

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS,
ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS PASSO FUNDO

Fiana Calegari

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA
ORGANIZACIONAL DA EMPRESA SIMONETTO
ALIMENTOS LTDA**

Passo Fundo

2019

Fiama Calegari

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA
ORGANIZACIONAL DA EMPRESA SIMONETTO
ALIMENTOS LTDA**

Estágio supervisionado apresentado
ao Curso de Administração da
Universidade de Passo Fundo,
campus Passo Fundo, como parte de
requisitos para obtenção do Título
de Bacharel em Administração.

Orientadora: Dra. Denise Carvalho

Tatim

Passo Fundo

2019

Fiama Calegari

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA
ORGANIZACIONAL DA EMPRESA SIMONETTO
ALIMENTOS LTDA**

Estágio supervisionado aprovado em 25 de junho de 2019, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Profa. Dra. Denise Carvalho Tatim
Orientadora

Profa. Dra. Ana Claudia Machado Padilha
Membro

Prof. Me. Rodrigo Ferneda
Membro

Passo Fundo

2019

AGRADECIMENTOS

Queria agradecer primeiramente a Deus que sempre esteve ao meu lado me guiando e me abençoando nos momentos difíceis.

À minha família que sempre estiveram ao meu lado me apoiando e ajudando em todos os momentos.

À minha orientadora Denise Carvalho Tatim pelas orientações e aprendizados passados, a minha banca Ana Claudia Machado Padilha e Rodrigo Fereda pelas sugestões e elogios.

Às amigas que fiz durante esses anos de faculdade, estarão para sempre no meu coração, aos meus amigos por todo apoio e por entenderem minha ausência em alguns momentos.

À empresa Simonetto Alimentos LTDA por ter me dado a oportunidade de desenvolver esse projeto na empresa e a todos os funcionários que colaboraram com a pesquisa.

À todos os professores da Faculdade de Ciências Econômicas Administrativas e Contábeis que de alguma forma contribuíram para o meu aprendizado.

Meus sinceros agradecimentos a todos.

RESUMO

CALEGARI, Fiama. **A Influência da Liderança no Clima Organizacional na empresa Simonetto Alimentos LTDA.** Passo Fundo, 2019. 53 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2019.

Este trabalho tem como objetivo compreender a influência da atuação dos líderes sobre o clima organizacional da área de produção da indústria Simonetto Alimentos Ltda. Foram tomadas como base teorias sobre competências de liderança e fatores do clima organizacional para o desenvolvimento de uma pesquisa quantitativa, de caráter descritivo, do tipo censo. Foram coletados dados junto à totalidade dos funcionários dos setores de produção por meio de um questionário do tipo escala. Os resultados foram analisados por meio de estatística descritiva e apresentados em tabelas e gráficos. A partir dos resultados da pesquisa foi possível concluir pela influência positiva das lideranças do setor de produção sobre o clima organizacional, predominado na empresa um clima satisfatório, porém identificou-se fatores de insatisfação relacionados à política de recompensas e oportunidades de desenvolvimento.

Palavras-chave: Clima Organizacional; Competências; Liderança.

ABSTRACT

This work aims to understand the influence of the leaders' performance on the organizational climate of the Simonetto Alimentos Ltda. Theories were based on leadership competencies and organizational climate factors for the development of a quantitative, descriptive, census-type research. Data were collected from all the employees in the production sectors by means of a scale-type questionnaire. The results were analyzed through descriptive statistics and presented in tables and graphs. Based on the results of the research, it was possible to conclude by the positive influence of the leadership of the production sector on the organizational climate, predominant in the company a satisfactory climate, however, it was identified factors of dissatisfaction related to the policy of rewards and development opportunities.

Palavras-chave: Organizational Climate; Skills; Leadership.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Gerencia administrativa	27
Tabela 2 - Gestão de equipes e de pessoas	28
Tabela 3 - Posso contar com o meu líder para encontrar a melhor solução para os problemas de trabalho	30
Tabela 4 - Sentidos do trabalho, reconhecimento, valorização e responsabilidades	30
Tabela 5 - Desenvolvimento	31
Tabela 6 - Identificação com a empresa e política global de recursos humanos	32
Tabela 7 - Coesão e Conflitos	33
Tabela 8 - Compensação	34
Tabela 9 - Segurança e Condições de Trabalho	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Categorias do Estudo da Liderança	17
Quadro 2 - Competências de Clima de Liderança	18
Quadro 3 - Abordagens do Clima Organizacional	19
Quadro 4 - Dimensões do Clima Organizacional mais presentes na literatura	21

Sumário

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Identificação e justificativas do problema de pesquisa.....	10
1.2 Objetivos.....	11
1.2.1 Objetivo Geral.....	11
1.2.2 Objetivos específicos	11
2 REVISÃO DA LITERATURA	12
2.1 Liderança	12
2.1.1 Modelos de liderança	13
2.2 Clima organizacional	19
2.3 Modelos de estudo do clima organizacional.....	20
3 METODOLOGIA.....	23
3.1 Delineamento de pesquisa	23
3.2 População e amostra	23
3.3 Coleta de dados.....	24
3.4 Análise de dados	24
3.5 Variáveis	25
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	26
4.1 Caracterização da Empresa	26
4.2 Resultados.....	27
4.3 Sugestões	37
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42
APÊNDICE A - Questionário.....	46
APÊNDICE B - Questionário versão em francês	51

1 INTRODUÇÃO

As empresas estão inseridas em um ambiente organizacional que se mostra cada vez mais competitivo e esse alto grau de competitividade faz com que necessitem de estratégias que as diferenciem dos seus concorrentes. Esse contexto tem influenciado a mudança de alguns padrões organizacionais, no sentido de que é preciso buscar o engajamento dos trabalhadores a fim de alcançar melhores padrões de qualidade e produtividade. Observando esse cenário, as organizações começam a reconhecer o potencial humano, procurando conseguir um ambiente positivo no local de trabalho, pois é preciso oferecer condições adequadas, reconhecendo as expectativas do indivíduo, suas necessidades e níveis elevados de satisfação no trabalho, proporcionando assim oportunidade de desenvolvimento (SPIER; JUCHEM; CAVALEIRO, 2009, p. 18-29).

Levando em consideração as dificuldades, muitas empresas estão buscando, por intermédio de pesquisas e análise do clima, formas de melhorar as relações entre os empregados e com os empregados, buscando entender essas relações pretendendo motivar, incentivar e poder oportunizar satisfação no ambiente de trabalho. O objetivo da melhoria das relações é elevar o desempenho das equipes, das áreas e da organização como um todo, aumentando, assim, a produtividade e, em consequência, melhorando o desempenho financeiro das empresas para que possam se manter competitivas e sobreviver no mercado em que atuam.

Pesquisar e analisar o clima organizacional dentro de uma empresa não é uma tarefa simples porque o entendimento das pessoas sobre os episódios dentro de um ambiente de trabalho é diferente, pois cada caso apresenta várias possibilidades, diversas interpretações e resultados (SANTOS; CODA; MAZZALI, 2010, p. 27-46).

Para Bergamini (2015) as empresas são constituídas por grupos de pessoas que devem ser orientadas para atingir metas e objetivos. Nesse sentido reconhecem a importância das pessoas que possuem competência para desempenhar o papel de líderes, para assim tornar realidade os pontos fortes e desenvolver o potencial dos seus liderados. Como menciona a autora, a maioria dos cargos de chefia acaba guiando os liderados de maneira desorganizada, isso acontece por que muitos líderes não apresentam uma qualificação e perfil adequado para assumir esse cargo.

Desempenhar uma eficiente liderança não é uma tarefa fácil, especialmente em um mundo em frequentes transformações e cheio de inovações. Mostra-se que não se pode prender-se a velhos hábitos e modelos ultrapassados face à globalização. A liderança global possui um denominador que é o foco em um mundo interdependente, bem como nas formas com as quais podem realizar juntos para solucionar nossos conflitos, uma boa liderança está naquele que a exercita em sua própria vida, independentemente de sua profissão ou nacionalidade (REIS; CREMONEZI, 2018, p. 128-138).

Por outro lado, entende-se a importância do clima organizacional para que a organização alcance os resultados, oferecendo possibilidades de identificação e análise de diversas informações da organização, por exemplo: o grau de satisfação dos funcionários, estilos de liderança, comunicação organizacional e a predisposição para mudanças. É através do conhecimento dessas informações que os gestores poderão proporcionar as mudanças necessárias para um melhor gerenciamento do clima organizacional (SPIER; JUCHEM; CAVALEIRO, 2009, p. 18-29).

Desta maneira, foi desenvolvido o presente estudo com o objetivo de analisar a influência da liderança no clima organizacional na área de produção da empresa Simonetto Alimentos LTDA, localizada em Tapejara RS.

1.1 Identificação e justificativas do problema de pesquisa

No que mostra as pesquisas de clima organizacional, fica esclarecido que liderar não é tarefa fácil, ainda mais nos dias atuais. Essa ocupação exige vontade e determinação, pois, pelas características da sociedade contemporânea, os líderes, principalmente quando ocupam posições de maior responsabilidade, acabam sendo compelidos por todos os lados da empresa e enfrentam muitos desafios, para os quais muitas vezes ainda não estão totalmente preparados.

O dever de um líder é coordenar os funcionários em meio aos obstáculos provocados pelas mudanças organizacionais do dia a dia, ajudando-os a entender e a solucionar os problemas. Para agir dessa forma, devem compreender e entender profundamente o ser humano, e como acontecem as mudanças inerentes aos processos, desempenhando papel fundamental nesse momento (GRACIOSO, 2009, p. 1-133).

Entende-se que a atividade de liderança requer simplicidade suficiente para aprender, permanentemente, a lidar com equipes e indivíduos, de forma a mobilizá-los para uma causa, no caso, vinculadas às escolhas e objetivos da empresa. Dessa forma mantendo-se um

ambiente bem elaborado e desenvolvido, relações saudáveis entre líder e liderado, iniciando uma conexão de habilidades e conhecimentos, fazendo com que a empresa esteja preparada para que consiga contornar situações adversas da melhor forma possível, considerando o fator humano, fundamental para o desenvolvimento competitivo das empresas (VERGARA, 2009).

Segundo Bergamini (2005) a conquista das organizações ao enfrentarem crises e conseguirem sua duração através dos tempos, repousa fortemente também na competência daqueles que a administram em lidar com seus seguidores, ou na melhora constante da competência daqueles que necessitam desses líderes. Nesse sentido analisa-se a importância da liderança associada ao clima organizacional no ambiente de trabalho, para o crescimento e sucesso da empresa a curto e longo prazo.

Diante dos preceitos da liderança e da importância do clima organizacional, entende-se que também a empresa Simonetto Alimentos LTDA, necessita analisar o clima organizacional e a respectiva influência das lideranças, buscando rever seus conceitos de gestão e melhorias que possam ser feitas a partir deste estudo. Dentro do contexto apresentado identifica-se a seguinte questão de pesquisa: Qual a influência da liderança no clima organizacional da área de produção da empresa Simonetto Alimentos LTDA? Diante da questão de pesquisa, são apresentados os objetivos que norteiam esse trabalho.

1.2 Objetivos

São apresentados na sequência o objetivo geral e os objetivos específicos do tema estudado.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a influência da liderança no clima organizacional na área de produção da empresa Simonetto Alimentos LTDA.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar como os trabalhadores percebem o clima organizacional;
- b) Identificar aspectos favoráveis e desfavoráveis ao clima organizacional segundo a percepção dos trabalhadores;
- c) Verificar como a atuação dos líderes interfere no clima organizacional na opinião dos trabalhadores;
- d) Apresentar sugestões em busca de um melhor clima organizacional, bem como da liderança.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Esse capítulo desenvolve a fundamentação teórica que serve de base desse estudo. Para isso, serão abordados os seguintes temas divididos em três partes: na primeira parte serão apresentados as principais teorias sobre liderança e os seus estilos, nos itens seguintes será abordado o clima organizacional e seus elementos.

2.1 Liderança

Segundo Bergamini (2009) o interesse pela liderança vem desde a antiguidade. Por meio de vários estudos identificou-se a prática de liderança, constatando-se que quando duas pessoas se encontram e uma delas for capaz de esclarecer aquilo que estava ocorrendo no momento e assim primeiramente indicar algum caminho a ser seguido. Podemos refletir a partir desses estudos que o princípio da liderança apareceu no momento em que o próprio homem precisou organizar o mundo onde vivia, vendo-se praticamente obrigado a escolher por algum tipo de direção a respeito de como sair-se e se dar bem nele.

A autora Bergamini (2009) afirma que o estudo da liderança causou o surgimento de inúmeras ideias entre os pesquisadores em comportamento organizacional. Em determinada situação trouxe alguns obstáculos para delinear com mais domínio esse assunto, sendo assim, a palavra liderança pode ser exposta a partir de diversas maneiras diferentes, por inúmeros pesquisadores. Bergamini (2009, p. 111) cita que “É líder aquele que é capaz de traduzir para o seguidor o sentido da sua motivação, mostrando a diferença entre os benefícios extrínsecos e intrínsecos, ajudando-o a valorizar estes últimos como fonte de verdadeira satisfação pessoal sobre o comportamento do seguidor”.

Já França (2012) afirma que a liderança é um método social onde se estabelecem relações de influência entre as pessoas, o processo de convívio com essas pessoas é chamado de líder ou líderes. A liderança pode ser realizada em inúmeros acontecimentos como, na família, na escola, esporte, política, trabalho, vida pública, ou, em espaços privados. A autora Bergamini (1994, p. 21) cita que: “o líder desempenha fora de dúvida, um papel de indiscutível importância no desenrolar da psicodinâmica motivacional dos seus seguidores”.

Para Coda (2016, p. 1-111) não existe uma definição geral de liderança, pode-se encontrar diferentes definições, a maioria dos autores compreende que a liderança é um processo que influencia os líderes e seus liderados para que juntos possam realizar os propósitos organizacionais e a busca de melhorias na empresa.

Robbins (2005) definiu a liderança como a capacidade de influenciar um grupo de pessoas a alcançar metas. Os líderes podem aparecer espontaneamente dentro de uma empresa por meio de um grupo ou por uma designação dada por seu superior. O início dessa influência pode ser formal, uma pessoa pode assumir um papel de líder apenas em função do cargo que está ocupando na organização, nem todos os administradores, hoje em dia são capacitados para serem líderes e realizarem essa função. A liderança pode ser considerada um convívio que abrange trocas sociais, o líder é visto como um indivíduo que traz benefícios ao grupo e a empresa. Sendo assim, esses indivíduos devolverão ao líder o seu reconhecimento (BERGAMINI, 2009).

Os líderes devem ser eficientes para saber conduzir os procedimentos multidisciplinares na empresa, participando e analisando, também devem ser capazes de adiantar prováveis consequências, devem ter uma visão holística da realidade da empresa e um pensamento sistêmico (VERGARA, 2013). “Num momento de globalização da economia, as organizações, mais que nunca, dão sinais de que seu grande investimento será o preparo de líderes que possam cumprir sua função no contexto internacional” (BERGAMINI, 2009, p. 5).

Bergamini (2015) afirma que as pesquisas modernas deixaram para trás o mito do líder nato, mesmo assim não se pode afirmar que através de cursos, treinamentos e programas de desenvolvimentos consegue-se formar um bom líder, depende também do estilo e personalidade de cada um.

2.1.1 Modelos de liderança

Apesar de a abordagem comportamental oferecer várias formas de estilos ou comportamentos, ela não chegou a ir muito além da teoria dos traços. No final dos anos de 1960, o ponto de vista comportamental entrou em declínio. Na observação de Bergamini (1994), a cooperação das pesquisas interessadas no estilo de liderança limitou-se apenas ao estudo do líder em si, não considerando as questões referentes às condições ambientais que abrangem a ligação líder e subordinado. A partir daí alguns estudos passaram a recomendar que a eficácia de um estilo de liderança depende das circunstâncias em que ele é usado.

Segundo Bass (1990), a liderança é um convívio entre dois ou mais membros de um grupo e, frequentemente, envolve a elaboração ou a reformulação de uma situação, e as percepções e expectativas dos membros. Os líderes são responsáveis pela mudança, pessoas das quais ações afetam outras pessoas mais do que as outras pessoas afetam os atos deles. Contudo, não se pode ignorar os aspectos ambientais no contexto da liderança. A força das ações do líder sobre o grupo e sobre os resultados organizacionais pode ser delimitada pela tecnologia, normas, requerimentos do trabalho e políticas organizacionais (KATZ; KAHN, 1966).

Para Drummond (2007), fatores psicológicos, sociais, históricos, organizacionais e culturais passaram a fazer parte da observação dos casos de liderança. Já existe a dúvida nos tipos de liderança, sendo que os estudos experimentais realizados passaram a mostrar que a liderança é um processo movimentado, que varia de um contexto para o outro, pois tanto os líderes como os liderados e o momento estão sujeitos a mudanças. Como bem observou Bergamini (1994), no ambiente organizacional, os atributos dos seguidores passaram a fazer parte das investigações ligadas a liderança.

Hollander (1978) consegue envolver a maioria desses conceitos sugerindo:

O procedimento da liderança geralmente contém um relacionamento de influência em duplo sentido, direcionado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Desse modo, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também pede esforços de cooperação por parte de outras pessoas.

Dentro desse método considera-se que, embora o líder seja quem normalmente inicia as atividades, os seus seguidores precisam ser sensíveis a ele, isto é, levá-lo em conta naquilo que diga respeito às suas ideias e programas.

Bergamini (2009) afirma que existem três tipos de estilos de liderança, sendo o autocrático, o democrático e por fim o laissez-faire.

Autocrático é aquele que ilustra o célebre ditado: manda quem pode, obedece quem tem juízo. Democrático é aquele que busca a participação. Às vezes, até nos faz crer que só temos direitos (onde estão os deveres?). Laissez-faire é aquele conhecido na intimidade por deixar rolar (BERGAMINI, 2009, p. 76).

Para Luz (1996) não há dúvidas que as formas de liderança são fundamentais no clima organizacional de uma empresa, muitas vezes é identificado líderes que não respeitam os seus subordinados, invadem a privacidade e acabam abusando do seu poder de comando.

Há muitos líderes que não se importam em passar um feedback aos funcionários sobre o desempenho dos seus trabalhos, muitos também acabam não ajudando na realização das atividades, muitas vezes sendo rigoroso. Esse tipo de conduta reforça que o líder precisa ser treinado sobre os conhecimentos do comportamento humano, para que possa desenvolver com seus subordinados uma boa relação no trabalho.

O líder tem o livre poder de usar os três tipos de liderança, o que vai definir sua escolha e analisar em qual grupo ele vai estar inserido, podendo então pedir aos liderados a realizarem alguma tarefa, pedir opinião deles sobre o assunto, para que juntos possam realizá-las com mais rapidez e segurança. Com tudo fica claro perceber, analisar cada estilo de liderança e entender que o líder pode ser livre para escolher um desses três estilos, o autocrático, o liberal e/ou o democrático, para se trabalhar com seus liderados dentro de uma organização. É muito importante o líder saber distinguir a diferença entre liderar e administrar para que isso não prejudique o seu trabalho de líder (LIMA; GOMES, 2017).

Já Burns (1978) identifica dois pontos importantes da liderança que é pouco conhecida, principalmente dentro das empresas brasileiras. Como propõe textualmente: "Tratarei a liderança como algo distinto do mero detentor de poder e oposto à força bruta. Serão identificados dois tipos básicos de liderança: a transacional e a transformacional.

Smith (p. 115) diz que na liderança transacional, ocorre uma troca entre o líder e o liderado. A troca poderá ser econômica, política ou psicológica, mas não acontecerá uma ligação de longo prazo entre as partes. Essa troca continua apenas quando à medida que ambas as partes acham que isso vem em benefício próprio. Esses relacionamentos de troca são transmitidos em muitas empresas, nas quais os subordinados concordam em aceitar a liderança por parte dos líderes específicos em bases de seu emprego remunerado.

O próprio Burns (1978) se refere à liderança transformadora propondo:

A liderança transformadora é uma necessidade existente ou pedido de um seguidor competente. Mas, além disso, o líder transformacional procura motivos potenciais nos seguidores, busca satisfazer necessidades de alto nível e assume o seguidor como uma pessoa completa. O resultado da liderança transformacional é o relacionamento de um incentivo recíproco e a elevação que converte os seguidores em líderes (...).

Neste caso, está implícita a existência da grande sensibilidade com relação aos desejos e necessidades dos seguidores.

Yukl (2002) dizia que os estudos sobre a teoria dos traços de personalidade, começavam do princípio que cada pessoa apresentava atributos próprios que o ajudavam a

realizar suas funções de liderança. Estes atributos são aqueles que Hansenne (2003) descreve como traços habituais: impulsividade, generosidade, timidez, sensibilidade, empatia e honestidade.

Vergara (2000) destaca que, como mostra este modelo, estes atributos eram próprios das pessoas e, a partir desta comprovação, conseguia separar as pessoas entre aquelas que seriam líderes e aquelas que seriam lideradas.

A análise clínica de Jung (1974) ajudou a qualificar as pessoas em pares opostos, onde cada par se analisa por um grupo de características pessoais. São eles: extrovertido/introvertido, sensitivo/intuitivo, emotivo-sentimental/racional pensador e perceptivo/filosófico/julgador.

Lessa (2003) aproveita esta classificação para falar sobre os interesses individuais e ressalta que aqueles classificados como “extrovertidos” têm a motivação no ambiente externo, com interesses diversos e impacientes e de forte comunicação, ao contrário dos “introvertidos” que preferem a interiorização das ações, são reservados e concentrados, além de preferir o pensar antes do agir.

Na teoria dos estilos de liderança quando existe esta troca entre líderes e liderados nas decisões, Banov (2008, p. 31) ressalta que “o estilo de liderança mostra o modo como os líderes agem e o que usam para controlar o comportamento dos funcionários”. Aqui, a figura do líder passa a ser reconhecida como motivo de influência nos resultados e na formação de sua equipe de trabalho.

Para Weber (1996), as qualidades emitidas do líder são denominadas de carisma e, aquelas procedentes do meio são compreendidas como provenientes da burocracia, como estruturas racionais e legais.

Ainda de acordo com Fiedler e Chemers (1981) esta teoria é diferente da Teoria dos Traços de Personalidade por compreender que aquela se baseava em características próprias do líder, enquanto a Teoria dos Estilos de Liderança parte do aprendizado.

Bergamini (1994) mostra que, em função da incerteza na aceitação da teoria dos traços como algo independente, os pesquisadores começaram a estudar novos métodos de entender a liderança, dedicando seus estudos nas atividades do comportamento dos líderes.

Dentro da perspectiva comportamental existem dois tipos de comportamento: o conhecido como “comportamento respondente” (denominado assim por responder a um estímulo específico como os comportamentos reflexos, por exemplo) que tem caráter involuntário e o “comportamento operante” que tem caráter voluntário. (BAHLS; NAVOLAR, 2004, p. 6).

Os comportamentos respondentes e reflexos fizeram com que, de acordo com Bergamini (1994; 2006), os cientistas comportamentais começassem a analisar as atividades do comportamento do líder. Começa então a surgir a ideia da liderança aprendida, onde os líderes seriam instruídos para desempenhar certas atividades que seriam seguidas pelos demais.

De acordo com Cavalcanti, Carpilovski e Lund (2006), a liderança situacional será eficiente somente se a escolha de um estilo de liderança se adaptar ao grau de capacidade ou maturidade daqueles que acompanham o líder. Em síntese, é o nível de progresso das tarefas e maturidade dos liderados que serão os elementos essenciais do estilo de liderança a ser adotado.

Para os autores situacionais Hersey e Blanchard (1986) a eficiência do líder em identificar uma situação antecipadamente, antes de a ação ser concluída e ter o conhecimento de como aplicar o estilo mais apropriado àquela situação são os elementos principais para formar-se um líder eficaz.

Categorias do Estudo da Liderança	
Teoria	Características
Teoria do Grande Homem	O Líder nasce com habilidades de liderança inatas, predominantes no final do século XIX e início do século XX.
Teoria do Traço	Busca identificar os traços de personalidade de grandes homens, para propiciar o desenvolvimento das demais lideranças.
Teoria da Situação	A liderança varia conforme cada situação, ao invés de um tipo especial de personalidade. Cada situação diferente exige formas diferentes de liderança.
Teoria da Contingência	Busca selecionar as variáveis associadas à circunstâncias; as quais melhor identifiquem o estilo de liderança mais adequado a cada situação.
Teoria Transacional	Ressalta o relacionamento entre líderes e seguidores. Analisa os ganhos mútuos da troca, do líder e oferece recursos ou recompensas em troca.
Teoria da Transformação	Baseia-se na motivação intrínseca no relacionamento, enfatiza o comprometimento, e não a conformidade dos seguidores.

Quadro 1. Categorias do Estudo da Liderança
Fonte: Adaptado de Crainer (2000)

Tendo como base os diversos autores pesquisados e modelos de liderança, apresenta-se no quadro 2 uma síntese das principais competências de liderança, divididas nas categorias competências gerenciais, que dizem respeito às capacidades de gestão administrativa do líder, e as competências de gestão de equipes, focadas nas habilidades de gestão de pessoas, as quais serão tomadas como referência nesse estudo.

Categorias
Competências gerenciais/administrativas
Capacidade empreendedora - facilidade para identificar novas oportunidades de ação, propor e implementar soluções para os problemas e necessidades que se apresentam de forma assertiva, inovadora e adequada.
Capacidade de trabalhar sob pressão - capacidade para solucionar alternativas de forma perspicaz e implementar soluções tempestivas diante de problemas identificados, considerando suas prováveis consequências.
Criatividade - capacidade para conceber soluções inovadoras viáveis e adequadas para as situações apresentadas.
Cultura da qualidade - postura orientada para a busca contínua da satisfação da necessidade e superação das expectativas dos clientes internos e externos.
Dinamismo, iniciativa - capacidade para atuar de forma proativa e arrojada diante de situações diversas.
Flexibilidade - habilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio, sendo capaz de rever sua postura perante argumentações convincentes.
Organização - capacidade de organizar as ações de acordo com planejamento, de forma a facilitar a execução.
Planejamento - capacidade para planejar o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenhos válidos.
Tomada de decisão - capacidade para selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites e riscos.
Visão sistêmica - capacidade para perceber a integração e interdependência das partes que compõe o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro.
Competências de gestão de equipes e de pessoas
Liderança - capacidade para catalisar os esforços grupais de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.
Motivação - capacidade de demonstrar interesse pelas atividades que vai executar, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade. Apresentar postura de aceitação e tônus muscular que indica energia para o trabalho.
Negociação - capacidade de expressar e de ouvir o outro, buscando o equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes quando há conflitos de interesse. Observa o sistema de trocas que envolve o contexto.
Comunicação - capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência usando <i>feedback</i> de forma adequada, facilitando a interação entre as partes.
Relacionamento interpessoal - habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes positivas, comportamentos maduros e não combativos.

Quadro 2 – Competências de liderança
 Fonte: Adaptado de Gramigna (2007)

A seguir será abordado sobre o clima organizacional, modelos de clima, perspectivas e dimensões.

2.2 Clima organizacional

Os trabalhadores têm destinado cada vez mais partes do seu tempo ao trabalho. O homem obtém seu meio de sobrevivência aonde realiza suas ambições e objetivos pessoais, com relações nas percepções e significados atribuídos aos conhecimentos da vida organizacional (SCHNEIDER, 1985; CHANLAT, 1996; LUZ, 2001). As organizações representam a conciliação entre o homem e o trabalho, adquirindo importante papel no dia-a-dia das pessoas.

O clima organizacional é um conceito importante para entender o modo como o contexto do trabalho intervém o comportamento e as atitudes das pessoas nesse lugar, sua qualidade de vida e o andamento da organização e adequar-se a um dos atributos mais importantes à revelação dos princípios reguladores e orientadores do comportamento humano dentro de organizações. Além disso, está diretamente relacionado com o estudo das percepções que os trabalhadores constroem a respeito de diferentes aspectos do seu trabalho (SIQUEIRA, 2008; MENEZES; GOMES, 2010).

O clima organizacional é considerado como o elo conceitual entre o nível individual e o nível organizacional, no sentido de relatar a compatibilidade ou adaptação das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e condutas formais (PAYNE; MANSFIELD, 1973, p. 515-526).

Por apresentar um instrumento de diagnóstico dos aspectos significantes para a organização, a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta utilizada para o planejamento de estratégias de gestão de pessoas tendo em vista à melhoria no ambiente de trabalho.

O entendimento sobre clima organizacional pode ocorrer por meio de quatro perspectivas: abordagem estrutural, perceptual, interativa e cultural, conforme quadro 3.

Abordagem	Clima Organizacional
Estrutural	O clima surge a partir da percepção de aspectos organizacionais tais como: o tamanho, a divisão hierárquica, centralização, tipo de tecnologia empregada e regras de controle do comportamento.
Perceptual	O clima organizacional tem relação com o indivíduo, que assume o papel de protagonista no processo de construção desse clima, cujos elementos base são constituídos pelas percepções, sejam elas aperfeiçoadas ou não.
Interativa	Nessa perspectiva são considerados, além do indivíduo da organização como as interações entre os membros e o cenário organizacional em que fazem.
Cultural	Propõe o acréscimo das variáveis culturais à abordagem interativa e tem como

	ponto convergente a forma como os indivíduos percebem, interpretam e constroem a realidade, processo que segundo a autora e permeado pela cultura organizacional.
--	---

Quadro 3. Abordagens do Clima Organizacional
 Fonte: Adaptado de Puente-Palácios (2002)

O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho, influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Desse modo, o mesmo deve ser conveniente e proporcionar motivação e interesse nos trabalhadores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa (LUZ, 2001).

No momento em que a organização estabelece como objetivo a busca da melhoria continua do clima organizacional, este foco se reproduz em várias direções da gestão e pode ser a base de apoio da melhoria dos resultados da credibilidade dos processos e equipamentos, os quais gerarão uma maior quantidade de atitudes e resultados, por parte da força de trabalho, inter-relacionadas aos resultados de cada equipe e juntas poderão modificar o resultado coletivo da organização industrial moderna (RUCHINSKI, 2006, p. 1-12).

Estudar clima organizacional mostra-se como um método para conhecer a organização e o ambiente de trabalho e, assim, promover aos responsáveis uma visão mais completa da organização e não apenas uma simples interpretação de dados (RIZZATTI, 2002). Perante esse ponto de vista, o estudo do clima organizacional, seja por meio do estudo das ideias ou das aspirações dos indivíduos, é uma análise da instituição, especialmente pelo seu valor prático na escolha de novas estratégias administrativas. Para existir uma gestão do clima organizacional, é importante que as mudanças sejam realizadas a partir da análise e, ao mesmo tempo, que os trabalhadores percebam as alterações implantadas, visto que a pesquisa é apenas uma das etapas da gestão de clima (SANTOS; NEIVA; ANDRADE-MELO, 2013, p. 31-39).

2.3 Modelos de estudo do clima organizacional

Pesquisas sobre o assunto mostram a complexidade de sua abordagem diante da diversidade de modelos teóricos. Além disso, os percursos teóricos de apoio aos estudos indicam que o clima organizacional é um tema multidimensional, revestido de elementos que compõe fundamentos singulares, completares e que, por vezes, se sobrepõe. Em geral, o estudo do clima faz uso de ferramentas que objetivam realizar “um levantamento de opiniões

que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente. ” (CODA, 1997, p. 99).

Cada modelo possui seu escopo teórico que valida seus princípios como esclarecedor para o constructo clima organizacional. Embora as diferenças de cada modelo, há convergência de sentido entre dimensões que exploram conceitos organizacionais parecidos. Essa constatação causou a busca por princípios representativos do fenômeno, que são mostradas no quadro 4.

Dimensões	Significado	Modelos
Conforto físico	Ambiente físico que proporciona conforto e recursos suficientes para a execução das tarefas e ambiente confortável.	Modelo de Litwin e Stringer (1968); de Schneider (1975); de Bispo (2006); Colossi (1991); de Martins et al (2004)
Reconhecimento e Valorização	Avalia a percepção quanto ao adequado reconhecimento por trabalhos bem executados; o reconhecimento alinhado a boa qualidade do trabalho.	Modelo de Coda (1997); de Rubbo (2002); de Coda (1997)
Coesão entre colegas	União, vínculos e colaboração entre colegas de trabalho	Modelo de Litwin e Stringer (1968); de Coda (1997); de Martins et al (2004)
Liderança	A percepção de que a liderança é exercida com base na competência sendo, portanto, aceita pela organização e seus membros; comportamento das chefias; aborda o encorajamento pelo chefe ao desenvolvimento profissional, feedback claro sobre assuntos que afetam o trabalho e conversa franca sobre o desempenho pessoal.	Modelo de Schneider (1975); de Coda (1997)
Satisfação com o trabalho	Avaliar o quanto os retornos ofertados pela empresa em forma de salários e promoção, o quanto a convivência com os colegas e as chefias e o quanto a realização das tarefas propiciam ao empregado sentimentos gratificantes ou prazerosos.	Modelo de Schneider (1975); de Colossi (1991)
Conflitos	Concerne à existência de grupos isolados ou fechados.	Modelo de Litwin e Stringer (1968); de Schneider (1975)
Responsabilidade	Grau em que as pessoas sentem que podem tomar decisões a respeito do seu trabalho no intuito de atingir os objetivos da organização.	Modelo de Litwin e Stringer (1968); de Schneider (1975)
Segurança	Avalia a sensação de segurança para a assunção de riscos inerentes ao trabalho e à criação	Modelo de Rubbo (2002); de Bispo (2006)

Cultura Organizacional	Expressam os valores organizacionais (cooperação, poder, competição, satisfação, bem-estar) e as práticas organizacionais (integração, relacionamento, recompensa, treinamento).	Modelo de Colossi (1991); de Bispo (2006)
Sentidos do Trabalho	Vivência de gratificação profissional, orgulho, identificação com o trabalho que faz, fortalecendo a constituição e expressão da subjetividade.	Modelo de Coda (1997)

Quadro 4. Dimensões do Clima Organizacional mais presentes na literatura.

Fonte: Próprios autores (2015).

As pesquisas crescem nas argumentações dos motivos que influenciam o clima organizacional, de forma que os estudos pesquisam aspectos estruturais e contextuais do trabalho, considerando o reconhecimento e a valorização do trabalhador, tendo o relacionamento interpessoal como um comportamento influente, bem como a postura de liderança. Além desses, repercute em um clima organizacional favorável a satisfação do empregado, a não existência de conflitos, a sensação de segurança e a responsabilidade. Por fim, a perspectiva dos sentidos do trabalho e da filosofia da organização, como forma de relacionar cultura organizacional com o clima.

3 METODOLOGIA

Nesse capítulo são descritos os métodos e técnicas para o desenvolvimento desta pesquisa, sendo apresentados o delineamento utilizado, os procedimentos seguidos para a coleta e análise dos dados, tendo em vista os objetivos do trabalho e referencial teórico.

3.1 Delineamento de pesquisa

Foi realizada uma pesquisa quantitativa, desenvolvida junto ao setor de produção da empresa Simonetto Alimentos LTDA. A pesquisa é descritiva pois tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados como pesquisa descritiva, e uma de suas características mais significativas é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e observação sistemática. (DIHEL; TATIM, 2004).

As pesquisas quantitativas são aquelas caracterizadas pelo uso da quantificação tanto na coleta de dados, quanto nas informações, através de técnicas estatísticas, a partir das mais simples até as mais elaboradas, como coeficiente de relação, análise de regressão, média, desvio padrão, frequência entre outros modelos, a partir desses métodos pode se ter maior garantia nos resultados, evitando possíveis distorções, possibilitando uma margem de segurança maior quanto as possíveis interferências (DIHEL; TATIM, 2004).

O procedimento utilizado foi o censo que é a pesquisa que abrange todos os sujeitos da população selecionada para a pesquisa. O censo é mais utilizado quando a população a ser investigada tem pequena quantidade de sujeitos ou se deseja a máxima precisão. No caso desse trabalho a escolha se deu para oportunizar a participação de todos os funcionários. (DIHEL; TATIM, 2004).

3.2 População e amostra

A população desta pesquisa foram os funcionários do setor de produção da empresa Simonetto Alimentos Ltda, composto por 165 funcionários distribuídos entre os setores de

cozinha, embrulhamento, empacotamento, suco, caramelo e laboratório. Participaram da pesquisa 105 funcionários brasileiros e 7 estrangeiros em razão de férias ou outras situações de ausência.

3.3 Coleta de dados

Nessa pesquisa foram utilizados dados primários coletados junto aos funcionários dos setores de produção no mês de maio de 2019, por meio de um questionário em português e outro francês do tipo escala de Likert, composto por 52 questões padronizadas, cujas alternativas de respostas corresponderam aos graus: 1 concordo, 2 concordo parcialmente, 3 não concordo nem discordo, 4 discordo parcialmente e 5 discordo totalmente.

O questionário foi elaborado com base nas categorias competências gerenciais/administrativas, competências de gestão de equipes e de pessoas e dimensões do clima organizacional, descritas nos quadros 2 e 3 no capítulo revisão de literatura.

A aplicação se deu por meio da entrega do questionário impresso aos funcionários os quais, depois de respondidos, foram depositados em uma urna disponibilizada aos participantes da pesquisa para assegurar o anonimato.

Foi aplicada uma versão do questionário em português (ANEXO A) e outra em francês (ANEXO B) para os funcionários que não possuem domínio da língua portuguesa.

3.4 Análise de dados

No primeiro momento, foi realizada a organização e tabulação dos dados com utilização do *software* Excel. Após a tabulação, os dados foram submetidos à estatística descritiva, aplicando-se cálculos de distribuição de frequências, percentuais e médias. A seguir foram elaboradas tabelas agrupando-se as questões de acordo com as categorias de análise, elaborando-se também tabelas de contingência e um gráfico comparativo dos resultados das diferentes categorias.

3.5 Variáveis

As variáveis desse estudo foram liderança e clima organizacional, as quais possuem as seguintes definições gerais:

- a) Liderança: Segundo Bass (1990), a liderança é um convívio entre dois ou mais membros de um grupo e, frequentemente, envolve a elaboração ou a reformulação de uma situação, e as percepções e expectativas dos membros. Os líderes são responsáveis pela mudança, pessoas das quais ações afetam outras pessoas mais do que as outras pessoas afetam os atos deles. Contudo, não se pode ignorar os aspectos ambientais no contexto da liderança. A força das ações do líder sobre o grupo e sobre os resultados organizacionais pode ser delimitada pela tecnologia, normas, requerimentos do trabalho e políticas organizacionais (KATZ; KAHN, 1966).
- b) Clima organizacional: O clima organizacional é um conceito importante para entender o modo como o contexto do trabalho intervém o comportamento e as atitudes das pessoas nesse lugar, sua qualidade de vida e o andamento da organização e adequar-se a um dos atributos mais importantes à revelação dos princípios reguladores e orientadores do comportamento humano dentro de organizações. Além disso, está diretamente relacionado com o estudo das percepções que os trabalhadores constroem a respeito de diferentes aspectos do seu trabalho (SIQUEIRA, 2008; MENEZES; GOMES, 2010).

As definições operacionais adotadas para as variáveis do estudo foram as seguintes:

- a) Liderança: a liderança foi estudada de acordo com a percepção dos funcionários a respeito das categorias de análise competências gerenciais/administrativas e competências de gestão de equipe e de pessoas, descritas na revisão de literatura.
- b) Clima organizacional: o clima foi estudado a partir da opinião dos funcionários com referência às suas diferentes dimensões descritas na revisão de literatura.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esse capítulo apresenta os resultados do estudo sobre liderança e clima organizacional realizado na empresa Simonetto Alimentos LTDA, iniciando com a caracterização a empresa e a seguir os resultados da pesquisa realizada junto aos funcionários do setor de produção e sugestões.

4.1 Caracterização da Empresa

A empresa surgiu em 15 de julho de 1987, fundada pelo senhor Alcides Simonetto na cidade de Tapejara - RS. No ano de 1989, o senhor Gilberto Simonetto saiu de Erechim e estabeleceu-se em Tapejara - RS, passando a ser sócio da empresa, com 50% de participação. Aproximadamente um ano depois, a empresa foi dividida. Na divisão ficou decidida a abertura de uma nova empresa para o senhor Alcides Simonetto, pois o mesmo trabalharia somente no estado do Rio Grande do Sul, ficando a antiga empresa para o senhor Gilberto Simonetto, que já atendia os três estados da Região Sul, contava com cinco colaboradores e atuava no ramo do atacado de alimentos.

A partir desta divisão, a empresa iniciou um novo ciclo, contatando indústrias de balas do Rio Grande do Sul e terceirizando produtos com a sua marca, permanecendo neste processo até final do ano de 2003. Esta terceirização ajudou a consolidar a marca Simonetto no mercado, favorecendo o início de sua indústria, que foi inaugurada em setembro de 2004.

Hoje a empresa Simonetto Alimentos encontra-se com a sua matriz estabelecida na Rua Luiz Sitta, no local da antiga distribuidora e possui sua planta industrial localizada na Rua Aurélio Sossela, ambas em Tapejara RS, com aproximadamente 500 metros de distância entre uma unidade e outra. Na sua matriz funciona a parte administrativa da empresa, onde são faturados, carregados e distribuídos todos os produtos que atendem o mercado interno, sendo que, toda a exportação da empresa é faturada e expedida diretamente da indústria.

Atualmente a capacidade produtiva da empresa é de 1.200 toneladas/mês, sendo vários produtos como balas, pirulitos, caramelos e uma ampla linha de preparados em pó, como pó para sorvete, gelatina, refresco, dentre outros produtos. A empresa conta com aproximadamente 250 colaboradores, possui uma frota própria de 9 caminhões e 25 automóveis. A empresa comercializa sua produção em 50% no mercado interno e 50% no

mercado externo, sendo que no mercado externo a mesma possui clientes em mais de 50 países.

4.2 Resultados

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa organizados de acordo com as categorias de estudo sobre competências de liderança e dimensões do clima organizacional, onde 1 corresponde a concordo, 2 concordo parcialmente, 3 não concordo nem discordo, 4 discordo parcialmente e 5 discordo totalmente.

Tabela 1 - Competências gerenciais administrativas

Questões	1		2		3		4		5		Média
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	
O meu líder auxilia a equipe a atingir as metas e objetivos.	84	75,0	20	17,9	5	4,5	0	0,0	3	2,7	1,4
O meu líder administra de forma adequada as situações de pressão no trabalho.	67	59,8	31	27,7	9	8,0	3	2,7	2	1,8	1,6
Posso contar com o meu líder para encontrar a melhor solução para os problemas de trabalho.	88	78,6	16	14,3	4	3,6	2	1,8	2	1,8	1,3
Meu líder é aberto para sugestões e críticas sobre o trabalho.	71	63,4	23	20,5	9	8,0	2	1,8	6	5,4	1,6
O meu líder organiza o setor para cumprir as necessidades da empresa.	86	76,8	15	13,4	7	6,3	2	1,8	2	1,8	1,4
O meu líder deixa claro para as pessoas as escalas de prioridade do setor.	82	73,2	0	0,0	5	4,5	1	0,9	1	0,9	1,4
O meu líder segue um planejamento para executar as tarefas.	73	65,2	22	19,6	11	9,8	2	1,8	3	2,7	1,5
O meu líder não toma decisões sem analisar bem a situação.	58	51,8	28	25,0	15	13,4	3	2,7	5	4,5	1,8
Média geral											1,5

Fonte: Dados da pesquisa coletados em maio de 2019.

Nesta tabela, as questões são referentes às competências gerenciais administrativas dos líderes, onde é possível verificar que os funcionários se mostram satisfeitos com a capacidade de gestão de seus líderes. Entre as competências que se destacam estão aquelas que dizem respeito ao apoio e suporte aos funcionários, entre estas o auxílio à equipe para solução de problemas, alcance de metas e objetivos e clareza de prioridades.

No entanto percebe-se graus de concordância mais baixos naquelas competências relacionadas à capacidade de tomada de decisão, ao enfrentamento de situações de pressão e à aceitação de críticas e sugestões.

Vergara (2016) diz que em relação a liderança, no século XXI, as pessoas buscam líderes que possuam clareza de visão e mentalidade, que veem a mudança como oportunidade de crescimento, buscam continuamente estar abertas a si mesmos e as demais, repensam limites e encontram significados, mudam direção e conduta, obtendo um significado para o trabalho e fazendo com que os funcionários o encontrem também e busquem transformá-lo em realidade.

Hollander (1978) consegue envolver a maioria desses conceitos sugerindo que o procedimento da liderança geralmente contém um relacionamento de influência em duplo sentido, direcionado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Desse modo, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também pede esforços de cooperação por parte de outras pessoas. Dentro desse método considera-se que, embora o líder seja quem normalmente inicia as atividades, os seus seguidores precisam ser sensíveis a ele, isto é, levá-lo em conta naquilo que diga respeito às suas ideias e programas.

Na tabela 2, apresenta-se os dados sobre gestão de equipes e pessoas.

Tabela 2 - Competências de gestão de equipes e de pessoas

Questões	1		2		3		4		5		Média
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	
O meu líder estimula a equipe para alcançar os objetivos.	69	61,6	23	20,5	13	11,6	2	1,8	5	4,5	1,7
O meu líder procura motivar os funcionários e a equipe.	60	53,6	25	22,3	15	13,4	3	2,7	8	7,1	1,8
O meu líder estimula o desenvolvimento dos funcionários.	62	55,4	28	25,0	0	0,0	0	0,0	7	6,3	1,8
O meu líder mostra-se motivado para o trabalho.	83	74,1	19	17,0	4	3,6	4	3,6	1	0,9	1,4
O meu líder está disponível quando preciso de auxílio.	78	69,6	23	20,5	7	6,3	1	0,9	2	1,8	1,4

O meu líder resolve de forma adequada as situações de conflito.	59	52,7	31	27,7	13	11,6	5	4,5	4	3,6	1,8
O meu líder demonstra interesse em ouvir os funcionários.	73	65,2	20	17,9	10	8,9	5	3,6	3	2,7	1,6
O meu líder transmite com clareza as informações necessárias.	73	65,2	26	23,2	5	4,5	0	0,0	2	1,8	1,3
Sou orientado sobre o meu desempenho pelo meu líder de forma satisfatória.	65	58,0	30	26,8	10	8,9	1	0,9	2	1,8	1,5
Meu líder mantém bom relacionamento com os funcionários.	65	58,0	22	19,6	14	12,5	2	1,8	4	3,6	1,6
Me sinto respeitado pelo meu líder.	72	64,3	22	19,6	8	7,1	1	0,9	4	3,6	1,5
Todos são tratados da mesma forma pelo líder.	55	49,1	26	23,2	14	12,5	4	3,6	7	6,3	1,8
Média geral											1,6

Fonte: Dados da pesquisa coletados em maio de 2019.

Na tabela 2, com questões referentes às competências de gestão de equipes e de pessoas, o resultado é satisfatório de modo geral, influenciando de forma positiva os aspectos de motivação e disponibilidade percebidas nos líderes e a clareza na transmissão das informações necessárias. Por outro lado, há pontos com menor grau de concordância que merecem atenção, destacando-se o estímulo à equipe e ao desenvolvimento dos funcionários, a administração de conflitos, comunicação e relacionamento com os funcionários e o tratamento justo e igualitário.

No momento em que a organização estabelece como objetivo a busca da melhoria contínua do clima organizacional, este foco se reproduz em várias direções da gestão e pode ser a base de apoio da melhoria dos resultados da credibilidade dos processos e equipamentos, os quais gerarão uma maior quantidade de atitudes e resultados, por parte da força de trabalho, inter-relacionadas aos resultados de cada equipe e juntas poderão modificar o resultado coletivo da organização industrial moderna (RUCHINSKI, 2006, p. 1-12).

Com o objetivo de verificar se existem diferentes percepções sobre as competências e atuações dos líderes foram elaboradas tabelas de contingência comparando os resultados entre os setores da produção quanto às questões analisadas, verificando-se que não houve diferenças significativas. Como exemplo apresenta-se a tabela 3 sobre poder contar com o líder para solucionar os problemas do trabalho.

Tabela 3 – Posso contar com o meu líder para encontrar a melhor solução para os problemas de trabalho

Setores	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente	Não concordo nem discordo	Total Geral
Caramelo	8	4		1		13
Controle de qualidade	7			1		8
Cozinha	20	6			3	29
Embrulhamento	27	3	1		1	32
Empacotamento	22	2	1			25
Suco	4	1				5
Total Geral	88	16	2	2	4	112

Como pode ser observada nos dados, a distribuição de frequências corresponde àquela obtida na análise global predominando a concordância e a seguir a concordância parcial, sendo o mesmo resultado para todas as questões. Assim, pode-se afirmar que os resultados gerais refletem de maneira uniforme a distribuição de opiniões em cada setor.

Na tabela 4, apresenta-se os dados sobre os sentidos do trabalho, reconhecimento, valorização e responsabilidades.

Tabela 4 -Categorias de sentidos do trabalho, reconhecimento, valorização e responsabilidades

Questões	1		2		3		4		5		Média
	Freq	%									
O meu trabalho é importante.	95	84,8	9	8,0	3	2,7	0	0,0	1	0,9	1,1
Gosto do trabalho que faço.	89	79,5	15	13,4	2	1,8	1	0,9	0	0,0	1,2
A empresa valoriza os seus funcionários.	45	40,2	32	28,6	14	12,5	5	4,5	12	10,7	2,1
O esforço dos funcionários é reconhecido.	33	29,5	34	30,4	17	15,2	9	8,0	0	0,0	2,3
Nesta empresa os funcionários podem tomar decisões a respeito do seu trabalho.	19	17,0	30	26,8	32	28,6	14	12,5	14	12,5	2,7
Me sinto responsável pelos resultados do meu trabalho.	94	83,9	13	11,6	2	1,8	0	0,0	2	1,8	1,2
Média geral											1,8

Fonte: Dados da pesquisa coletados em maio de 2019.

Observando os resultados da tabela 4 observa-se que os fatores com o grau mais elevado de concordância dizem respeito à identificação com o trabalho realizado, destacando gostar do próprio trabalho e o senso de importância e responsabilidade, os quais são importantes indicadores de motivação intrínseca.

Por outro lado, aparecem com os menores índices de concordância o sentido de reconhecimento, valorização e autonomia no trabalho, os quais são elementos fundamentais para a promoção e manutenção do sentimento de motivação, dessa forma podendo vir a causar a desmotivação da equipe.

Segundo Bergamini (1997, p. 98), “motivação é uma energia direta ou intrínseca ligada ao significado e a natureza do próprio trabalho realizado”. Esse conceito busca identificar e especificar o contexto que envolve motivação, a qual é um sentimento formado no interior de cada um, desenvolvido em função das necessidades e a solução e compreensão destas, que possivelmente estarão ligadas a ambientes, pessoas, situações e acontecimentos na vida pessoal e profissional.

“A motivação, portanto, nasce somente das necessidades humana e não daquelas coisas que satisfazem as necessidades” (BERGAMINI; CODA, 1997 P.25). Diante disso entende-se que quando se está procurando atender uma necessidade intrínseca, está tendo um motivo em função de ambientes, situações ou pessoas procura-se compreender, atender este, para que os sentimentos inerentes relacionados a estes sejam absorvidos como um todo.

Para Luz (1996) não há dúvidas que as formas de liderança são fundamentais no clima organizacional de uma empresa, muitas vezes é identificado líderes que não respeitam os seus subordinados, invadem a privacidade e acabam abusando do seu poder de comando. Há muitos líderes que não se importam em passar um feedback aos funcionários sobre o desempenho dos seus trabalhos, muitos também acabam não ajudando na realização das atividades, muitas vezes sendo rigoroso. Esse tipo de conduta reforça que o líder precisa ser treinado sobre os conhecimentos do comportamento humano, para que possa desenvolver com seus subordinados uma boa relação no trabalho.

Tabela 5- Categorias de desenvolvimento

Questões	1		2		3		4		5		Média
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	
A empresa oferece oportunidades para o meu desenvolvimento profissional.	43	38,4	29	25,9	17	15,2	7	6,3	14	12,5	2,2
A empresa investe em treinamento para os	57	50,9	27	70,5	13	11,6	5	4,5	8	7,1	1,9

funcionários.												
Existem oportunidades de crescimento profissional para os funcionários nesta empresa.	31	27,7	37	33,0	20	17,9	4	3,6	18	16,1	2,4	
Média geral											2,2	

Fonte: Dados da pesquisa coletados em maio de 2019.

Na tabela 5, é observado que, segundo a percepção dos pesquisados a empresa oferece pouca oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional.

Os funcionários procuram desenvolver-se profissionalmente e pessoalmente tornando-se pessoas mais determinadas e reconhecidas, sendo assim treinamentos e desenvolvimentos requerem disponibilidade de tempo e financeira, por esse motivo o funcionário busca esse desenvolvimento fora da empresa, como resultado os funcionários se sentem enganados, desprestigiados gerando insatisfação, pois eles não têm essas oportunidades dentro da empresa. (LUZ, 1996).

Na tabela 6, apresenta-se os dados sobre identificação com a empresa e política global de recursos humanos.

Tabela 6 - Categorias de identificação com a empresa e política global de recursos humanos

Questões	1		2		3		4		5		Média
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	
Me identifico com os valores e a filosofia da empresa.	64	57,1	31	27,7	11	9,8	1	0,9	3	2,7	1,6
Me sinto parte desta empresa.	73	65,2	20	17,9	12	10,7	4	3,6	2	1,8	1,6
Sinto orgulho da empresa em que trabalho.	83	74,1	16	14,3	8	7,1	3	2,7	2	1,8	1,4
Me sinto satisfeito em trabalhar nesta empresa.	69	61,6	23	20,5	9	8,0	3	2,7	2	1,8	1,5
O setor de Recursos Humanos apoia os funcionários.	44	39,3	34	30,4	19	17,0	1	0,9	5	4,5	1,8
O setor de Recursos Humanos desenvolve atividades que contribuem para os funcionários.	35	31,3	35	31,3	20	17,9	5	4,5	8	7,1	2,0
Média geral											1,6

Fonte: Dados da pesquisa coletados em maio de 2019.

Analisando-se a tabela 6 verifica-se que os funcionários se sentem satisfeitos em fazer parte da organização estando identificados com a mesma e seus valores e objetivos, sendo este um indicador positivo como preditor de comprometimento e retenção. Por outro lado, verifica-se que não há a mesma concordância no que diz respeito à atuação de Recursos Humanos quanto ao seu apoio e contribuição para os funcionários.

Luz (1996), salienta que a administração de recursos humanos tem o dever de promover nos mais diversos níveis hierárquicos o desenvolvimento dos recursos humanos, prezando a melhoria do clima organizacional, no desempenho grupal e individual.

Na tabela 7, apresenta-se os dados sobre Coesão e Conflitos.

Tabela 7 - Categorias de Coesão e Conflitos

Questões	1		2		3		4		5		Média
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	
Nesta empresa existe cooperação entre colegas.	51	45,5	31	27,7	11	9,8	7	6,3	6	5,4	1,8
Existe integração entre colegas nesta empresa.	42	37,5	32	28,6	17	15,2	8	7,1	4	3,6	1,9
Aqui os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	70	62,5	18	16,1	9	8,0	6	5,4	4	3,6	1,6
O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	56	50,0	26	23,2	16	14,3	3	2,7	6	5,4	1,8
Os conflitos que acontecem são resolvidos pelo próprio grupo.	32	28,6	36	32,1	18	16,1	10	8,9	11	9,8	2,3
As situações de conflito não prejudicam o ambiente de trabalho.	33	29,5	25	22,3	20	17,9	11	9,8	16	14,3	2,4
Média geral											1,9

Fonte: Dados da pesquisa coletados em maio de 2019.

Na tabela 7 identificou-se alguns dos fatores com maior discordância sendo estes relativos às situações de conflito e sua influência sobre o ambiente de trabalho. Com base nas respostas pode-se sugerir a existência de dificuldades de relacionamento entre colegas, reforçado pelos resultados das demais questões ligadas à existência de integração e cooperação, podendo ser este um fator prejudicial ao clima organizacional em geral.

Para Luz (2003), o clima organizacional no ambiente de trabalho pode ser agradável ou desagradável, ele fica agradável quando predominam atitudes positivas, quando há alegria, entusiasmo, confiança, engajamento, participação, motivação entre outros fatores positivos que afetam diretamente os funcionários. O clima organizacional se torna bom quando os funcionários se sentem orgulho de fazer parte da empresa, muitos acabam divulgando a mesma para amigos, parentes e conhecidos.

O clima no ambiente de trabalho se torna desagradável quando algumas variáveis afetam de forma negativa os funcionários, gerando inúmeros fatores, conflitos, desinteresses, discórdias desunião entre outros fatores. A intensidade com que esses fatores se manifestam é que se acaba definindo o clima como prejudicado ou ruim, esse tipo de fator é desfavorável ao objetivo da empresa e dos seus funcionários (LUZ, 2003).

Na tabela 8, apresenta-se os dados sobre compensação.

Tabela 8- Categorias Compensação

Questões	1		2		3		4		5		Média
	Freq	%									
O que os funcionários ganham está de acordo com o trabalho que fazem.	23	20,5	32	28,6	22	19,6	13	11,6	21	18,8	2,8
As recompensas estão de acordo com as expectativas dos funcionários.	29	25,9	33	29,5	20	17,9	12	10,7	16	14,3	2,5
Os funcionários são recompensados pelo seu desempenho.	26	23,2	34	30,4	24	21,4	10	8,9	15	13,4	2,5
Me sinto satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa.	45	40,2	39	34,8	10	8,9	11	9,8	6	5,4	2,0
Média geral											2,5

Fonte: Dados da pesquisa coletados em maio de 2019.

Percebe-se que na tabela 8 sobre compensação, mostra um índice de insatisfação maior com média 2,5.

Para Luz (1996), a muitos fatores que podem desmotivar um funcionário, só o salário não é suficiente, mas quando é um salário injusto, acaba deixando os funcionários descontentes, pois eles têm o direito de ter um salário justo ao que combina com sua profissão, ao mesmo tempo, a empresa tem o direito ao justo preço de seus produtos. As

empresas que tem preocupação com o clima organizacional devem definir uma política salarial, que seja justa em relação a cada cargo que os funcionários executam.

Luz (1996) cita também que os benefícios também podem motivar ou desmotivar um funcionário, em razão do bem-estar que oferecem, em razão disso quando a empresa decide cancelar um benefício, o resultado não é positivo e acaba surgindo dificuldades por parte da gestão para contratar novos funcionários, gerando uma rotatividade na empresa, o que acaba perturbando o clima organizacional e a produtividade. As empresas devem analisar muito bem os benefícios que podem oferecer aos seus funcionários (LUZ, 1996).

Na tabela 9, apresenta-se os dados sobre segurança e condições de trabalho.

Tabela 9 - Categorias de Segurança e Condições de Trabalho

Questões	1		2		3		4		5		Média
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	
Eu me sinto seguro em relação à estabilidade do meu emprego.	66	58,9	28	25,0	10	8,9	2	1,8	4	3,6	1,6
O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	73	65,2	23	20,5	7	6,3	3	2,7	5	4,5	1,6
A qualidade do trabalho é considerada mais importante do que a sua quantidade.	59	52,7	20	17,9	17	15,2	4	3,6	10	8,9	1,9
A empresa se preocupa com a saúde e a segurança dos funcionários.	69	61,6	22	19,6	7	6,3	7	6,3	6	5,4	1,7
Os funcionários têm os equipamentos necessários para realizar as tarefas.	95	84,8	11	9,8	2	1,8	2	1,8	1	0,9	1,2
O ambiente físico de trabalho é satisfatório.	66	58,9	29	25,9	9	8,0	1	0,9	6	5,4	1,7
Média geral											1,6

Fonte: Dados da pesquisa coletados em maio de 2019.

Nesta tabela 9 sobre segurança e condições de trabalho, observa-se que os funcionários se mostram satisfeitos com os equipamentos disponibilizados, porém apresentam menor grau de concordância no que diz respeito à preocupação da empresa com a saúde e segurança dos funcionários, ritmo e volume de trabalho e condições do ambiente físico.

O tipo de trabalho que o empregado vem a exercer revela a influência sobre a motivação ou sobre a satisfação do mesmo na via profissional, sendo assim, é de suma importância os gestores ficarem atentos às questões que venham a impactar no clima organizacional (LUZ, 1996). A falta de trabalho, a sobrecarga, tarefas repetitivas o excesso de

responsabilidade, podem ser causadores de inúmeras consequências que afetam negativamente os funcionários, levando muitas vezes a distúrbios ou doenças como dor de cabeça, insônia, fadiga, depressão, ansiedade entre outros fatores prejudiciais a saúde. Os gestores devem ficar atentos a possíveis insatisfações no trabalho, no volume de atividades e as condições do mesmo (LUZ, 1996).

A seguir o gráfico com o comparativo de todas as categorias.

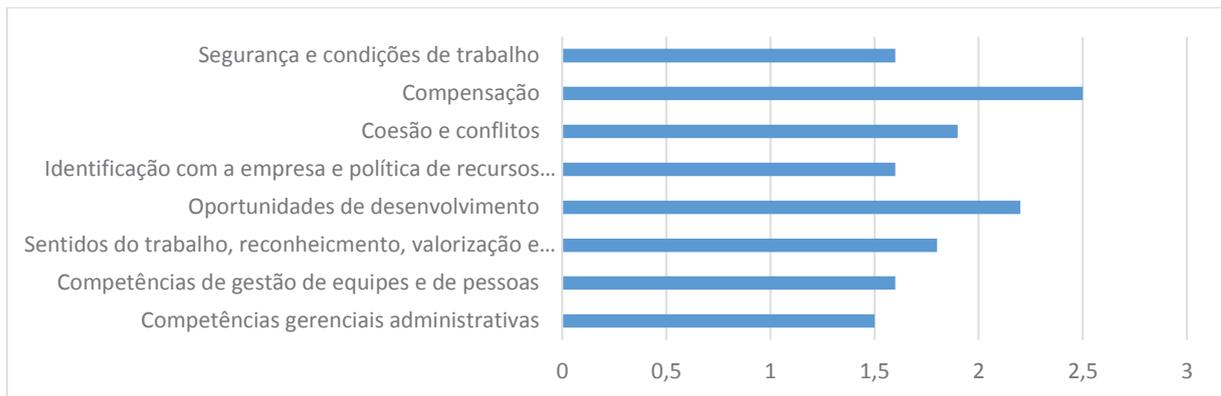


Gráfico 1 - Comparativo entre as categorias

Observando esse gráfico pode-se analisar que o maior descontentamento dos funcionários é na parte de compensação atingindo média 2,5, o segundo ponto é oportunidade de desenvolvimento passando de média 2 e o terceiro é coesão e conflitos atingindo média 2.

Da mesma forma que estilo de liderança é importante na empresa, a variável compensação também é de suma importância para o diagnóstico do clima organizacional. Luz (1996) diz que as pessoas vivem em enormes contrastes econômicos e com péssimas distribuições de renda, assim a constante luta pela sobrevivência do trabalhador tem consequências no clima organizacional. Assim cabe as organizações trazer uma remuneração justa, de forma a diminuir esses sentimentos existentes entre trabalhadores.

Por isso, para o autor, não é apenas necessária uma boa remuneração dentro da organização, mas uma remuneração justa, de modo que as organizações que se preocupam com o clima organizacional devem oferecer uma política salarial que ao mesmo tempo seja justa, possa também ser competitiva.

Oferecer um salário que seja menor do que outras empresas pelo mesmo trabalho realizado, causa descontentamento muito grande por parte dos funcionários, e tem um reflexo pior no clima, quando é oferecido uma remuneração diferenciada para cargos dos mesmos

níveis hierárquicos dentro da empresa. Assim, fica evidenciada a necessidade da empresa em preocuparem-se com uma política salarial primeiramente justa do que competitiva.

Os conflitos estão presentes em todos os ambientes, organizacionais ou não, pois sempre que houver a convivência entre um grupo de pessoas, inevitavelmente haverá divergências de ideias, objetivos, entre outros fatores.

Berg (2012) defende que existem três tipos de conflitos: pessoais, interpessoais e organizacionais, conforme será apresentado a seguir. Conflito pessoal: é como a pessoa lida com si mesma, são inquietações, dissonâncias pessoais do indivíduo, e reflete num abismo entre o que se diz e faz, ou contraste entre o que se pensa e como age. Esse tipo de conflito pode levar a determinados estados de estresse e atrito. Conflito interpessoal: é aquele que ocorre entre indivíduos, quando duas ou mais pessoas encaram uma situação de maneira diferente. Embora boa parte dos conflitos sejam causados por processos organizacionais, a maioria dos atritos e desavenças são, no entanto, de origem interpessoal, o que as torna mais difíceis de se lidar. Podem existir ainda dentro dos conflitos interpessoais, o intragrupal (divergência numa mesma área, setor, etc.), e intergruppal (dissensão entre áreas, setores diferentes). Conflito organizacional: esse tipo de conflito não é fundamentado em sistema de princípios e valores pessoais, e sim do resultado das dinâmicas organizacionais em constante mudança, muitas delas externas à empresa.

Quando se estiver administrando um conflito, de acordo com Neto (2005), é de suma importância que antes de tomar qualquer decisão se investiguem os fatos ocorridos, assim como as pessoas envolvidas, suas condutas, desempenho, entre outros. Tudo para que injustiças não sejam cometidas e o conflito tenha um final satisfatório para todos.

Evidencia-se que os conflitos interferem sim no funcionamento da empresa, resta então identificar se essa interferência é favorável ou não às atividades, estimulando as situações onde as discordâncias geram novas ideias e soluções diferenciadas, e mitigando aquelas onde as consequências serão restritas aos custos e perdas, tanto na produtividade quanto na qualidade de relacionamento entre as pessoas.

4.3 Sugestões

Após a análise dos resultados há algumas sugestões a serem feitas à empresa Simonetto Alimentos LTDA para melhorar os pontos negativos citados pelos funcionários e aprimorar os positivos.

O principal é que esses líderes precisam desenvolver competências e habilidades de gestão de pessoas através de treinamento, cursos online e presenciais, palestras, workshops ou buscando formação específica para essa competência.

Foi sugerida uma melhor comunicação quanto às informações passadas entre o líder e liderado, deixando claras as prioridades do setor, pois assim acontecerão menos falhas de comunicação entre os setores, pois a comunicação é considerada um fator estratégico dentro da empresa, com uma boa comunicação tudo fica claro e não há problemas internos.

Recomenda-se também que a empresa comece a passar feedback constante aos funcionários sobre seu desempenho no trabalho, principalmente para aqueles em que são o primeiro emprego pois assim saberão o que melhorar em si, usar palavras amigáveis de motivação, pois assim os funcionários se sentem mais motivados.

Procurar formas de recompensas em que os funcionários se sintam mais valorizados pela empresa, uma lembrança no aniversário, por anos de empresa, isso deixa o funcionário mais satisfeito em relação a empresa, realizar atividades de treinamentos, cursos, palestras em que contribua para o conhecimento deles, realizar mais integração entre a empresa e o funcionário.

São pontos que precisam de um pouco mais de investimento, mas a recompensa vem depois para a empresa, pois acaba se tornando um ambiente agradável de trabalhar e o funcionário acaba ficando orgulhoso de trabalhar na empresa. Investir mais no funcionário e não só na empresa.

Como Bergamini (2008, p.204), menciona a estratégia utilizada passa a ser de “estimular” ou “provocar” a motivação por meio da utilização dessas “recompensas” que estejam disponíveis no meio ambiente. Partindo desse pressuposto, entende-se que a motivação vem de sentimentos internos, os quais poderão ser estimulados em função de tarefas, ações e objetivos ou mesmos provocados em função destes, utilizando-se do que possui o ambiente, o qual irá associar seus fatores as necessidades, bem como situações determinantes da motivação no ambiente empresarial.

Uma sugestão para a empresa é investir em plano de carreira, critérios de desempenho para motivar mais os funcionários.

Plano de carreira é uma estrutura adotada por muitas organizações com o objetivo de tornar claro para os seus funcionários as oportunidades de crescimento que a empresa oferece, motivando-os a se desenvolver, e, com isso, colaborar com o crescimento da organização.

Para Schuster e Dias (2012, p. 4),

O plano de carreira pode ser visto como uma ferramenta de atratividade e retenção de talentos, por este poder visualizar um caminho que pode ser seguido e de certa forma apresentar-lhe que a organização está atenta a ele e quer lhe proporcionar uma forma de obter e sanar suas necessidades básicas intrínsecas e extrínsecas, como salário, segurança no cargo, reconhecimento, oportunidades de crescimento e autoconfiança, fatores estes ligados diretamente a motivação dos colaboradores.

Já Furbino (2008) acrescenta que,

O plano de carreira deve vir a encontro da missão e da visão da própria empresa, conciliando objetivos e benefícios organizacionais, com objetivos e benefícios dos profissionais, alinhando-se então os interesses da empresa com os interesses de seus colaboradores.

A administração de conflitos exige muita habilidade por parte de quem for tratá-lo, porém nem sempre é ruim, se bem analisado e com o uso das ferramentas corretas ele pode transformar-se em um aliado do crescimento e da mudança.

As pessoas têm personalidades e opiniões diferentes, por isso é comum ter situações divergentes na convivência, tanto em ambientes familiares quanto empresariais. Mas se a razão do conflito for boa e construtiva, um simples choque de opiniões pode trazer uma mudança importante e necessária.

O que sempre fará a diferença serão as pessoas, suas intenções e habilidades, por isso são tão importantes nas organizações, e estudar formas de auxiliar na sua convivência e bem-estar se faz necessário e imprescindível para todo gestor a as organizações que desejam sucesso.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar a influência da liderança do clima organizacional na empresa Simonetto Alimentos LTDA, realizando uma pesquisa para saber a percepção dos funcionários em relação a liderança e clima na empresa, oferecendo melhorias no ambiente de trabalho, melhor relacionamento entre líder e liderados e também com o objetivo de alcançar os objetivos expostos na pesquisa.

Desta forma esse trabalho possibilitou através de outros estudos realizados na área, verificar a importância da pesquisa de clima organizacional no que se refere a gerência administrativa, gestão, reconhecimento, desenvolvimento, ambiente de trabalho, coesão e conflitos.

Verificou-se que no geral a influência dos líderes sobre o clima é positiva, destacando-se entre os aspectos favoráveis em que o líder sempre busca a melhor solução para ao trabalho, mantém o setor sempre organizado para executar as tarefas, o líder sempre está disponível quando os funcionários precisam, por outro lado foram identificadas competências que devem ser aprimoradas/desenvolvidas, entre as quais a motivação, estimular os funcionários no dia-a-dia e também em como eles são tratados, um líder não pode tratar as pessoas com diferença, dar mais regalias para um e menos para outras e isso também para a parte de conflitos, analisar bem a situação antes de tomar qualquer decisão e sair julgando.

A forma que o líder tomar as decisões sem analisar a situação, se o líder é aberto para sugestões e críticas sobre o trabalho, analisar a situação antes de tomar uma decisão é muito importante e se comunicar, saber ouvir o funcionário também é pois ele pode ter alguma sugestão para resolver o problema ou até uma crítica construtiva.

Avaliar o clima permitiu aprimorar oportunidades na empresa e identificar as principais demandas dos trabalhadores, trazendo assim uma melhora no ambiente organizacional, comprometimento dos funcionários, a produtividade e rentabilidade da organização, qualidade dos produtos e serviços. Assim, exige esforço dos líderes e superiores e comprometimento dos trabalhadores para conseguirem o resultado esperado.

Através, da colaboração dos funcionários e líderes da empresa Simonetto Alimentos LTDA foi possível realizar a coleta de dados e a possibilidade de realização deste trabalho.

Portanto, trazer os diferentes fatores do clima organizacional, pode-se dizer que no que se refere as responsabilidades que eles têm em relação ao trabalho deles e também como isso é importante, eles sentem orgulho de trabalhar na empresa, mas em relação aos aspetos

desfavoráveis o que chama mais atenção é a compensação, um salário menor comparado com outras pessoas que executam as mesmas tarefas em outra organização é um fator negativo,

Em relação as sugestões apresentadas, enfatiza-se que a organização deve ter em mente um plano de carreira para seus funcionários, treiná-los para execução de suas tarefas, bem como ouvir e passar um feedback quando possível, além de oferecer reconhecimento por prêmios financeiros como forma de efetivar a busca de resultados por parte dos funcionários.

Diante do que foi exposto nesse trabalho, pode-se analisar a importância dos resultados desse estudo para a empresa, realizar uma pesquisa de clima sempre que possível, apresentar melhorias que viabilizem mudanças importantes. Fica evidenciada a influência da liderança no clima organizacional também, alinhando a teoria com a prática, conseguiu-se entender com mais clareza a importância e a influência do comportamento do líder em relação ao seu trabalho perante sua equipe.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAHLS, S. C.; NAVOLAR, A. B. B. **Terapia Cognitivo-Comportamentais: Conceitos e Pressupostos Teóricos.** *Revista Eletrônica de Psicologia.* n. 04, Curitiba, Jul, 2004. Disponível em [http://www.utp.br/psico.utp.online/site4/terapia_cog.pdf].

BANOV, M. R. **Psicologia no Gerenciamento de Pessoas.** São Paulo: Atlas. 2008.

Bass, B. M. (1990). *HandBook of leadership: theory, research and managerial applications.*New York: The Free Press.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai. /jun. 1994.

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

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Psicologia aplicada à administração de empresas.* São Paulo: Atlas, 2005.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 2006.

BEGAMINI, Cecilia Withaker. *Motivação nas Organizações.* São Paulo: Atlas, 2008.

BERGAMINI, W. Cecília. **Liderança: administração do sentido.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGAMINI, W. Cecília. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia.** 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. Produção.** v. 16, n. 2, pp. 258-273, 2006.

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

CAVALCANTI, V. L. S.; CARPILOVSKI, M.; LUND, M. **Liderança e Motivação.** Rio de Janeiro: FGV. 2006.

CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** Editora Atlas. São Paulo: 1996.

CODA, R. A relação entre motivação, satisfação do trabalho e administração de RH, IN: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org.) **Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança.** São Paulo: Atlas, 1997.

CODA, Roberto. **Competências comportamentais: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho.** São Paulo: Atlas, 2016. p. 1 – 111.

- CRAINER, S. **Grandes Pensadores da Administração**. São Paulo: Futura, 2000.
- DIEHL, A. Antônio; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- DRUMMOND, V. S. **Confiança e liderança nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2007.
- FIEDLER, F. E., CHEMERS, M. M. **Liderança e Administração Eficaz**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- FRANÇA, L., Ana Cristina. **Comportamento Organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo Saraiva, 2012.
- FURBINO, Marizete. Plano de carreira: sua empresa tem que fazer um! **Administradores – O Portal Administração**. Cidade, 15 jan. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/plano-de-carreira-suaempresa-tem-que-fazer-um/20877/>>. Acesso em: 20 nov. 2019.
- GIL, A. Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GRACIOSO, Luiz Francisco. **Liderança empresarial: competências que inspiram, influenciam e conquistam resultados**. São Paulo: Atlas, 2009. P. 1- 133.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- HANSENNE, M. **Psicologia da Personalidade**. Lisboa: Climepsi. 2003.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.
- HOLLANDER, E.P. *Leadership dynamics - a practical guide to effective relationships*. New York: The Free Press, 1978.
- JUNG, C. G. **Tipos Psicológicos**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- LESSA, E. **Equipes de Alto Desempenho a Tipologia de Jung nas Organizações**. São Paulo: Vetor, 2003.
- LIMA, B. Thales; GOMES, L. Sabrina. **Estudo em hotéis da orla de João Pessoa (PB) The styles of leadership in hotel management: a study in hotels on the border of João Pessoa (PB)**.
- LUZ, J. P. da. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação (Programa de

Pós-Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Disponível em: Acesso em: 5 de mar. 2019.

LUZ, Ricardo S. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1995.

_____, **Gestão do clima organizacional**. Qualitymark, 2003.

MENEZES, I.G.; GOMES, A. C. P. **Clima organizacional**: uma revisão histórica do construto. **Psicol. rev.** (Belo Horizonte), Belo Horizonte, v. 16, n. 1, abr. 2010. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682010000100011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 5 mar. 2019.

NETO, Alvaro Francisco Fernandes. Gestão de conflitos. **Thesis**, São Paulo, v. 4, p. 1-16, 2º semestre de 2005.

PAYNE, R. L.; MANSFIELD, R. Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position. **Administrative Science Quarterly**, n. 18, p. 515-526, 1973.

PUENTE-PALACIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração**, v. 37, n. 3, p. 96 – 104, jul./set. 2002.

REIS, B. Sevilha; CREMONEZI, Osvaldo: **Endomarketing, liderança e comunicação**: Reflexos na organização. *Brazilian Journal of Marketing – BJM Revista Brasileira de Marketing ReMark* Vol. 17, N. 1. Janeiro/Março. 2018. p 128- 138.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

ROBBINS, P. Stephen. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUCHINSKI, P. R. F. Clima organizacional do planejamento estratégico corporativo: estratégia na obtenção de resultados. **Cad. Pesq. NPGA**, 3. p. 1-12, 2006.

SANTOS, Juliana Neves; NEIVA, Elaine Rabelo; ANDRADE-MELO, Eleuni Antônio. **Relação entre Clima Organizacional, Percepção de Mudança organizacional e Satisfação do Cliente**. *Psic.: Teor. e Pesq.*, Brasília, Jan-Mar 2013, Vol. 29 n. 1, pp. 31-39.

SANTOS, Mario Roberto; CODA, Roberto; MAZZALI, Leonel: **Clima organizacional e desempenho financeiro Organizational climate and financial performance**. *Revista Universa Contábil*, ISSN 1809-3337, FURB, v. 6, n.2, p. 27-46, abr./jun., 2010 Disponível em: <www.furb.br/universocontabil>. Acesso em: 5 mar. 2019.

SCHNEIDER, B. **Organizational behavior**: *Annual Review of Psychology*, Palo Alto, CA, v. 36, 1985.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.) et al. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SMITH, P., PETERSON, M. P. Op.cit. p. 115.

SPIER, S., Vanessa; JUCHEM, M., Dionise; CAVALHEIRO, Maria Eloisa: **Avaliação do Clima Organizacional como Diferencial Competitivo: Desafio**. R. Econ. e Adm. Campo Grande, MS, v. 10, n. 22, p. 18-29, set./dez. 2009.

SCHUSTER, Marcelo; DIAS, Valéria. Plano de carreira nos sistemas de gestão público e privado: uma discussão a luz das teorias motivacionais. **Revista de Administração Imed**. Passo Fundo, v. 2, n. 1, p. 1-17, 2012. Disponível em: <<https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/123/131>>.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 14. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2009.

YUKL, G. A. **Leadership in Organizations**. USA: Prentice-Hall, 1989.

APÊNDICE A - Questionário

Este questionário faz parte da pesquisa do meu trabalho de conclusão do curso de Administração pela Universidade de Passo Fundo, orientado pela Prof^a. Denise Carvalho Tatim.

O objetivo da pesquisa consiste em identificar a influência das lideranças no clima organizacional da empresa Simonetto Alimentos LTDA.

Para a realização desta pesquisa sua opinião e participação são fundamentais. Por favor, leia as perguntas com atenção e responda com sinceridade. Não há necessidade de colocar o nome, pois as informações analisadas serão mantidas em sigilo. Em caso de dúvidas estou à disposição.

Desde já agradeço pela colaboração
Acadêmica: Fiana Calegari

Instruções de preenchimento:

O questionário a seguir deve ser respondido da seguinte maneira: faça um X na resposta que você escolher

- 1 - Concordo totalmente.
- 2 - Concordo parcialmente.
- 3 - Não concordo nem discordo.
- 4 - Discordo parcialmente.
- 5 - Discordo totalmente.

Assinale qual é o seu setor e turno:

1° Turno	2° Turno

Cozinha	Embrulhamento	Empacotamento	Controle de Qualidade	Suco	Caramelo

	Concordo totalmente 	Concordo parcialmente	Não concordo Nem concordo 	Discordo parcialmente	Discordo totalmente 
1. O meu líder auxilia a equipe a atingir as metas e objetivos.					
2. O meu líder administra de forma adequada as situações de pressão no trabalho.					
3. Posso contar com o meu líder para encontrar a melhor solução para os problemas de trabalho.					
4. Meu líder é aberto para sugestões e críticas sobre o trabalho.					
5. O meu líder organiza o setor para cumprir as necessidades da empresa.					
6. O meu líder deixa claro para as pessoas as escalas de prioridade do setor.					
7. O meu líder segue um planejamento para executar as tarefas.					
8. O meu líder não toma decisões sem analisar bem a situação.					
9. O meu líder estimula a equipe para alcançar os objetivos.					
10. O meu líder procura motivar os funcionários e a equipe.					
11. O meu líder estimula o desenvolvimento dos funcionários.					
12. O meu líder mostra-se motivado para o trabalho.					
13. O meu líder/supervisor está disponível quando preciso de auxílio.					
14. O meu líder resolve de forma adequada as situações de conflito.					
15. O meu líder demonstra interesse em ouvir os funcionários.					

16. O meu líder transmite com clareza as informações necessárias.					
17. Sou orientado sobre o meu desempenho pelo meu líder de forma satisfatória.					
18. Meu líder mantém bom relacionamento com os funcionários.					
19. Me sinto respeitado pelo meu líder.					
20. Todos são tratados da mesma forma pelo líder.					
21. O meu trabalho é importante.					
22. Gosto do trabalho que faço.					
23. A empresa valoriza os seus funcionários.					
24. O esforço dos funcionários é reconhecido.					
25. Nesta empresa os funcionários podem tomar decisões a respeito do seu trabalho.					
26. Me sinto responsável pelos resultados do meu trabalho.					
27. A empresa oferece oportunidades para o meu desenvolvimento profissional.					
28. A empresa investe em treinamento para os funcionários.					
29. Existem oportunidades de crescimento profissional para os funcionários nesta empresa.					
30. Me identifico com os valores e a filosofia da empresa.					
31. Me sinto parte desta empresa.					

32. Sinto orgulho da empresa em que trabalho.					
33. Me sinto satisfeito em trabalhar nesta empresa.					
34. O setor de Recursos Humanos apoia os funcionários.					
35. O setor de Recursos Humanos desenvolve atividades que contribuem para os funcionários.					
36. Nesta empresa existe cooperação entre colegas.					
37. Existe integração entre colegas nesta empresa.					
38. Aqui os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.					
39. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.					
40. Os conflitos que acontecem são resolvidos pelo próprio grupo.					
41. As situações de conflito não prejudicam o ambiente de trabalho.					
42. O que os funcionários ganham está de acordo com o trabalho que fazem.					
43. As recompensas estão de acordo com as expectativas dos funcionários.					
44. Os funcionários são recompensados pelo seu desempenho.					
45. Me sinto satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa.					
46. Eu me sinto seguro em relação à estabilidade do meu emprego.					
47. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.					
48. A qualidade do trabalho é considerada mais importante do que a sua quantidade.					

49. A empresa se preocupa com a saúde e a segurança dos funcionários.					
50. Os funcionários têm os equipamentos necessários para realizar as tarefas.					
51. O ambiente físico de trabalho é satisfatório.					

APÊNDICE B - Questionário versão em francês

Cher collègue

Ce questionnaire fait partie de la recherche de mon travail pour compléter le cours d'Administration de l'Université de Passo Fundo, guidé par Prof^ª. Dr. Denise Carvalho Tatim. L'objectif de la recherche est d'identifier l'influence du chef d'équipe dans le climat de l'organisation Simonetto Alimentos LTDA.

Pour la réalisation de cette recherche, son avis et sa participation sont fondamentaux. Veuillez lire attentivement les questions et y répondre honnêtement. Il n'est pas nécessaire de saisir le nom car les informations analysées resteront confidentielles. En cas de doute, je suis à votre disposition.

Merci pour votre coopération.

Académique: Fiana Calegari

Marquez votre secteur et poste de travail:

Premier () Deuxième ()

Cozinha () Embrulhamento () Empacotamento () Controle de Qualidade () Suco ()
Caramelo ()

Instructions

Faites un X dans la réponse choisie :

- 1 - Totalement d'accord.
- 2 - Partiellement d'accord.
- 3 – Indifférent.
- 4 - Partiellement en désaccord.

	Totalem d'accord 	Partiellement d'accord	Indifférent 	Partiellement en désaccord	Totalem en désaccord 
1. Mon chef aide l'équipe à atteindre les buts et objectifs.					
2. Mon chef gère					

adéquatement les situations de pression au travail.					
3. Je peux compter sur mon chef pour trouver la meilleure solution aux problèmes de travail.					
4. Mon chef est ouvert aux suggestions et critiques sur le travail.					
5. Mon chef organise le secteur pour répondre aux besoins de l'entreprise.					
6. Mon chef explique clairement les échelles de priorité du secteur.					
7. Mon chef suit un plan pour effectuer les tâches.					
8. Mon chef ne prend pas de décisions sans bien regarder la situation.					
9. Mon chef encourage l'équipe à atteindre les objectifs.					
10. Mon chef cherche à motiver les employés et le personnel.					
11. Mon chef encourage le développement des employés.					
12. Mon chef est motivé pour travailler.					
13. Mon chef est disponible lorsque j'ai besoin d'aide.					
14. Mon chef résout de manière adéquate les situations de conflit.					
15. Mon chef s'intéresse à écouter les employés.					
16. Mon chef transmet clairement les informations nécessaires.					
17. Je suis guidé de manière satisfaisante par mon chef.					
18. Mon chef entretient de bonnes relations avec les employés.					
19. Je me sens respecté par mon chef.					
20. Tout le monde est traité de la même manière par le chef.					

21. Mon travail est important.					
22. J'aime le travail que je fais.					
23. L'entreprise valorise ses employés.					
24. L'effort de l'employé est reconnu.					
25. Dans cette entreprise, les employés peuvent prendre des décisions concernant leur travail.					
26. Je me sens responsable des résultats de mon travail.					
27. La entreprise offre des opportunités pour mon développement professionnel.					
28. L'entreprise investit dans la formation des employés.					
29. Il existe des opportunités de croissance professionnelle pour les employés de cette entreprise.					
30. Je m'identifie aux valeurs et à la philosophie de l'entreprise.					
31. Je me sens comme une partie de cette entreprise.					
32. Je suis fier de l'entreprise dans laquelle je travaille.					
33. Je suis satisfait de travailler dans cette entreprise.					
34. Le secteur des ressources humaines soutient le personnel.					
35. Le secteur des ressources humaines développe des activités qui contribuent aux employés.					
36. Dans cette entreprise, il existe une coopération entre collègues.					
37. Il existe une intégration entre collègues de cette entreprise.					

38. Ici, des collègues aident un nouvel employé dans ses difficultés.					
39. L'employé qui fait une erreur est aidé par ses collègues.					
40. Les conflits qui surviennent sont résolus par le groupe lui-même.					
41. Les situations de conflit ne nuisent pas à l'environnement de travail.					
42. Ce que gagnent les employés est à la mesure de leur travail.					
43. Les récompenses correspondent aux attentes des employés.					
44. Les employés sont récompensés pour leurs performances.					
45. Je suis satisfait des avantages offerts par l'entreprise.					
46. Je suis confiant quant à la stabilité de mon travail.					
47. L'environnement de travail facilite l'exécution des tâches.					
48. La qualité du travail est considérée comme plus importante que sa quantité.					
49. La entreprise est préoccupée par la santé et la sécurité des employés.					
50. Les employés disposent du matériel nécessaire pour effectuer les tâches.					
51. L'environnement de travail physique est satisfaisant.					