabalho procura alcançar a influência da liderança sobre o clima organizacional. Foi possível observar que empresas junto com a globalização valoriza cada dia mais seu capital humano, tentando manter os

colaboradores motivados e comprometidos. O que tem ligação direta com o clima que a organização possui.

Ao investigar a percepção dos colaboradores do Tribunal Regional Federal 1º Região, foi identificada a porcentagem dos fatores que influenciam no clima da organização. E a definição de qual percepção de liderança presente nesta organização por parte dos colaboradores, por meio de uma pergunta objetiva com diversos tipos de liderança.

Assim foi observada uma liderança democrata, onde a percepção de participação e orientação por parte do líder é de 48%. Caracterizando uma liderança participativa, onde segundo Maximiano (2000) quanto maior a influência pelos membros do grupo mais democrata se torna a liderança. Fazendo o uso de feedback para com seus colaboradores. Para Chiavenato (2004) a liderança democrata mantém o liderado com a produção igual, na ausência do líder. Fachada (2003) ainda ressalta que com um bom relacionamento com o liderado, que normalmente ocorre nesse tipo de liderança tem como consequência um ritmo seguro e com qualidade.

Para análise da escala de clima organizacional ECO, foi usada uma média aritmética para os cinco fatores relacionados ao clima: apoio da chefia, recompensa, conforto físico, controle e pressão, coesão entre os colegas.

Com os fatores relacionados, as médias acima de 4 indicam um clima organizacional bom, e abaixo de 2,9 seria considerado um clima organizacional ruim. Exceto o fator controle/pressão a forma de análise inversa, acima de 4,0 indicaria um clima organizacional ruim e abaixo de 2,9 um clima organizacional bom. Com base das médias dos 5 fatores será feito o diagnóstico do clima organizacional.

#### **4.1 Apoio da Chefia**

O primeiro fator indica o suporte da chefia e da organização dado aos colaboradores no desempenho das suas atividades diárias. (SIQUEIRA, 2008). O fator avaliado apresentou média de 4,11%, indicando que existe o apoio da chefia. Para Carvalho e Melo (2008), é importante ouvir os colaboradores para saber limitações que estejam impedindo o desenvolvimento de relações entre os membros

e também relações organizacionais. Apontando a influencia do líder no clima, sendo o responsável por criar boas relações, por influenciar pessoas, auxiliando-as para desempenhar com eficiência as tarefas necessárias.

Foi identificada a liderança democrata segundo a percepção dos colaboradores, o que indica um ambiente participativo. Para Maximiano (2000) as decisões em uma liderança democrata são influenciadas pelos membros do grupo, e quanto maior a influencia dos membros mais torna a liderança democrata. Observando uma comunicação cordial e espontânea (CHIAVENATO, 2004). Com comunicação uma das variáveis de medem segundo Ferreira (2013) o nível do grau de satisfação dos colaboradores em relação a seus líderes.

A liderança democrata de acordo com Chiavenato (2004) promove ênfase na responsabilidade e no comprometimento pessoal, além de promover integração dos membros, analisando uma qualidade positiva das relações entre os funcionários.

#### **4.2 Recompensa**

Recompensa apresentou uma média de 2,78%, como se encontra abaixo de 2,9 pode ser observado um clima organizacional ruim. Esse fator indica o reconhecimento da qualidade do trabalho desenvolvido, o esforço, a produtividade e seu desempenho (SIQUEIRA, 2008). A recompensa é um fator motivacional, com ele a organização pode observar a necessidade do colaborador, ajudando para o comportamento organizacional desejado. (BERGAMINI, 1997).

Segundo Ferreira (2013) para manter a motivação das pessoas, existe parâmetros que a organização pode seguir para manter a recompensa aliada com a necessidade do colaborador. Conhecendo o público interno e suas necessidades. Parâmetros esse como a escolaridade, idade, gênero, para que assim possa identificar qual a recompensa mais adequada para as necessidades dos colaboradores.

Com a média de recompensa de 2,78 pode ser considerado um ponto fraco da organização que precisa a partir de então ser mais bem analisada para que possa melhorar a percepção dos colaboradores. Possuindo o líder como papel

fundamental desenvolver a satisfação do funcionário contribuindo para a melhora no rendimento, na confiança na empresa e na segurança. (KAHALE, 2003).

### **4.3 Conforto Físico**

Conforto Físico obteve uma média de 3,85 se encontrando em um índice médio de acordo com a escala de Siqueira (2008). Esse fator abrange o ambiente físico, a segurança e o conforto proporcionado aos colaboradores. Com isso foi identificado a existência positiva do fator conforto físico dentro da organização.

Ao obter um índice de 81,81% no tempo de permanência igual ou acima de 4 anos. Mostra a existência de segurança no trabalho, e uma estabilidade dos colaboradores da organização.

Quanto ao espaço físico se mostra suficiente, e com condições boas de espaço e iluminação. Ano passado houve uma mudança no órgão onde o departamento, foi retirado do edifício onde estava situado no subsolo e foi para a sede, onde se tem um ambiente iluminado com boas condições de ambiente físico.

### **4.4 Controle/Pressão**

A média encontrada no fator controle/pressão foi de 2,69. Essa média mostra o controle e a pressão exercida pelo supervisor sobre o comportamento e o desempenho dos empregados. Neste fator quanto maior a média, pior será o clima e maior será o controle e pressão exercida sobre os funcionários. (SIQUEIRA, 2008). Assim 2,69 pode ser considerada uma média que demonstra um bom clima, existindo pouca pressão e baixo controle sobre os colaboradores.

Um indicador expressivo para o fator controle/ pressão, é a exigência que as tarefas destinadas sejam cumpridas no devido prazo com fator de 4,15. E o indicador que aponta a inexistência da fiscalização permanente do chefe com indicador de 2,11.

### **4.5 Coesão entre Colegas**

O indicador de coesão obteve média de 4,19. O que demonstra um bom relacionamento interpessoal entre os colaboradores. Mostrando “qualidade” de

relacionamento entre os colaboradores. Segundo Ferreira (2013) com a coesão é possível obter existência de cooperação e conflitos entre os colaboradores, o que possibilita saber um nível de relacionamento interpessoal que é um fator importante para a avaliação do clima organizacional.

O maior indicador foi de 4,42 em um bom relacionamento com colegas novos. Mostrando um bom clima e com receptividade.

## **5 - CONCLUSÃO**

Não tem como se definir uma liderança ideal. Sendo assim a liderança é algo que deve ser adaptado de acordo com a necessidade dos indivíduos para o melhor resultado. A tendência que se verifica é uma administração com as pessoas, sendo a organização administrada por seus colaboradores e parceiros internos, os que mais entendem dela. Tornando consciente o valor agregado que se tem com pessoas motivadas e satisfeitas com o trabalho.

A boa relação com o liderado, bom apoio e orientação fará com que a função do líder traga ganhos à organização. Alcançando climas positivos para o desenvolvimento do comportamento dos liderados, como consequências a equipe pode se manter esforçada e motivada para um bom resultado.

A pesquisa de clima tem importância fundamental para saber a necessidade dos colaboradores, e o que sentem em relação à organização. Com um mapeamento pode-se perceber onde tem problemas para serem solucionados. Apontando também os pontos fortes que a empresa possui.

Assim a formação de um clima favorável não depende só da empresa e sim de todos que fazem parte. Onde é fundamental o trabalho em equipe, que será bem sucedida se todos caminharem em direção dos mesmos objetivos. A liderança é outro ponto a ser citada como influenciador do clima, tendo o líder em seu papel a responsabilidade de integração da equipe, com devido reconhecimento e valorização das pessoas. Mantendo objetivos claros, com a determinação de uma causa comum.

Quanto ao diagnóstico do clima organizacional, foi obtido um clima positivo de acordo com o resultado dos fatores analisados. Havendo a existência da relação de

influência da liderança no clima organizacional quando se faz alinhada com o que propõem para o desempenho dos colaboradores. Possuindo o papel do líder o direcionamento claro para que as pessoas possam dar o melhor de si. Havendo um respeito mútuo entre líder e subordinado, onde o líder por meio de suas ações junto a equipe crie oportunidades para a realização das pessoas e desafios que motivam e energizam. Sendo o clima organizacional um indicador de eficiência da liderança.

## **6. CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES**

A pesquisa realizada contribuiu para a compreensão do estudo sobre liderança e clima organizacional. Buscando oferecer maior compreensão e relações entre as variáveis da pesquisa, de forma a oferecer dados que reforcem a importância de trabalhar com essas variáveis dentro da organização.

Nas limitações, o tema impossibilita afirmações genéricas por se tratar de uma pesquisa realizada em um único momento da realidade de um setor, impossibilitando qualquer tentativa de generalizar os resultados para toda a secretaria ou para outras organizações do setor público ou privado.

## **7. RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS**

Esse artigo foi realizado em um momento único, assim pesquisas ajudariam na continuidade do trabalho. Constatando a liderança presente e o clima organizacional que se encontra presente na organização.

Também pode se sugerir essa pesquisa nos outros setores de forma a melhorar a liderança do setor de acordo com a demanda, e melhorar o ambiente visando a melhor prestação de serviço que a secretaria aqui citada oferece a comunidade.

Nome: Tanandra Duarte Telefone: (61)9297-5386 Curso:Administração

Email:[Tanandrad@gmail.com](mailto:Tanandrad@gmail.com)

## Referencias Bibliográficas

BASS, B.M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press.

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

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

BURNS, J.M. **Leadership**. New York: Harper, 1978.

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

CAVALCANTI, V. L. et al. **Liderança e motivação**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

FACHADA, Maria Odete. **Psicologia das Relações Interpessoais**. 6º ED. Lisboa: Rumo, 2003.

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

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

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](http://www.rh.com.br). Acessado em: 28 de setembro de 2013.

KAHALE, Flávia. Pesquisando a Motivação: **A Pesquisa de Clima organizacional**. Instituto MVC, disponível em [HTTP://www.institutomvc.com.br/clima.htm](http://www.institutomvc.com.br/clima.htm) Acessado em: 27 de setembro de 2013.

KERNBERG, Otto F. **Ideologia, conflito e liderança em grupos e organizações**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul; 2000.

LUZ, Ricardo Siqueira. **Gestão do Clima Organizacional**: Qualitymark, 2003.

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

PETERS, T.; WATERMAN, R. H. **In Search of Excellence**. N.Y.: Harper e Grow, 1982.

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

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.

STONER, J. A. F.; FREEMAN R. E. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

TOLFO, S. R. Macro tendências de organização do trabalho e possibilidade de crescimento humano: práticas, limites e perspectivas em uma empresa do setor. Cerâmico de Santa Catarina. Porto Alegre: UFRGS/PPGA, 2000. (Tese de doutorado) apud TOLFO, S. R. **A liderança: da teoria dos traços ao coach**. In: BITENCOURT, Cláudia et al. *Gestão contemporânea de pessoas; novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004, p528.

WEINBERG, R. S, Gould, D. **Fundamentos da Psicologia do esporte e exercício**. 2ed. Porto Alegre. Artmed Editora, 2001

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SeaD/UFSC, 2006.

## APÊNDICE 1

### Instruções para aplicação do Questionário

Prezado (a) colega:

Sou aluna do curso de graduação em Administração da Universidade de Brasília (Uniceub), e estou desenvolvendo um projeto de pesquisa sobre liderança e clima organizacional. Esta pesquisa tem como finalidade dar embasamento técnico á minha monografia de conclusão de curso.

A sua aplicação está relacionada aos servidores lotados no DIVEA, departamento do TRF 1° REGIÃO.

As informações serão analisadas desconsiderando a identificação dos respondentes, tendo em visto a manutenção do sigilo e o anonimato da pesquisa.

#### Questionário de Clima Organizacional

As questões mostradas mostram algumas características do departamento DIVEA, onde estão trabalhando. Gostaria de saber o quando você concorda ou discorda de cada frase, o número (de 1 a 5) que melhor representa sua percepção. Conforme descrito abaixo:

- 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.					

### **Direcionamento da Escala de Clima Organizacional**

Apoio da Chefia e da Organização: 1, 4, 10, 12, 13, 18, 19, 20, 23, 24, 27, 29, 31, 34, 36, 43, 53, 55, 58, 62, 63.

Recompensa: 2, 5, 6, 7, 8, 9, 14, 25, 26, 28, 37, 40, 56

Conforto Físico: 11, 15, 16, 21, 22, 32, 35, 44, 45, 46, 50, 57, 61

Controle/Pressão: 30, 33, 41, 42, 47, 48, 49, 51, 52

Coesão: 3, 17, 38, 39, 54, 59, 60

Questão quanto a liderança 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.

Obrigada por sua colaboração!

Tanandra Teixeira Duarte