



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS**

**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

**LINHA DE PESQUISA: CARREIRA**

**ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS**

**MARCELO SOTERO RODRIGUES**

**20742253**

**LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS EM BRASÍLIA**

**Brasília/DF  
2016**

**MARCELO SOTERO RODRIGUES**

**LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS EM BRASÍLIA**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como requisito para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Érika Costa Vieira Gagliardi

**Brasília/DF  
2016**

**MARCELO SOTERO RODRIGUES**

**LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS EM BRASÍLIA**

Trabalho de Curso (TC) apresentado  
como requisito para a conclusão do curso  
de Administração de Empresas do  
UniCEUB – Centro Universitário de  
Brasília.

Orientadora: Érika Costa Vieira Gagliardi

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**Banca Examinadora**

---

Prof. (a):

Orientador (a)

---

Prof. (a):

Examinador (a)

---

Prof. (a):

Examinador (a)

# LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS EM BRASÍLIA

Marcelo Sotero Rodrigues\*

## RESUMO

Esse estudo teve como objetivo buscar uma reflexão sobre a percepção do clima organizacional em uma concessionária de Brasília, verificando como seus colaboradores percebem a atuação de seu líder na contribuição de seu bem-estar no ambiente de trabalho. Outro ponto levantado foi qual o estilo de liderança adotado por seus gestores na percepção dos colaboradores. Foi feito um levantamento bibliográfico com as teorias mais recorrentes sobre a cultura organizacional, o clima organizacional trazendo as diferenças de conceitos similares, levantando as variáveis que afetam o clima organizacional, mostrando o clima positivo e o clima negativo, a importância de se estudar o clima e como deve ser sua gestão. Sobre o tema liderança foi abordado seus conceitos, os estilos de liderança e o impacto da liderança no clima organizacional. Há diversas variáveis envolvidas na construção do clima organizacional, diante disso, essa pesquisa buscou aferir por meio da escala de clima organizacional – ECO, Martins (2004), quais variáveis apresentavam-se mais evidentes. Em um universo de 25 colaboradores, a amostra foi realizada com 22 colaboradores, ficando de fora apenas os colaboradores que se encontravam de férias, totalizando 88% dos colaboradores da empresa. A ECO nos traz 5 elementos que segundo a autora interferem diretamente no clima organizacional sendo estes: apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre os colegas. Outros aspectos levantados foram quanto a: idade, sexo, tempo de serviço e cargo. Após a tabulação dos dados chegamos à conclusão que o clima percebido nessa concessionária foi abaixo do esperado tendo apenas o fator controle/pressão dentro dos parâmetros aceitáveis para um clima satisfatório. Outro aspecto surpreendente e alarmante foi discrepância entre a visão dos gerentes e a de seus colaboradores, enquanto os colaboradores tiveram uma percepção negativa do clima, seus gerentes por sua vez acreditam fielmente que o clima organizacional é bastante favorável. Diante disso propomos novos estudos que busque identificar quais os fatores que influenciam na divergência de percepções dos colaboradores e seus gestores.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Clima Organizacional. Liderança.

\*Aluno de Administração

## 1 INTRODUÇÃO

No mundo corporativo contemporâneo em que vivemos, é cada vez mais relevante e imprescindível o papel da liderança, no contexto do clima organizacional dentre tantas outras variáveis existentes. Há sempre a busca da sinergia entre os colaboradores em prol dos resultados estabelecidos em suas estratégias e no que se espera dos seus colaboradores. Chiavenato (1998) e Maximiliano (2000) compartilham da mesma ideia que a liderança tem papel fundamental para a construção de um clima organizacional, criando condições favoráveis que proporcione o bem-estar no ambiente de trabalho. Chiavenato (2004, p. 26 apud ARÁUJO, 2013) nos traz o que as pessoas buscam da empresa: “um bom local de trabalho, reconhecimento e recompensas, oportunidades de crescimento, participação nas decisões, liberdade e autonomia, apoio e suporte entre outros”. E a construção desse ambiente está intimamente ligado em como a liderança atua nesse cenário, isso nos mostra o quanto é importante as estratégias de gestão nesse contexto, pois essas variáveis podem interferir drasticamente no absenteísmo e a rotatividade dentro da empresa. Luz (2003) nos traz que atualmente já é senso comum que colaboradores satisfeitos com a empresa que trabalham são bem mais produtivos e que as melhores empresas para se trabalhar possuem um fator em comum que é a preocupação com a gestão de pessoas.

Pode se fazer uma analogia com uma tripulação de uma embarcação, onde cada um tem seu papel tão importante quanto de seu capitão, não tendo função mais ou menos importante, mas para o bom funcionamento da embarcação, nesse contexto a liderança tem o papel fundamental para que todos entendam isso e os estimulem a dar o que tem de melhor. Baseado nisso esse estudo tem como problema de pesquisa a seguinte indagação: O estilo de liderança influencia no clima organizacional da concessionária?

Tendo como objetivo geral verificar qual a contribuição da liderança na percepção do clima organizacional em uma concessionária de Brasília, e como objetivos específicos buscar analisar a percepção dos colaboradores quanto ao apoio da chefia e da organização e suas recompensas. Outro objetivo específico seria de analisar se o conforto físico, o controle e a pressão exercida por parte dos gestores e a coesão entre os colaboradores interferem substancialmente o clima organizacional.

É feito o confronto entre o que a teoria diz a respeito do assunto, com o que se vivencia na prática. Quais as práticas mais recomendadas pelos estudiosos da teoria e o que se aplica de fato no dia-a-dia dessa empresa em questão. O tipo de pesquisa foi o descritivo e o método adotado foi o quantitativo. Com aplicação de instrumentos de pesquisa buscou-se confrontar a efetividade dos conceitos apresentados pelas teorias e o que realmente está sendo aplicado no cotidiano dessa empresa.

Toda a pesquisa foi organizada em capítulos onde no segundo capítulo é apresentada toda a teoria relevante sobre os temas abordados, posteriormente no terceiro capítulo é apresentado o método de pesquisa adotado explicando qual instrumento foi utilizado, como foi o procedimento de coleta dos dados e como foi sua análise. No quarto capítulo é apresentado os resultados apurados na pesquisa e é feita a análise desses dados confrontando com o que a teoria nos traz. E por fim no quinto capítulo é feita a conclusão da pesquisa com suas considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEORICO**

Com o intuito de disponibilizar ao leitor subsídios para uma boa compreensão sobre o tema, será levantado conceitos relevantes aos assuntos a serem abordados, que serão: cultura organizacional, clima organizacional e liderança, onde os autores tratam seus princípios, diferenças e particularidades. Para uma reflexão mais abrangente irei pesquisar teorias de diversos autores e seus pontos de vista, comparando pontos relevantes da teoria.

### **2.1 Cultura Organizacional**

Metaforicamente falando Souza (2014, p. 20) nos traz:

Podemos compreender a cultura como a argamassa da coesão social. Assim, imagine vários tijolos separados, representativos das pessoas, dos departamentos e dos setores. A cultura é a argamassa que irá manter esses tijolos unidos em prol de objetivos comuns.

Essa é uma visão simples e prática de se definir a cultura segundo esse autor, toda via, é importante buscarmos outras definições relacionadas ao tema.

Podemos entender como cultura, conforme Tylor, mencionado por (HORTON; HUNT, 1980 apud SOUZA, 2014, p. 19): “o todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, direito, costumes e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade”. Baseado nisso podemos conceituar a cultura como uma junção de elementos construídos coletivamente, que conduzem as ações

dos indivíduos em sociedade e, por consequência, suas condutas nas organizações. A cultura possibilita a relação dos indivíduos em grupos e o modo como se deve agir em sociedade. (SOUZA, 2014).

Segundo Chiavenato, (2005, p. 122): “Cada sociedade ou nação tem uma cultura própria que influencia comportamentos das pessoas e das organizações”. Ainda na visão desse autor, somos o reflexo de nossa sociedade, nosso comportamento é moldado naquilo que acreditamos ser o mais adequado, é um conjunto de valores, tradições e costumes que é passada de pai para filho. Somos educados ao longo da vida baseado nessa cultura, aonde vai sendo enraizado em nosso ser todas essas variáveis culturais. Essas variáveis por sua vez afetam diretamente a maneira que o indivíduo percebe e julga os acontecimentos em seu ambiente de trabalho e suas relações interpessoais.

Um dos fatores que levaram o interesse em se compreender a cultura organizacional, foi a necessidade de fomentar soluções a problemas práticos do dia-dia das organizações e buscar um “contra-ataque” que minimizem os problemas de desintegração. (CHU, 2010 apud SOUZA, 2014, p. 20).

Baseado no que o autor levantou, mostra-se relevante a análise da cultura organizacional, tornando-se um instrumento relevante para o alcance da competitividade da empresa, obtendo coesão na busca de um objetivo comum. Vale ressaltar que os objetivos, estratégias, a maneira como se administra a empresa e o comportamento de seus colaboradores, são influenciados pelos elementos culturais da sociedade. (SOUZA, 2014).

Já Chiavenato (2005, p. 125) defende: “Para se conhecer uma organização, o primeiro passo é conhecer sua cultura. Fazer parte de uma organização é assimilar a sua cultura”. As relações interpessoais entre os grupos dentro das empresas, além de serem influenciadas pela cultura da empresa, podem trazer satisfações e insatisfações a depender do modo que o colaborador compreende e percebe sua realidade, que está intimamente ligado à sua cultura e a sua vivência na sociedade que esta inserida (ROBINS, 2004 apud ARAÚJO, 2013). O mesmo autor ressalta que para que a liderança possa ter uma boa relação com seus colaboradores é necessário que se faça uma análise de como esta cultura está instalada e como se formou, para que haja uma adaptação em sua maneira de liderar e adequar-se as diferenças encontradas.

Os autores O'Reilly e Chatman (1996 apud SOUZA, 2014), traz a cultura como meio de controle social, sendo uma maneira eficaz de alcançar seus objetivos

estratégicos, resgatando seus objetivos socialmente aceitos. O Autor defende que a cultura organizacional tem as seguintes funções: definições de suas fronteiras dentro da organização, distinguindo entre as outras organizações; criação de uma identidade aos colaboradores; um grupo comprometido com o alcance dos objetivos comuns da empresa; um sistema social estabilizado.

O autor Schein (2009 apud SOUZA, 2014) traz a definição que a cultura organizacional, é dinâmica, podendo ser aprendida, modificada e transmitida aos demais colaboradores da empresa. Esse tipo de cultura tem o papel de oferecer soluções a problemas de relações interna e adaptações externas se esse for o caso. (CHU, 2010 apud SOUZA, 2014). Em suma, a cultura organizacional traz a essência da empresa, o que ela é, e o que ela se propõe a ser, é sua identidade. Ao longo do tempo a cultura organizacional vem sendo consolidada a passada a seus colaboradores, tem como objetivo, que todos seus colaboradores se unam em prol de um mesmo objetivo e na mesma maneira de agir. (ARAÚJO, 2013).

## 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

A título de curiosidade, de acordo com Araújo (2013), a palavra *clima* tem sua origem em um termo grego *Klima*, que quer dizer tendência/inclinação. Já TAMOYO (1999 apud ALVES, 2014), traz que clima, revela as condições meteorológicas, condições de tempo e temperatura da superfície terrestre. Esse mesmo autor ao trazer para o contexto das organizações, fala que o termo clima refere-se a elementos encontrados no ambiente de trabalho, esses elementos são compostos por: processos e práticas desenvolvidas nas organizações, relacionamentos mantidos por seus colaboradores e rotinas desempenhadas dentro da empresa. Segundo Vieira ([n.d]) em uma analogia com o tempo meteorológico menciona que o clima organizacional também não é estático e imutável, constantemente sofre mudanças. Apesar disso, o clima é único em cada empresa. Diferentemente do tempo meteorológico, nós estamos constantemente atuando diariamente em nosso clima organizacional, sendo os agentes dessas mudanças.

Segundo relatos de Bispo (2006 apud ARAÚJO, 2013), só a partir da década de 60 que se iniciaram os estudos a respeito de clima organizacional, segundo o autor isso ocorreu nos Estados Unidos, com as pesquisas de Ferehand e Gilmer, sobre humanização no trabalho e aumento da produção. Estes autores se utilizaram de ferramentas já desenvolvidas na Psicologia e com isso participaram de um movimento da Administração, que na época era intitulado como

Comportamentalismo. Já no Brasil, Luz (2003, p. 22 apud ARAÚJO, 2013 p. 15) cita que “poucos autores escreveram de forma específica sobre o tema”, destaca-se o trabalho de Souza (1978), em sua obra “Cultura e Clima Organizacionais: como se manifestam e como se manejam”.

O clima organizacional tem um papel relevante no mundo corporativo, ele ajuda mensurar o quanto ele afeta as pessoas, suas atitudes, seus comportamentos, sua qualidade de vida e a produtividade das empresas. Quando se fala de clima organizacional estamos nos referindo ao ambiente interno da organização e o comportamento humano inserido nele. Com o passar dos anos as empresas vem percebendo a importância de se estar alinhada com a dinâmica que ocorre em seu ambiente, ela busca identificar de que maneira seus colaboradores são afetados por estímulos advindo desse ambiente e quais percepções são similares, atribuindo assim significados semelhantes a pontos importantes no ambiente empresarial. Essa percepção forma o alicerce do clima organizacional. (SCHNEIDER; REICHERS, 1983 apud MARTINS, 2008).

Conforme Maximimiano (1995 apud SOUZA, 2014, p. 101) “o clima é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação no trabalho”, o autor defende a importância do estudo do clima organizacional para se aferir se as praticas desenvolvidas pelas empresas, favorecem ou não o rendimento e o interesse de seus colaboradores. Robbins, Judge e Sobral (2010 apud SOUZA, 2014) já defendem que o clima organizacional é o reflexo do que os colaboradores percebem dentro das organizações e de seu ambiente de trabalho. Outro conceito definido por Stefano, Zampier e Maçaneiro (2007 apud SOUZA, 2014) é de que o clima organizacional é uma forma de comportamento dos colaboradores em relação aos diferentes aspectos que interagem em seu ambiente interno e externamente, apresentando assim diferentes formas de agir de acordo com o contexto.

Segundo Oliveria (1995, p. 47 apud VIEIRA[nd]):

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

Para Toro (2001 apud MARTINS, 2008, p. 30 - 31) clima organizacional refere-se “em percepções compartilhadas que os membros desenvolvem através de suas relações com as políticas, práticas e os procedimentos organizacionais tanto formais quanto informais”. Tais percepções tem valor estratégico para as empresas, auxiliam na elaboração de opiniões e juízo de valor á cerca da realidade vivida na empresa. Já esse juízo formado, vai influenciar nas ações, reações e decisões dos colaboradores, impactando diretamente na empresa, esses impactos corroboram a importância dos esforços dos estudiosos em estudar o clima organizacional.

Já Souza (1978 apud SALOMÃO, 2014) define que o clima organizacional é um fenômeno que ocorre com a interação de elementos presentes em nossa cultura. Esses elementos por sua vez interferem uns aos outros influenciando o ambiente da empresa. Essa interação dos elementos culturais pode criar ambientes mais ou menos rígidos, agradáveis ou desagradáveis, tendo infinitas possibilidades de acordo com os elementos culturais que foram envolvidos nesse ambiente. Esses elementos individuais passam despercebidos no contexto geral do clima organizacional, conforme Souza (1978, p. 37 e 38 apud SALOMÃO, 2014) cita em sua analogia, “É comparável a um perfume: percebe-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora às vezes seja possível identificar alguns deles”.

O autor Luz (2003 apud RESENDE, 2012 p. 14) por sua vez define que a clima organizacional “é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento. É a atmosfera psicológica que envolve num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários. ” O clima organizacional é de suma importância para compreendermos o modo como o ambiente de trabalho afeta as atitudes e comportamentos das pessoas no mundo organizacional. (MARTINS, 2008).

### **2.1.2 Diferenças entre clima organizacional e diversos conceitos similares**

A conceituação de Clima organizacional foi um tanto quanto confusa em virtude das várias impressões em sua definição, dificultando assim sua limitação. Dentre várias confusões podemos citar a sobreposição de cultura organizacional e clima organizacional onde o autor Puente-Palacios (2002 apud, ARAÚJO, 2013) traz da seguinte maneira:

A cultura da organização é um conjunto de normas, crenças, valores e mitos mais ou menos estável que define os padrões de comportamento esperado dos membros que a ela pertencem e são utilizados como modelos de comparação e julgamento. O clima organizacional refere-se, por sua vez, às representações compartilhadas das percepções dos membros sobre o agir da organização, construídas com base na cultura e de estabilidade menor. Podem mudar ao longo do tempo, mas permanecem o suficiente para serem significativas para os membros da organização, pois não são características passageiras ou de estado de ânimo da organização, mas padrões de ação e reação.

O clima organizacional é um importante elemento dentro do contexto da cultura organizacional, é a maneira como os colaboradores expressam seus sentimentos dentro da organização e como interagem em suas relações interna e externas. (SCHEIN, 2009 apud, SOUZA, 2014). Para os autores Stefano, Zampier e Maçaneiro (2007 apud SOUZA, 2014) é o resultado dos aspectos negativos e positivos presente na cultura da empresa, e seus acontecimentos externos, os quais afetam o comportamento de todos inseridos no ambiente da empresa. Souza (2014) cita que alguns autores defendem essa relação entre os temas de tal forma que acabam conceituando-as igualmente. O autor Bowditch citado por Lemos (2007 apud SOUZA, 2014), defende que os termos “*clima e cultura organizacional*” referenciam-se ao mesmo conceito. Mas que sobre outros aspectos, existe diferenças entre eles, cultura remete-se a um conceito mais amplo, já clima é um dos fatores que contribui para a formação da cultura organizacional. Outro autor que nos traz essa diferença é Fleury (2002 apud SOUZA, 2014), definindo que o clima é retratado como algo momentâneo que pode ser alterado a qualquer momento, sendo alterado por um boato ou qualquer outro evento presente. Já a cultura é algo mais profundo, esta ligada a aspectos relevantes da organização, tais como sua origem, seus valores básicos e seus modelos de padrões culturais.

De uma maneira didática e sintetizada iremos visualizar no quadro abaixo a distinção entre cultura e clima organizacional.

Quadro 1- Diferenças entre clima e cultura organizacional

Clima organizacional	Cultura Organizacional
Estado de espírito da organização.	Personalidade da Organização.
Grau de satisfação e lealdade.	Grau de motivação e comprometimento.
Curto a médio prazo.	Médio a longo prazo.

Fonte: Adaptado de Tomei (1994 apud, SOUZA, 2014).

Já os autores James, Jones, Schneider e Reichers (1983 apud MARTINS, 2008) traz a confusão conceitual entre clima organizacional e clima psicológico, ocorrendo devido à diferença de foco na pesquisa, sendo para alguns pesquisadores o interesse no indivíduo, conseqüentemente buscará o clima psicológico, e os que têm o interesse na organização, que buscará o clima organizacional. Estes autores nos falam que relacionam o clima psicológico com a ligação que o individuo tem com o trabalho, já o clima organizacional está ligado às percepções coletivas que os membros de uma empresa têm de um determinado aspecto do seu ambiente de trabalho.

O conceito de clima organizacional e satisfação no trabalho também foram tratados como similares, onde os autores Siqueira e Gomide Júnior (2004 apud MARTINS, 2008), classificam a satisfação como uma atitude do indivíduo em relação seu trabalho, já Brief, Weiss (2002), Martins (1984) e Tamayo (1999 apud MARTINS, 2008), dizem que isso acontece por criar um vínculo do colaborador com seu trabalho, constituído por componentes afetivos e cognitivos. Satisfação do trabalho é definida pelos autores Brief; Weiss (2002 apud MARTINS, 2008 p. 30), como “juízo avaliativo, positivo ou negativo, que o trabalhador faz sobre seu trabalho ou situação de trabalho”.

Em contrapartida o clima organizacional é formado pela percepção coletiva de todos os membros da empresa. Na avaliação de satisfação afere-se o grau que o empregado “gosta ou não” de determinados elementos contidos no ambiente de trabalho, já na avaliação de clima organizacional, busca-se a presença desses elementos em suas percepções, a descrição da ausência ou da presença desses elementos. Em síntese o clima organizacional tem em sua natureza uma característica cognitiva, já a satisfação do trabalho, está relacionada à atitude composta por elementos cognitivos e afetivos. (MARTINS, 2000; TAMAYO, 1999 apud MARTINS, 2008).

### **2.2.2 Variáveis que afetam o clima organizacional**

Araújo e Tagliocolo (2007 apud SOUZA, 2014), levantam quatro dimensões que afetam diretamente o clima organizacional: resistência à mudança, estresse, liderança, motivação. Eles defendem que esses conceitos mostram que o clima organizacional é mutável e perceptual dentro do ambiente de trabalho, influenciando assim os aspectos presentes na cultura da empresa. Já Chiavenato (1998 apud ALVES, 2014) traz outras variáveis que segundo ele, determinam o clima

organizacional. Tais variáveis são: estilo de liderança, natureza do negócio, os valores da empresa, estágio de vida da organização, políticas empregadas na empresa, condições econômicas do momento, características pessoais de seus membros e a estrutura da organização.

Atualmente nas empresas, existem diversos fatores que afetam negativamente ou positivamente o comportamento e a maneira de agir dos colaboradores e conseqüentemente o clima organizacional. Baseado nisso, a teoria nos traz diversos indicadores de clima organizacional. (SOUZA, 2014).

O autor Bispo (2006 apud SOUZA, 2014) nos traz o modelo de Litwin e Stringer, como um dos mais antigos e populares indicadores de clima organizacional, nesse modelo nesse modelo eles nos trazem nove indicadores: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões. Já Rizzatti (2002 apud SOUZA, 2014), em seu modelo nos traz os seguintes indicadores: clareza organizacional, calor e apoio, liderança. Outro autor que definiu indicadores de clima organizacional foi Coda (1997 apud SOUZA, 2014), que nos apresenta o seu modelo em dez tópicos: liderança, compensação, maturidade empresarial, colaboração entre áreas funcionais, valorização profissional, identificação com a empresa, processo de comunicação, sentido de trabalho, política global de recursos humanos, acesso. Conforme Sbragia (1983 apud SOUZA, 2014) seu modelo traz vinte dimensões: estado de Tensão, conformidade exigida, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, adequação da estrutura, autonomia presente, recompensas proporcionais, prestígio obtido, cooperação existente, padrões enfatizados, atitudes frente a conflitos, sentimento de identidade, tolerância existente, clareza percebida, justiça predominante, condições de progresso, apoio logístico proporcionado, reconhecimento proporcionado, forma de controle.

### **2.2.3 Clima Organizacional Positivo x Negativo**

Segundo Maximiano (1995 apud SOUZA, 2014), existe clima organizacional favorável/positivo, onde predominando atitudes positivas, como a integração entre todos e uma comunicação eficiente, um ambiente agradável, alegre, que remete a confiança e o entusiasmo, obtendo assim a dedicação de todos. Por outro lado, o clima pode ser desfavorável/negativo, que gera em seus colaboradores um clima de tensão, em virtude de discórdias, rivalidades entre as pessoas, um grau elevado de resistência às ordens passadas, sabotagens, inércia quanto à participação,

sabotagens propositais entre outros. Esses dois extremos podem afetar diretamente a empresa, trazendo-lhe consequências positivas ou negativas.

Quadro 2 – Tipologias de clima organizacional

Clima Organizacional		
Desfavorável	Mais ou menos	Favorável
Frustração.	Indiferença.	Satisfação.
Desmotivação.	Apatia.	Motivação.
Falta de interação entre empresa e funcionários.	Baixa integração entre empresa e funcionário.	Alta integração entre empresa e funcionários.
Falta de credibilidade mútua entre empresa e funcionários.	Baixa credibilidade mútua entre empresa e funcionário.	Alta credibilidade mútua entre empresa e funcionários.
Falta de retenção de talentos.	Baixa retenção de talentos.	Alta retenção de talentos.
Improdutividade.	Baixa produtividade.	Alta produtividade.
Pouca adaptação á mudança.	Média adaptação á mudança.	Maior adaptação á mudança.
Alta rotatividade.	Média rotatividade.	Baixa rotatividade.
Alta abstenção.	Média abstenção.	Baixa abstenção.
Pouca dedicação.	Média dedicação.	Alta dedicação.
Baixo comprometimento com a qualidade.	Médio comprometimento com a qualidade.	Alto comprometimento com a qualidade.
Clientes insatisfeitos.	Clientes indiferentes.	Clientes satisfeitos.
Pouco aproveitamento nos treinamentos.	Médio aproveitamento nos treinamentos.	Maior aproveitamento nos treinamentos.
Falta de envolvimento nos negócios.	Pouco envolvimento nos negócios.	Maior envolvimento nos negócios.
Aumento no número de doenças psicossomaticas.	Alguns casos de doenças psicossomáticas.	Raros casos de doenças psicossomáticas.
Insucesso nos negócios.	estagnação nos negócios.	Sucesso nos negócios.

Fonte: Adaptado de Bispo, (2006, p. 259 apud SOUZA, 2014).

#### 2.2.4 Importância de se avaliar o Clima Organizacional

As organizações normalmente buscam mecanismos para mensurar a percepção de seus clientes externos a respeito de seus produtos ou serviços. Outra vertente que se mostra tão quanto importante é a de se ouvir seus clientes internos (colaboradores), onde a empresa irá buscar informações sobre como esses colaboradores percebem seu ambiente de trabalho e suas relações interpessoais com colegas e chefias. (PASETTO; MESADRI, 2012 apud SOUZA, 2014).

Com a obtenção desse feedback a empresa verifica a importância de se avaliar o clima organizacional, buscando o alinhamento dos esforços de cada

colaborador com os esforços da empresa em prol de um objetivo comum, atingindo assim as estratégias da empresa (SOUZA, 2014).

Outros benefícios oriundos da avaliação do clima organizacional segundo Altmann (2000 apud SOUZA, 2014) são: a) maior engajamento por parte de seus colaboradores ao ambiente de trabalho, com maior satisfação, conseqüentemente menor absenteísmo com um melhor desempenho em suas tarefas. b) uma comunicação mais fluente e eficaz, facilitando assim o fluxo de informações entre os subordinados e os gerentes da empresa, c) poder comparar características do clima organizacional de outras empresas ao que está sendo observado dentro da empresa, d) fazer um plano de ação onde se busque a prevenção de situações adversas que possa impactar negativamente as equipes dentro da empresa.

Em resumo a avaliação do clima organizacional se dá para identificar os pontos fortes e fracos encontrados dentro das organizações, onde por meio da opinião de seus colaboradores possa avaliar as políticas de recursos humanos praticadas dentro da empresa e que tendo um clima favorável trará benefícios significativos tanto para seus colaboradores quanto para a empresa (SOUZA, 2014).

### **2.2.5 Gestão do clima Organizacional**

Segundo os autores Gordon e Cummins (2006 apud Souza, 2014), a gestão do clima organizacional é de suma importância para os administradores, pois levantam quais os aspectos são mais relevantes no contexto das organizações. O gerenciamento do clima organizacional deve ser feito com a implementação de uma pesquisa que colherá dados, que por sua vez dará embasamento para um plano de ação. Contudo para o sucesso dessa gestão é necessário o engajamento do alto escalão da empresa bem como o comprometimento de todos para que se tenha um clima favorável (SOUZA, 2014). Mas a gestão do clima organizacional não é apenas a aplicação da pesquisa de clima, há algumas etapas definidas pelo autor Bedani (2006 apud SOUZA, 2014), que são: 1) investigação, Diagnóstico, intervenção, comunicação, implementação e monitoramento. Essas etapas mostram como se dá o planejamento e a organização que antecedem a pesquisa; a análise e a execução da pesquisa; a comunicação e o desenvolvimento do plano de ação; a execução e o monitoramento contínuo do plano de ação. Vejamos no quadro abaixo:

Figura 1 – Etapas para a gestão do clima organizacional



Fonte: Bedani (2006, p. 1 apud SOUZA, 2014).

### 2.3 LIDERANÇA

Chiavenato (2005) defende que a liderança é um tema relevante no contexto das empresas, elas necessitam dos líderes para conduzir de forma bem-sucedida suas estratégias organizacionais. Robbins (2004, p. 137) por sua vez define que liderança é “a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos”. Ele argumenta que essa influência pode ser instituída de uma maneira formal por meio de um cargo de chefia que trás uma subordinação hierárquica, mas isso não lhe assegura que será reconhecido como uma liderança eficaz. Robbins (2004) complementa que o surgimento de uma liderança não institucionalizada é tão importante quanto a que se estabeleceu de maneira formal ou ate mais. Em resumo os líderes podem surgir espontaneamente, de acordo com a situação que se encontra no grupo ou por forças institucionais. Em consonância com Robbins, Vecchio (2012, p.171), traz que “liderança é o processo pelo qual uma pessoa tenta fazer com o que os membros da organização realizem algo que ela deseja.” O autor também defende que a liderança vai bem mais além da autoridade formal conferida pelo cargo que ocupa e suas responsabilidades de supervisão.

Outro conceito que podemos citar é o de Pitsis (2008 p. 150) que alega: “liderança é o processo de direção, controle, motivação e estímulo da equipe em direção à realização de metas organizacionais traçadas”, já o conceito de líder o mesmo autor define como: “O líder: a) lidera as pessoas como um guia; b) inspira as pessoas como motivador; c) facilita ou orienta como um técnico e mentor”.

Já os autores Katz e Kahn (1978 p. 527 e 528 apud PITSIS, 2008 p. 150) definem que liderança é vista como:

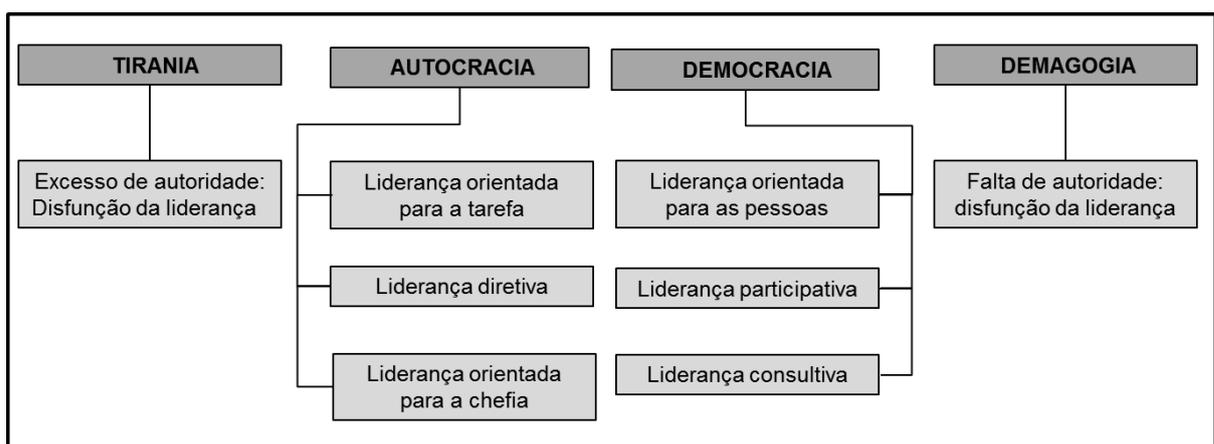
“O atributo de uma posição, como a característica de uma pessoa e como um caráter de comportamento... Além disso, a liderança é um conceito relacional envolvendo dois termos: o agente influenciador e as pessoas influenciadas... A liderança concebida como uma habilidade é um conceito que deve ser observado com cuidado, uma vez que a liderança depende demais das propriedades da situação e das pessoas lideradas”.

Baseado nesse conceito a liderança pode ser compreendida como, um conjunto de fatores que envolvem: o posicionamento das pessoas envolvidas; os traços de personalidade dos indivíduos; o comportamento observado; algo que depende da situação exercida, as contingências inerentes á forma que o líder e os liderados se comportam entre si. (PITSIS, 2008). Esse mesmo autor também defende que mesmo que visualizarmos a liderança como algo de nos traz a sensação de bem-estar, os líderes nem sempre estão engajados no crescimento pessoal de seus colaboradores, por muitas vezes se preocupam apenas com seu próprio ego, sendo tiranos, dominadores, utilizando seu poder em prol de seu auto interesse.

### 2.3.1 Estilos de liderança

De acordo com Maximiano (2011), o estilo de liderança está intimamente ligado aos termos “autocracia e democracia”, sendo a forma basilar de se definir o estilo de liderança. O autor diz que é sua essência dependendo da maneira que o líder se relaciona com seus liderados, esses dois estilos se desdobram em outros estilos, não tendo juízo de valor de certo e errado e se adequando de acordo com a situação podendo ser válidos e eficazes.

Figura 2 - Estilos de liderança



Fonte: Maximiano (2011)

Maximiano (2011) defende que o líder pode ser autocrático e democrático simultaneamente, pois não são excludentes. Há a possibilidade de uma combinação de autocracia e democracia em graus diferentes no trato com os colaboradores da empresa, essa medida será estipulada de acordo com o momento e a situação vivenciada. O mesmo autor traz variáveis que formam essa liderança situacional tais como: o líder com seus conhecimentos, valores e experiências; o clima da empresa onde a equipe de trabalho e a pressão exercida sobre ela irá indicar se o estilo de liderança empregado funcionará com maior ou menor eficácia; a natureza da tarefa que lhe orientará qual a melhor maneira de agir, quanto maior for o grau de informação sobre a tarefa da equipe mais branda e participativa será a atuação do líder e quanto menor for a informação da equipe mais diretiva será sua atuação; os colaboradores que afeta intimamente na escolha do estilo de liderança de acordo com sua maturidade.

Outros autores que enumeram estilos de liderança são House (1996) e Jermier (1996 apud PITSIS, 2011) onde ele defende a teoria da liderança voltada aos meios para atingir as metas, essa teoria cita quatro estilos de liderança e suas contingências que levam a uma liderança eficiente.

Quadro 3 – Estilos de liderança voltada aos meios e sua descrição

<b>Estilo</b>	<b>Descrição</b>
Diretivo	O líder diretivo esclarece as metas e o que deve ser feito para atingi-las, assim como os seus resultados. Ele usa premiações, disciplina e punição e é orientado à tarefa.
Apoiador	O líder apoiador demonstra interesse pelas necessidades - especialmente psicológicas - e aspirações das pessoas no trabalho. Ele proporciona um ambiente de trabalho agradável e dá apoio aos funcionários.
Participativo	O líder participativo busca e estimula ativamente o envolvimento da equipe na tomada de decisão e outras questões relacionadas ao trabalho.
Orientado à realização	O líder voltado à realização, como o próprio nome sugere, espera o mais alto comprometimento das pessoas com a excelência, tanto em âmbito pessoal como empresarial. Este tipo de líder acredita que o trabalho deve ser um desafio e que as pessoas, por meio da responsabilidade, lutam para alcançar suas metas.

Fonte: Adaptado de House (1996) e Jermier (1996 apud PITSIS, 2011).

Baseado nessa teoria o líder eficaz analisa a situação e ajusta e aplica o estilo mais conveniente podendo ser aplicado mais de um estilo caso a situação exija. Outro ponto a ser salientado é que a eficiência do líder dependerá de dois

conjuntos de variáveis contingenciais, o primeiro se refere ao colaborador, em sua competência, habilidades, conhecimentos, experiências vividas e sua personalidade. O segundo se refere ao ambiente, sua estrutura de tarefas e a natureza das equipes. (PITSIS, 2011).

### **2.3.2 O Impacto da Liderança no Clima Organizacional**

Chiavenato (1998 apud ALVES, 2014) ao levantar as variáveis que afetam o clima organizacional enfatiza a importância da liderança nesse contexto, que a depender de suas atitudes, poderá afetar diretamente o clima organizacional dentro da empresa.

O autor Maximiliano (2000 apud ALVES, 2014) compartilha da mesma ideia de Chiavenato em relação ao papel da liderança junto ao clima organizacional, ele nos traz que o líder deve criar condições favoráveis, motivadoras e auto gestoras a seus liderados, com isso irá contribuir relevantemente a criação de um clima organizacional satisfatório.

Outros que também levantam a importância do tema são os autores, Kob, Rubin e McIntyre (1978 apud, ALVES, 2014), que defendem que é de suma importância à liderança compreender como se dá o clima organizacional e como funciona sua mecânica, pois sua instalação afeta diretamente na motivação de seus colaboradores. A criação de um ambiente satisfatório alinhado com as necessidades das pessoas que o compõe, conseqüentemente trará maior satisfação e motivação a seus colaboradores, facilitando assim o direcionamento em busca dos objetivos da empresa, trazendo com isso um aumento na eficiência da organização.

Araújo (2013) em sua pesquisa comprovou o que a teoria traz referente à importância da liderança no clima organizacional, em sua pesquisa aplicada em uma rede hoteleira de Brasília, ela analisou duas unidades dessa rede no setor de governança. Os resultados apontados em sua pesquisa foram que ao se colocar uma liderança despreparada à frente desses setores, gerou-se um enorme desconforto em toda equipe afetam em sua produtividade.

No caso mencionado pela autora, foi realizada a promoção de técnicos altamente capacitados e competentes em suas funções anteriores, mas não foi feita nenhuma análise do perfil para se averiguar se estavam preparados para nova função. Suas promoções foram feitas sem critérios adequados, sem uma análise do perfil a fim de se aferir se realmente esses colaboradores tinham as competências necessárias para liderar o setor. Diante disso, a empresa perdeu ótimos técnicos e

ganhou líderes despreparados que não tinham as competências necessárias para desempenhar satisfatoriamente suas funções, com isso acarretará novos custos de treinamento para o desenvolvimento desses novos líderes.

### **3 MÉTODO**

Segundo Gil (2009) a pesquisa é de natureza descritiva quando busca descrever características de uma população ou de algum fenômeno ou, quando busca estabelecer relações entre variáveis. Baseado nisso a pesquisa aplicada tem caráter descritivo, pois busca por meio da ECO (MARTINS, 2004) estabelecer relação entre seus fatores e o clima organizacional, e o método adotado foi o quantitativo pois busca por meio das médias obtidas em cada fator da ECO identificar a percepção do clima organizacional.

A pesquisa foi aplicada em uma concessionária de veículos seminovos de Brasília e o instrumento de pesquisa utilizado para a coleta dos dados foi a Escala de Clima Organizacional – ECO (MARTINS, 2004), onde foram acrescentadas duas perguntas sendo a primeira sobre a percepção do estilo de liderança por parte de seus colaboradores dando-lhes quatro alternativas para que pudessem escolher qual das opções mais se aproximava de sua percepção, e a segunda pergunta sendo aberta, onde o colaborador poderia relatar o que sua liderança contribuiu para sua motivação e melhoria do seu bem estar no seu ambiente de trabalho.

A pretensão da aplicação desse instrumento era de se levantar subsídios que nos permitisse aferir qual a contribuição da liderança na percepção do clima organizacional em uma concessionária de Brasília.

#### **3.1 A Empresa**

Por solicitação dos gestores que acreditam que não seria oportuno à divulgação do nome da empresa, essa informação será mantida em sigilo. O grupo de concessionárias denominado aqui como grupo X começou sua história em 1993 com a compra da sua primeira concessionária. Atualmente representa 07 montadoras com 20 concessionárias pelo Brasil. A concessionária escolhida para a aplicação da pesquisa foi à especializada na venda de veículos seminovos, onde com a negociação do cliente que adquiri um veículo zero km, coloca o seu usado como parte do pagamento, isso gerou uma demanda para comercializar esses veículos seminovos. Essa concessionária de seminovos foi fundada em 2007,

atualmente opera com um quadro de 25 colaboradores distribuídos em diversos setores, sendo 18% mulheres e 82% homens.

### 3.2 A Escala de Clima Organizacional – ECO

A Escala de Clima Organizacional é um instrumento já validado por Martins (2004), sendo um instrumento multidimensional que busca avaliar como o colaborador percebe o clima organizacional em suas dimensões. O autor traz em sua escala 63 afirmações, onde o colaborador deve julgar de acordo com sua percepção utilizando uma escala que vai de 1 a 5, tendo as respectivas declarações: “1- discordo totalmente, 2- discordo, 3- nem concordo, nem discordo, 4- concordo, 5- concordo totalmente”. Além das 63 afirmações foi acrescentado 2 duas perguntas para que o colaborador pudesse opinar sobre o estilo de liderança que ele percebe de seu líder e qual o papel de seu líder em sua motivação e bem-estar dentro da empresa.

Para a apuração da Escala de clima Organizacional – ECO, Martins (2004) levanta cinco fatores conforme tabela abaixo:

Tabela 1 – Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos fatores do ECO.

Denominações	Definições	Ítems	Índices de Precisão
<b>Apoio da Chefia e da Organização</b>	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
<b>Recompensa</b>	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
<b>Conforto Físico</b>	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.	35 ao 47	0,86
<b>Controle/Pressão</b>	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.	48 ao 56	0,78
<b>Coesão entre colegas</b>	União, vínculo e colaboração entre os colegas de trabalho.	57 ao 63	0,78

Fonte: Martins (2008 p. 33).

### 3.3 Participantes

Em um universo de 25 colaboradores, a amostra foi realizada com 22 colaboradores, ficando de fora apenas os colaboradores que se encontravam de férias, totalizando 88% dos colaboradores da empresa. Foi realizado com todos os presentes em virtude de se tratar de uma empresa de pequeno porte. A pesquisa abrangeu todos os setores da empresa. Segue abaixo quadro que apresenta a distribuição dos colaboradores quanto ao sexo, idade, e tempo de serviço e cargo:

Tabela – 2 Percentual de distribuição da amostra

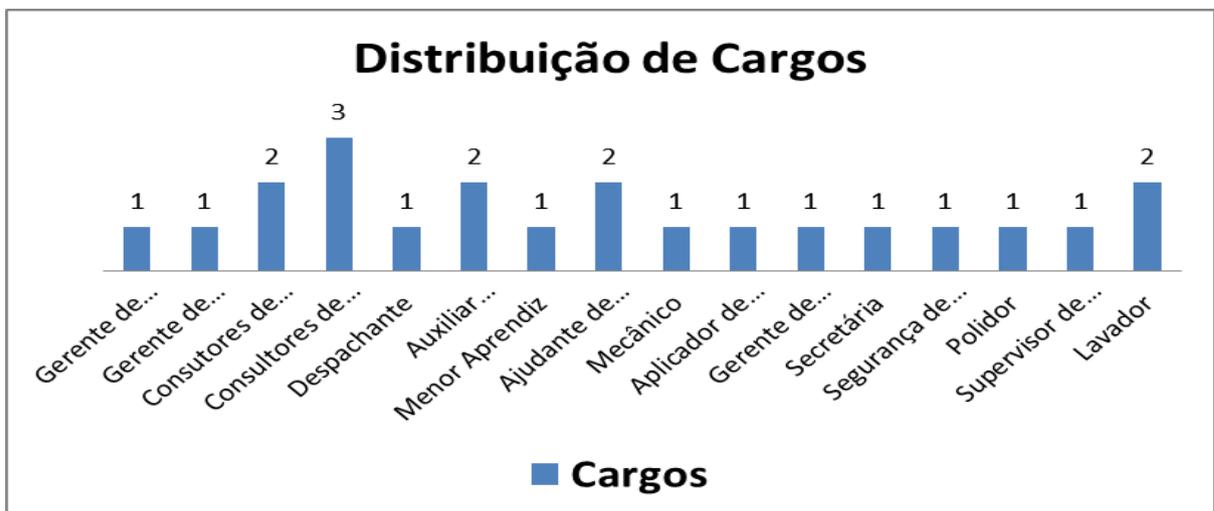
IDADE	(%)	SEXO	(%)	TEMPO DE SERVIÇO	(%)
15 a 19	4%	Masculino	82%	Até 6 meses	0%
20 a 30	41%	Feminino	18%	6 meses a 1 ano	10%
31 a 40	45%			1 ano a 4 anos	52%
41 a 50	5%			5 anos a 10 anos	33%
Mais de 50	5%			Mais de 10 anos	5%

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa (2016).

De acordo com os dados coletados, foi verificado que a empresa é composta predominantemente por homens, com idade entre 31 a 40 anos com o tempo de serviço entre de 1 a 4 anos.

E por fim foi levantada a distribuição dos colaboradores em cada setor, trazendo o quantitativo que cada área.

Gráfico 4 – distribuição de cargos



Fonte: elaboração própria

### **3.3 Procedimento de coleta e análise dos dados**

A escala de clima organizacional – ECO foi aplicada a 22 colaboradores, todos integrantes do quadro de funcionário da concessionária e regidos pela CLT. Foi feita uma visita prévia para apresentar a pesquisa e obter autorização dos gestores para a aplicação do instrumento de pesquisa.

Para a aplicação do instrumento de pesquisa foi feita uma visita in-loco, onde no corpo a corpo com cada um dos colaboradores foi explicado o objetivo da pesquisa e como se daria a dinâmica para preenchimento do questionário. Por se tratar de uma concessionária de pequeno porte o instrumento foi aplicado a todos os setores ficando de fora apenas os colaboradores que não estavam presentes por estarem de férias.

A aplicação do questionário foi em apenas um dia, começando a aplicação no horário de almoço dos colaboradores, evitando ao máximo afetar a rotina de trabalho estendendo-se o mínimo possível. Cada colaborador levou em média 25 minutos para responder o questionário, e todos foram muito solícitos em responder. Todo o processo para a coleta dos dados até a finalização com o recolhimento dos questionários durou aproximadamente 4:30h.

A tabulação dos dados foi feita por meio do programa Microsoft Excel 2010, tal ferramenta foi utilizada em um primeiro momento para aferir os percentuais de sexo, idade e tempo de serviço e posteriormente para se levantar a média de cada bloco de afirmações encontrada na Escala de Clima Organizacional -ECO. Após aferição dessas médias foi feita uma análise confrontando a teoria e o que foi constatado no caso concreto.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Após a aplicação da pesquisa de clima organizacional e a tabulação dos dados, foram obtidos importantes indicadores que poderão ser utilizados como subsídios em um diagnóstico preciso de como o clima organizacional encontra-se atualmente. Posteriormente poderá auxiliar na tomada de decisões quanto às ações de intervenção ao clima vivido pela empresa. Essas ações visam implementar estratégias de desenvolvimento de um clima organizacional favorável.

O estudo teve como premissa levantar a percepção dos colaboradores quanto à contribuição da liderança no clima organizacional em uma concessionária de veículos de Brasília. Outro aspecto levantado é as diferenças de como o clima

organizacional é percebido pelos colaboradores e confrontar com a percepção de seus gerentes.

Para a aferição dos dados foi utilizado a ECO que traz em seu instrumento de pesquisa cinco fatores: “apoio da chefia e da organização; recompensa; conforto físico; controle/ pressão e coesão entre colegas”, que segundo Martins (2004) identifica como o clima organizacional vem sendo percebido por seus colaboradores.

Segundo Martins (2008) para a interpretação dos dados, deve-se levar como premissa que os fatores “apoio da chefia e da organização; recompensa; conforto físico e coesão entre colegas”, quanto maior for a média fatorial encontrada, mais favorável será o clima organizacional, e que os valores acima de 4 indicam a probabilidade de um bom clima organizacional, e os valores abaixo de 2,9 indicam um clima desfavorável. Já o fator “controle/pressão”, essa dinâmica se inverte, sendo quando o clima apresentar-se desfavorável à obtenção será de um valor maior e favorável com o valor menor. Quando o fator de “controle/pressão” apresentar um valor superior a 4 isso significa que o clima encontra-se ruim e ao obter o valor abaixo de 2,9 apresenta-se um clima favorável. Após explanação da mecânica de aferição e diagnóstico das medidas fatoriais, segue a baixo quadro com os valores apresentados em cada fator percebido pelos colaboradores e juntamente a percepção de seus gerentes.

Quadro 1 – Médias fatoriais dos fatores da escala de clima organizacional - ECO

<b>Denominação</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Gerentes</b>
<b>Apoio da Chefia e da organização</b>	<b>3,35</b>	<b>4,05</b>
<b>Recompensa</b>	<b>2,58</b>	<b>4,04</b>
<b>Conforto Físico</b>	<b>3,49</b>	<b>4,85</b>
<b>Controle / pressão</b>	<b>2,90</b>	<b>3,89</b>
<b>Coesão entre colegas</b>	<b>3,75</b>	<b>4,14</b>

Fonte: elaboração própria

Baseado nos dados obtidos após a pesquisa, conforme o quadro acima e levando em consideração as premissas apresentadas por Martins (2004), quanto aos valores de um clima favorável e os de um clima ruim, podemos chegar ao

diagnóstico de que o clima organizacional percebido atualmente nessa concessionária por seus colaboradores não atinge o valor mínimo esperado para um clima satisfatório e que em contra partida essa percepção não é compartilhada por seus gestores tendo um resultado contrário ao de seus colaboradores.

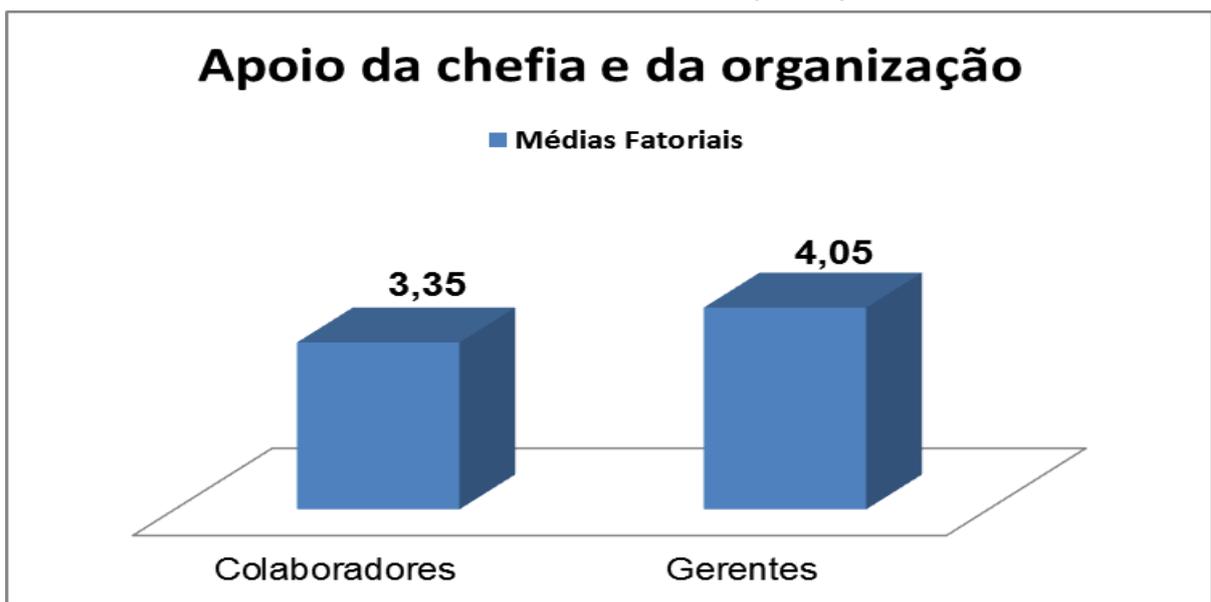
Na percepção dos gerentes, quase todos os fatores atingiram os valores necessários para a obtenção de um clima organizacional satisfatório ficando de fora apenas o fator de controle/pressão. Tal divergência mostra uma falta de sinergia entre os gestores e seus colaboradores, onde os gerentes não conseguem perceber tamanha discrepância de percepção do clima organizacional.

Outro ponto que podemos salientar é a divergência entre a percepção do fator “controle/pressão”, que na visão dos gestores a um controle/pressão elevado com um fator de 3,89 muito próximo ao valor estipulado por Martins (2004) que é de fator 4, pode-se deduzir dessa informação que os gestores acreditam ter um controle maior sobre os colaboradores, já os colaboradores não tem a mesma visão sobre esse fator que em sua média fatorial aferiu-se 2,90 tendo uma sensação de conforto a respeito desse fator, com isso essa percepção favorece o clima organizacional.

Para uma compreensão mais clara dos fatores levantados por Martins (2004) em sua escala – ECO será apresentado separadamente os fatores e seus valores aferidos na pesquisa.

#### 4.1 Apoio da chefia e da Organização

Gráfico 1 – Média fatorial do fator apoio da chefia e da organização



Fonte: elaboração própria

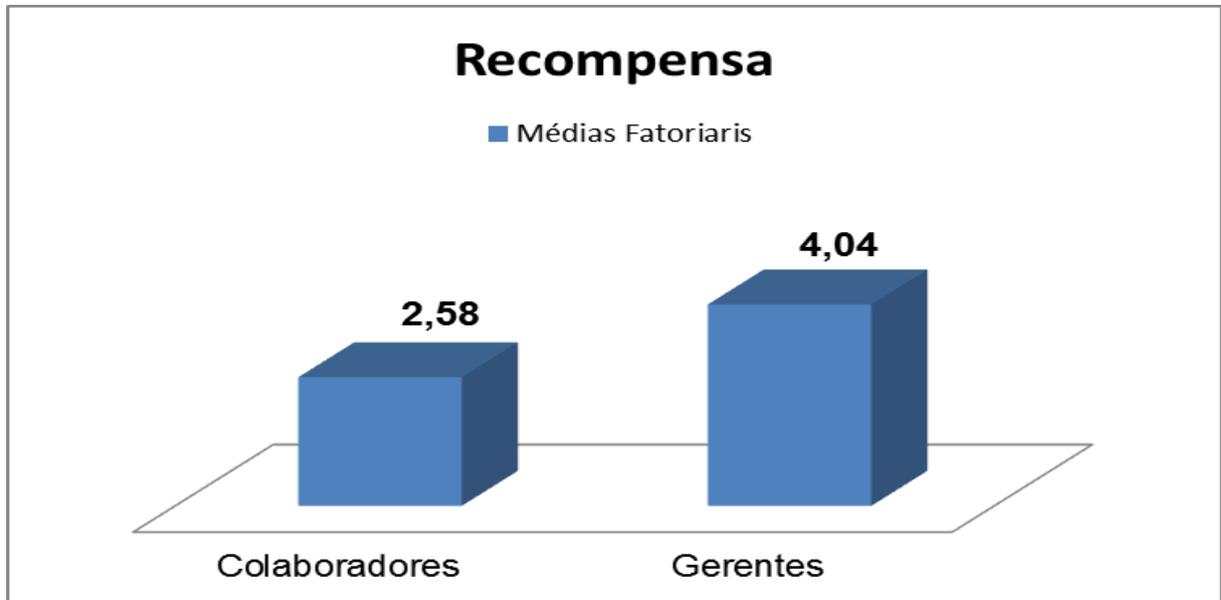
Os resultados aferidos para esse fator nos revelam que a percepção dos colaboradores esta abaixo do índice esperado para um clima organizacional favorável, isso nos sugere que os colaboradores acham que sua chefia e a organização não dão apoio que eles esperam. Já os gestores acreditam dar o suporte necessário que seus colaboradores necessitam, pois, o valor do fator aferido por sua percepção foi maior do que o percebido por sua equipe de trabalho.

Confrontando a teoria com o caso concreto, vimos que as praticas recomendadas e os pré-requisitos para uma liderança eficaz não está sendo aplicado, conseqüentemente isso interfere diretamente no clima organizacional, pois a chefia deve ir muito mais além do que um cargo institucional, ela deve passar inspiração e confiança. Robbins (2002, p 323 apud ARAÚJO 2013), traz um estudo feito com 20 empresas, onde ele definiu quatro responsabilidades comuns a todos os líderes: 1) os líderes são a ligação com os segmentos externos, sendo responsáveis pelo grupo, representando-os e lutando por eles; 2) os líderes são incumbidos de trazer as soluções, tomando a frente caso seus liderados enfrentem dificuldades sanando tais dificuldades e trazendo soluções; 3) os lideres administram conflitos, sendo mediadores, buscando minimizar variáveis indesejáveis que afetem os conflitos internos; 4) os lideres tem a missão de serem treinadores, definindo papeis e fazendo o necessário para a busca do aperfeiçoamento profissional de sua equipe.

Refletindo a respeito das considerações anteriormente citadas na teoria, verifica-se no caso da concessionária a liderança não esta tomando a medidas necessárias para um apoio de sua equipe, pois a liderança tem papel fundamental para deixar sua equipe motivada e engajada. Uma liderança desastrosa pode gerar desmotivação e afetar diretamente no clima organizacional.

## 4.2 Recompensa

Gráfico 2 – Média fatorial do fator recompensa

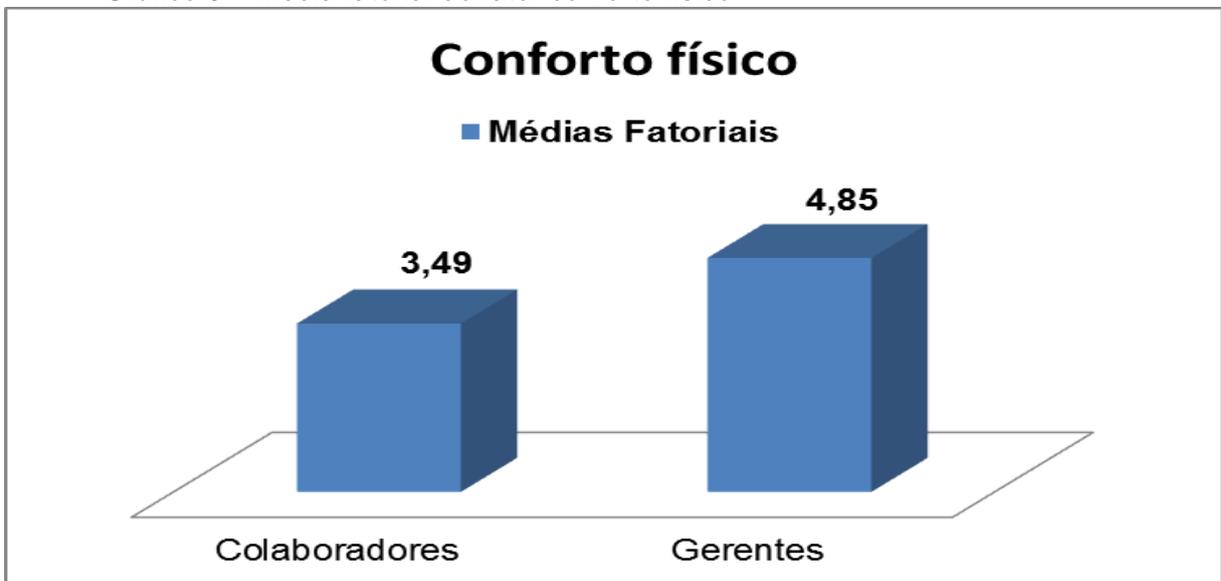


Fonte: elaboração própria

Podemos verificar com os resultados apresentados no gráfico, que a média fatorial atingida pelos colaboradores foi bem abaixo do esperado para um clima considerado razoável, pelo contrário o índice aferido nos mostra o quanto os colaboradores estão insatisfeitos com as recompensas oferecidas pela empresa, essa foi uma das médias mais baixas constatada dentre os fatores levantados por Martins(2004). Em contrapartida seus gestores tem uma percepção totalmente contrária quanto à recompensa, pois por exercerem cargos estratégicos em um nível mais alto dentro da hierarquia da empresa recebem melhores recompensas. A média fatorial obtida na percepção dos gerentes é quase o dobro de seus colaboradores. Ao analisarmos a teoria verificamos a importância das recompensas, Rizzatti (2005) nos traz que o incentivo está centralizado em padrões motivacionais dentro da empresa, sendo oferecido com propósito de elevar o nível de desempenho do servidor. Baseado nisso podemos constatar a importância que esse incentivo tem na motivação dos colaboradores, isso denota ao colaborador o quanto a empresa preza por seus serviços e incentiva o bom desempenho em suas tarefas, com isso a empresa desperta a satisfação profissional e estreita os laços dos colaboradores com a organização, e com os resultados aferidos, porém verificamos que esses preceitos apresentados na teoria não estão sendo praticados na concessionária.

### 4.3 Conforto Físico

Gráfico 3 – Média fatorial do fator conforto físico

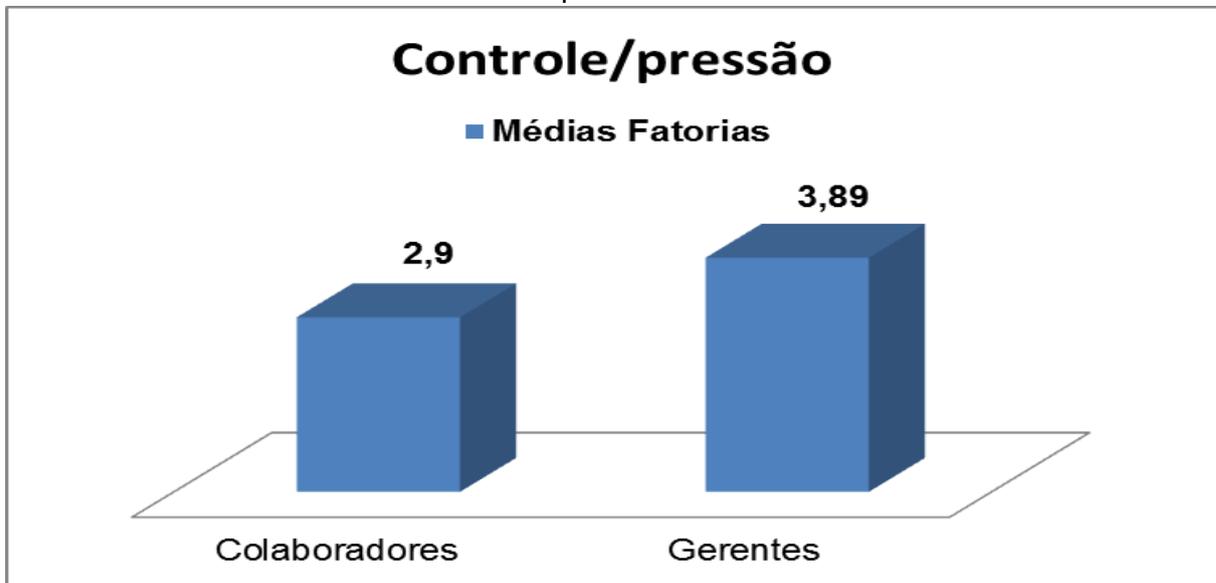


Fonte: elaboração própria

Ao analisarmos os resultados quanto ao conforto físico, concluímos que os colaboradores não estão satisfeitos com as condições de trabalho, pois a percepção dos colaboradores está abaixo do índice considerado satisfatório, sendo assim outro fator que contribui negativamente para a percepção do clima da empresa. Mais uma vez a percepção dos gerentes diverge da percepção de seus colaboradores, o resultado obtido na média fatorial dos gerentes atingiu quase o valor máximo da escala de Martins(2004), mostrando que para eles as condições físicas estão atendendo plenamente seus colaboradores, mas ao ponderarmos sobre o que a teoria traz a respeito do conforto físico verificamos que para a obtenção de um ambiente de trabalho seguro e saudável, é de suma importância que as empresas invistam em ações que melhorem suas condições físicas, tais como: local adequado, iluminação, temperatura do ambiente, mobiliário adequado. (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009 apud ARÁUJO 2013), e isso na percepção dos colaboradores da concessionária não está sendo atendido. Todos esses fatores interferem na qualidade de vida dos colaboradores e conseqüentemente no clima organizacional. Outro aspecto que a teoria nos traz é que quanto mais adequado e satisfatório for o ambiente de trabalho menor será a chance de se ter absenteísmos por conta de lesões causadas por más condições de trabalho e instalações inadequadas.

#### 4.4 Controle/Pressão

Gráfico 4 – Média fatorial do fator controle/pressão



Fonte: elaboração própria

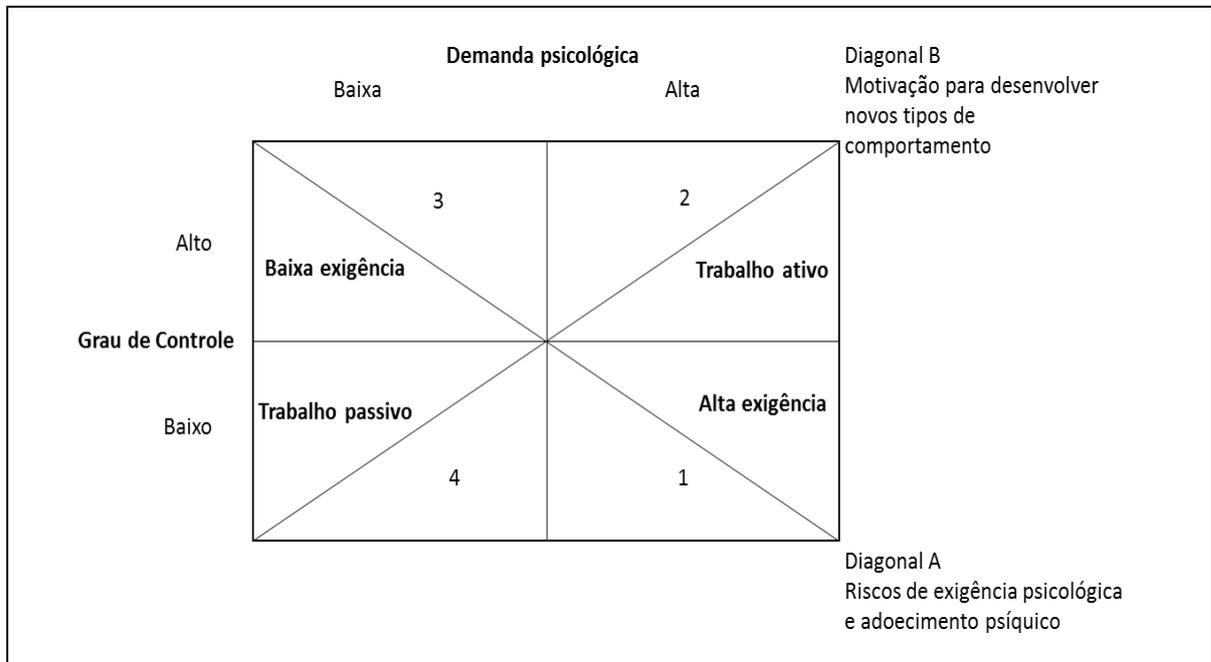
No fator controle/pressão ocorreu algo peculiar, ao contrário do que vinha ocorrendo com os demais fatores apontados até o momento, pois nesse fator verificou-se que a percepção dos colaboradores quanto ao controle/pressão está dentro dos parâmetros sugeridos como satisfatório para um bom clima organizacional, isso quer dizer que resguardadas as situações que há a necessidade de um controle maior por parte da liderança, os colaboradores entendem que o controle exercido sobre suas tarefas está em um limite aceitável.

Diferentemente do que vinha ocorrendo nas percepções anteriores dos gestores, onde se tinha uma impressão de estarem atingindo os resultados esperados para um bom clima organizacional, nesse fator os gerentes entenderam que exercem um controle/pressão excessivo sobre seus colaboradores causando com isso um clima ruim, isso pode ter acontecido devido a importância que os gerentes dão a esse controle, acreditando ser a melhor forma de atingir os resultados. Ao analisarmos o que a teoria nos traz sobre o fator controle/pressão verificamos que ele está relacionado aos prazos, metas, cobranças e fiscalização por partes da chefia imediata, isso se não for bem conduzido pode causar um mal estar em toda a equipe, e os gerentes da concessionária tendo essa visão de que é de suma importância ter esse controle, pode está tendo resultados adversos daqueles esperados por eles conforme a teoria nos diz. Pois ao invés de estarem contribuindo com a produtividade da equipe podem estar gerando um clima pesado e

desmotivador, com isso pode estar afetando na produtividade de sua equipe. Tarefas mais operacionais requerem um nível maior de controle, já em níveis mais estratégicos, o excesso de controle pode podar a criatividade e o surgimento de novas soluções. O controle/pressão deve ser bem administrado, devendo levar em consideração o nível de maturidade de seus colaboradores e as situações vividas dentro da empresa, não existe um juízo de valor sobre o que é certo e errado e sim o momento mais adequado para ser aplicado.

Para entender melhor essa dinâmica o autor Karasek (1979 apud ARAÚJO 2013) nos traz um quadrante que faz uma relação entre a demanda psicológica e o controle do processo de trabalho, no primeiro quadrante está a baixa exigência: menor demanda, maior controle; no segundo está o ativo: maior demanda, maior controle; no terceiro quadrante está o passivo: menor demanda, menor controle; e por fim o quadrante da alta exigência: maior demanda, menor controle. Conforme figura abaixo.

Figura 1 - Modelo Demanda-Controle de Karasek

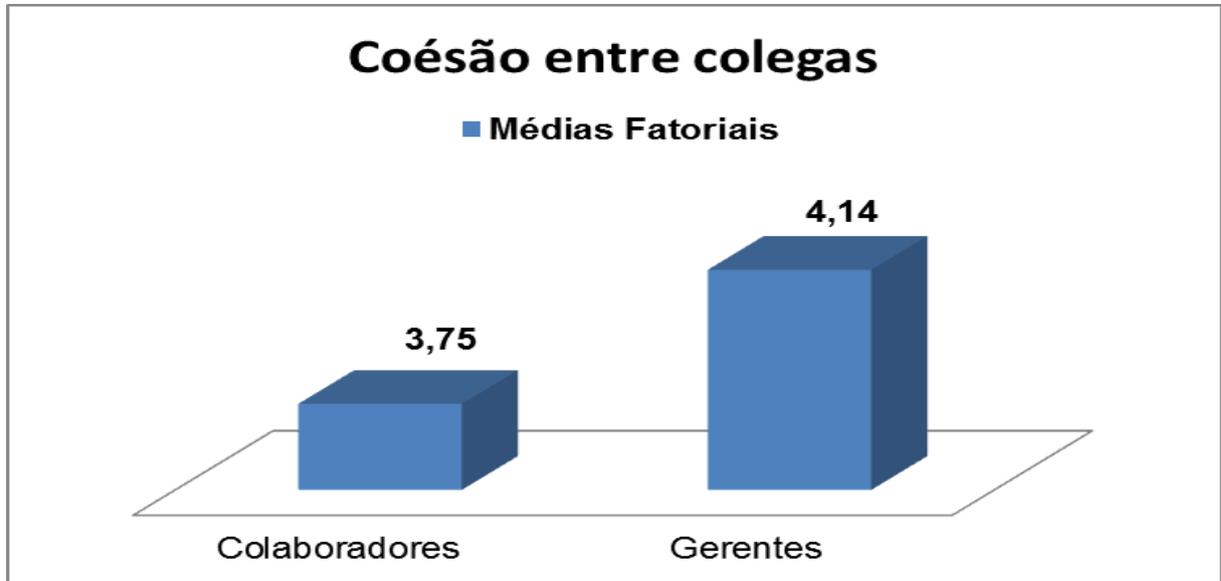


Fonte: Karasek (1979 apud ARAÚJO [n.d]).

Karasek reforça que essa posição adotada por parte dos gestores da concessionária não é a mais adequada, pois ele estabelece que das reações negativas causadas pelas exigências psicológicas, como: ansiedade, fadiga, quadro de depressão e doença física podem ocorrer quando se tem uma demanda alta de trabalho e o controle do colaborador sobre a tarefa é baixo.

#### 4.5 Coesões entre colegas

Gráfico 5 – Média fatorial de coesão entre colegas



Fonte: elaboração própria

Dentre os resultados apresentados até o momento à coesão entre a equipe é um dos fatores que mais se aproximou ao nível esperado para um clima organizacional razoável, isso nos leva a crê que a interação entre os colaboradores da empresa está sendo desenvolvida de forma mais amigável, mesmo não atingindo o índice esperado. Já a visão dos gestores é bem mais otimista quanto à coesão do grupo de trabalho, eles acreditam não haver problemas de relacionamento dentro da equipe de trabalho, que todos cooperam entre si buscando o companheirismo e o espírito de equipe. Segundo a teoria as relações humanas são a base para se chegar a qualquer resultado, nós como indivíduos temos a necessidade de nos relacionar. Reis (2010) nos traz o conceito de inteligência relacional que se constitui na a capacidade dos indivíduos tem de ler dentro dos relacionamentos e intervir nesses relacionamentos para torná-los melhores e mais eficazes para todas as pessoas envolvidas naquele nível de relacionamento. Diante disso podemos concluir que essa sinergia apresentada na concessionária nas relações dos colaboradores é de suma importância para atingir um nível razoável de cooperação, amizade, compreensão, somando todos esses esforços será mantido um ambiente amigável e coeso em prol dos objetivos da empresa.

#### 4.6 Percepção do estilo de liderança

Gráfico 6 – Percentuais de percepção do estilo de liderança



Fonte: elaboração própria

Dentre os estilos apresentados, podemos aferir que na percepção da maioria dos colaboradores a liderança é considerada participativa e autoritária, indo ao encontro do fator de controle/pressão percebido pelos gerentes que se apresentou em um valor elevado, isso nos leva a crê que por acharem importante esse controle, eles buscam estarem presentes em todos os processos dentro da empresa, corroborando isso aparece em segundo lugar o estilo autoritário que tem a necessidade de que as coisas devam ser feitas a sua maneira. Ao nos embasar na teoria vimos que de acordo com Maximiano (2011), o estilo de liderança está intimamente ligado aos termos “autocracia e democracia”, sendo a base para se definir o estilo de liderança se desdobrando em outros estilos, não tendo certo e errado e se adequando de acordo com a situação podendo ser válidos e eficazes, mas este princípio não está sendo aplicado no caso da concessionária, pois os líderes não estão analisando qual o melhor estilo a ser adotado em seu momento oportuno e sim adotando um estilo controlador que tem a necessidade de participar de tudo sendo autoritário, sendo que a teoria nos diz que o líder pode ser autocrático e democrático simultaneamente, pois não são excludentes. Há a possibilidade de uma combinação de autocracia e democracia em graus diferentes no trato com os colaboradores da empresa, essa medida será estipulada de acordo com o momento e a situação vivenciada.

## 5 CONCLUSÕES

O presente estudo buscou verificar qual a contribuição da liderança na percepção do clima organizacional em uma concessionária de Brasília. Tendo como problema de pesquisa: O estilo de liderança influencia no clima organizacional da concessionária? O problema foi respondido por meio da aplicação da escala de clima organizacional – ECO e duas perguntas abertas inseridas para buscar a percepção dos colaboradores sobre o estilo de liderança adotado por sua liderança e se liderança contribui para o bem estar dos colaboradores. Após essas indagações e a tabulação dos dados da ECO, verificamos que o conhecimento gerado com essa pesquisa foi que uma liderança que exerce um perfil autoritário que tem a necessidade de obter um controle excessivo e participativo em todos os processos, ditando como tudo deve ser feito, contribuiu para um clima organizacional ruim, pois poda a criatividade e desmotiva a equipe, essa conclusão esta embasada nos resultados obtidos e no que a teoria nos fala. Não houve limitações para a aplicação da pesquisa, tendo total acesso a todos os colaboradores.

Após a aplicação da pesquisa e o levantamento das repostas obtidas por meio das perguntas abertas, concluímos que a percepção dos colaboradores é de um clima ruim aonde a liderança vem pouco fazendo para a implantação de um clima organizacional favorável e o que é mais alarmante é o descompasso entre a visão dos colaboradores e de seus gerentes, isso pode acarretar em consequências negativas para o futuro da empresa. Uma liderança que não percebe as necessidades de sua equipe, tendo uma visão totalmente alienada do que se passa a sua volta, pode perder talentos valiosos que poderiam agregar substancialmente aos objetivos da empresa. Baseado nisso sugere-se novas pesquisas que busque identificar quais os fatores que influenciam na divergência de percepções dos colaboradores e seus gestores.

Colaboradores com níveis de motivação e satisfação elevados apresentam desempenho mais significativos em seu ambiente de trabalho, conseqüentemente a prestação do serviço se eleva, pois a imagem da empresa é construída por meio do serviço prestado por seus colaboradores. O que faz uma empresa de sucesso não é seu investimento em tecnologias, aprimoramento de seus processos ou o aumento da sua estrutura física, o sucesso vem do seu capital humano, ter uma equipe coesa engajada é o que levará a empresa a seus resultados esperados. Diante desse contexto verificamos tamanha a importância do clima organizacional, ele pode

indicar quais ações devem ser tomadas para sanar possíveis gargalos e mediante a isso tomar decisões que promovam melhorias dentro das empresas.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Thaís O. **Clima organizacional**: um estudo em um órgão público do distrito federal. 2014 35 f. Monografia (graduação) – Centro Universitário de Brasília. Brasília, 2014.
- ARAÚJO, Joana. C. **Clima organizacional**: Investigação e diagnóstico: Estudo de caso sobre os setores de governança em uma rede hoteleira de Brasília. 2013. 55 f. Monografia (Pós-graduação) - Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2013.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004b.
- CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos**: fundamentos básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- COHEN, A. R. **Comportamento Organizacional**: conceitos e estudos de caso – Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CLEGG, S. et al. **Administração e organizações**: uma introdução à teoria e a prática. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 672p.
- GIL, Antônio Calos. **Como elaborar projetos de pesquisa** 4 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2002
- MAXIMILIANO, Antônio C A. **Administração para empreendedores**: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011
- MARTINS, M. C. F. Clima Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org). **Medidas do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 29-38
- ROBBINS, Stephen. P. **Fundamentos do comportamento Organizacional** 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- RESENDE, Ana Cecilia. C. P. C. **A influência da Liderança no Clima Organizacional**. 2012. 30 f. Monografia (Graduação) - Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2014
- SALOMÃO, Jorge. R. **Clima organizacional**: análise de duas Unidades da Escola de Música – BSB Musical. 2014. 39 f. Monografia (Graduação) Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2014
- SCHEIN, Edgar. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas S.A, 2009.
- SOUZA, Carla P. S. **Cultura e clima organizacional**: compreendendo a essência das organizações 1 ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.

SUGO, Alberto I et. al. **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2005.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional** 6 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

VIEIRA, Rufina. G. **A Influência do Clima Organizacional nas Empresas e nas Pessoas** nd. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf>> acesso em: 02 abr. de 2016.

ARAUJO, Tânia Maria de; GRACA, Cláudia Cerqueira e ARAUJO, Edna. **Estresse ocupacional e saúde**: contribuições do Modelo Demanda-Controle. *Ciênc. saúde coletiva* [online]. 2003. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232003000400021>>. Acesso em:02 abr. 2016.

MANTOVANI, Fernando. **Pessoas Felizes, empresa sustentável**. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/sua-carreira-sua-gestao/2014/08/20/pessoas-felizes-empresa-sustentavel/>>. Acesso em: 06 mai. 2016.

## ANEXO A - Escala de Clima Organizacional - ECO

Caro colaborador,

O questionário abaixo refere-se a uma pesquisa para elaboração de um artigo científico com cunho totalmente acadêmico, sendo pré-requisito para a conclusão do curso de Administração de Empresas do Uniceub. Onde não há a necessidade de se identificar e todos os dados coletados serão mantidos em sigilo. Gostaria de agradecer desde já a colaboração de todos e registrar que ficarei eternamente grato com essa contribuição a minha graduação.

Neste questionário você irá encontrar uma espécie 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 as seguintes escalas:

Sexo: M  F  Idade: \_\_\_\_\_

Tempo de Serviço \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem Concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

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 seu 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 ideias melhoram o desempenho dos funcionários.	
15.	O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	
16.	Nesta empresa, os funcionários tem 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 de o 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 por que 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 prazo previsto.	
51.	A frequência dos funcionários é controlada a 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.	

64. Qual a percepção que você tem de seu líder? Referente ao estilo de liderança. Marque a opção que mais se aproxima da sua percepção.

- Um líder autoritário.
- Um líder democrático.
- Um líder participativo.
- Um líder apoiador.
- Um líder orientado a realização.

65. Qual o papel do seu líder em sua motivação e no seu bem estar no ambiente de trabalho?