

**A PERCEPÇÃO DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL: UM
ESTUDO DE CASO NA SOMAVE ALIMENTOS**

*THE PERCEPTION OF LEADERSHIP IN THE ORGANIZATIONAL CLIMATE: A CASE
STUDY AT SOMAVE ALIMENTOS*

**Camila Schwartzhaupt Santos¹
Faisal Medeiros Awad²**

RESUMO

O presente artigo busca compreender a percepção da liderança no clima organizacional na empresa Somave Alimentos localizada na cidade de Passo Fundo, Rio Grande do Sul. Esta temática que desde antigamente é muito comentada e estudada, pois reflete no ambiente da empresa e na liderança em geral. Como objetivo geral desta pesquisa se estabeleceu entender qual a percepção da liderança no clima organizacional e como pode impactar os demais setores da empresa. O referencial teórico utilizado na pesquisa traz conceitos sobre a liderança, estilos de liderança, clima organizacional, modelos de mensuração e dimensões de análise. A pesquisa se caracteriza como pesquisa-diagnóstico de abordagem quantitativa, realizada através do Google Forms com a participação de 17 trabalhadores do setor de cortes, onde se pode compreender a visão sobre a liderança e o clima organizacional na empresa. Diante disso destaca-se o quão importante é se ter uma liderança estruturada e eficaz e que traz reflexo na qualidade do clima organizacional.

Palavras-chave: Clima organizacional. Liderança. Percepção.

ABSTRACT

This article seeks to understand the perception of leadership in the organizational climate in the company Somave Alimentos located in the city of Passo Fundo, Rio Grande do Sul. This theme has been much commented on and studied since the past, as it reflects on the company's environment and on leadership in general. The general objective of this research was to understand the perception of leadership in the organizational climate and how it can impact the other sectors of the company. The theoretical framework used in the research brings concepts about leadership, leadership styles, organizational climate, measurement models and dimensions of analysis. The research is characterized as a diagnostic research with a quantitative approach, carried out through Google Forms with the participation of 17 workers from the cutting sector, where it is possible to understand the vision of leadership and the organizational climate in the company. In view of this, it is highlighted how important it is to have a structured and effective leadership, which reflects on the quality of the organizational climate.

Key-word: Organizational climate. Leadership. Perception.

¹ Acadêmica do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo. 186705@upf.br.

² Professor orientador do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo. faisal@upf.br.

1. INTRODUÇÃO

A globalização instiga as organizações à busca de métodos de inovação e mudanças para seu desenvolvimento e destaque no mercado de trabalho. Diante dessas mudanças surgem assuntos de grande relevância que compõem a estrutura das empresas, envolvendo desde cargos operacionais até cargos de liderança.

Partindo de tal pressuposto, pode ser citada a influência da liderança presente no clima organizacional das organizações, o que reflete na otimização dos resultados da equipe de trabalho, e no bem estar dos colaboradores individualmente.

Segundo (CHIAVENATO, 2000, p.67) o trabalho nas empresas tem como fundamental e principal elemento as pessoas. Apesar de as organizações possuírem maquinário e diversificado aparato tecnológico, as pessoas sempre são consideradas fator imprescindível.

Sob a mesma perspectiva, Soares (2013) aponta que os colaboradores passaram a ser vistos como ativo dos mais significativos, posto que as empresas visualizem nos funcionários sujeitos que acrescentam valor aos produtos e serviços frutos de suas operações. No longo prazo percebe-se que o clima organizacional impacta grandemente na produtividade, qualidade, motivação e no desenvolvimento da organização.

Os colaboradores expressam por sua vez uma grande relevância em todo o andamento da organização, desde a produtividade até a eficiência e resolução de adversidades presentes no decorrer do tempo.

Sendo assim, se compreende a gestão de pessoas como fator de diferencial e vantagem competitiva para as organizações que compõem uma liderança bem estruturada e um clima organizacional agradável. Isso instiga crescimento e potencialização nas oportunidades de negócios, gerando valorização dos seus colaboradores e novas oportunidades de desenvolvimento tanto da organização quanto dos funcionários.

Percebe-se que na atualidade é considerado por muitas empresas um desafio conciliar uma liderança que busca incentivar, compreender e impulsionar sua equipe. Segundo Maximiano (2000, p. 379). “Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos.” Afinal um líder tem grande responsabilidade para com as pessoas, sendo elas clientes, funcionários, chefia e sociedade.

As organizações almejam desenvolvimento, tanto de suas estruturas quanto de sua equipe de colaboradores. Pois sempre é considerado um diferencial a entrega de produtos e serviços de qualidade aos seus clientes, o que torna a empresa bem vista e impulsionada perante seus concorrentes e para o mercado.

Diante dessa expectativa pode-se mencionar o papel da liderança em instigar sua equipe. Um líder, tem por sua vez papel fundamental dentro das organizações, líder é aquele que incentiva, impulsiona, conduz, corrige, aconselha e lidera um grupo de pessoas a fim de alcançarem determinadas metas, que por sua vez refletem no crescimento pessoal e organizacional.

Por outro lado, o clima organizacional possui grande importância tanto para o desempenho da empresa, como reflete principalmente nas pessoas que estruturam o quadro de colaboradores. O clima organizacional é uma temática muito estudada e comentada principalmente por profissionais da administração, pois permite a análise de diversas variáveis presentes dentro de uma organização, podendo citar estudos de empresas como a GPTW (Great Place to Work), onde anualmente há pesquisas sobre o clima organizacional, elencando em seu relatório as 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

Estudar a real importância da liderança e do clima organizacional nas empresas é algo necessário, pois assim consegue-se compreender qual o estilo de liderança presente na organização, como este está refletindo no desenvolvimento da empresa, como os funcionários

se retratam perante a liderança, como a liderança reflete no clima organizacional, quais os prós e contras presentes no clima organizacional e como se pode melhorar.

Perante a grande importância da liderança e do clima organizacional ser estudado, surge o problema de pesquisa: **“Qual a percepção da liderança no clima organizacional entre os colaboradores da empresa Somave Alimentos, localizada em Passo Fundo/RS?”**

Diante dessa problemática o presente trabalho busca compreender como o papel da liderança reflete no clima organizacional. Segmentada na visão dos funcionários da Somave Alimentos sobre seu ambiente e como a perspectiva de um clima organizacional agradável e motivacional pode impactar nos resultados individuais e da equipe. Essa pesquisa se torna relevante, pois poderá ser analisada no âmbito acadêmico e poderá ser utilizada para aperfeiçoar os processos de gestão da empresa estudada.

O presente artigo tem como objetivo geral descrever a percepção da liderança no clima organizacional entre os colaboradores da empresa Somave Alimentos, localizada em Passo Fundo.

E como objetivos específicos: i) entender a percepção que os colaboradores têm em relação às variáveis que envolvem liderança e clima organizacional. ii) identificar virtudes e problemas do clima organizacional da empresa e a influência da liderança; iii) sugerir ações para maximizar as virtudes e minimizar os problemas que interferem no clima organizacional e na liderança.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 LIDERANÇA

A liderança é uma temática muito estudada por se tratar de um fator de grande relevância, principalmente nas organizações. Um líder tem uma função de grande responsabilidade para com a equipe que está direcionando.

Cashman (2010, p. 14) relata que:

A liderança não é vista como hierárquica; ela existe em todos os lugares nas empresas. Os papéis de liderança mudam, mas o processo principal é o mesmo. Qualquer pessoa que esteja influenciando autenticamente para agregar valor está liderando. Alguns podem agregar por meio de ideias, outros por meio de sistema, outros ainda por meio de pessoas, mas a essência é a mesma.

De acordo com o autor, a liderança se faz presente em vários ambientes, mas o processo de liderança de uma equipe sempre seguirá igual. Liderar é influenciar pessoas a busca por melhor conduta e desenvolvimento.

Sobre a mesma perspectiva Guimarães (2012, p.13) prescreve que:

Liderar é influenciar e mobilizar as pessoas, para que desenvolvam motivação para fazer o que deve ser feito, com vontade e o máximo de seu potencial, para atingir os objetivos compartilhados fixados. Mudam a organização e o estilo de liderança, mudam as competências necessárias e, sobretudo, muda a forma de gestão de pessoas.

A liderança tem como seu papel principal ser referência para seus liderados, um líder pode modificar a visão de sua equipe a fim de criar um ambiente de engajamento para realização do trabalho estabelecido e potencializar as pessoas a se obter o melhor desempenho tanto de forma individual, quanto em grupo. Uma liderança quando bem exercida pode

maximizar os resultados dos colaboradores da empresa, gerar um bom clima organizacional e bom convívio entre as pessoas.

Segundo Brad e Ken (2010, p. 20) “Liderança é uma experiência de fundamental importância que pode exercer significativo efeito sobre a conduta e a qualidade da nossa vida cotidiana.” Entende-se que a liderança por sua vez se caracteriza como uma experiência e prática considerável para desenvolvimento tanto do líder que com sua vivência pode impactar tanto sua trajetória, como impactar a vida das pessoas a qual lidera, sendo essa sua principal vocação. Desta forma entende-se o fundamental papel da liderança em qualquer ambiente, liderar é considerado como uma função de grande responsabilidade e devoção.

Para as organizações a liderança quando bem estruturada gera bons resultados, principalmente em relação ao clima organizacional. Um líder tem sobre sua equipe grande papel de influenciar ao crescimento tanto individual como em grupo.

Segundo Maximiano (2000, p. 402):

Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. O homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações.

Em concordância com o autor, compreende-se que a liderança pode influenciar os colaboradores a atingir os objetivos com eficácia. Um líder que impulsiona a equipe, orienta e conduz, pode gerar bons resultados o que reflete diretamente no clima organizacional. Quando o clima organizacional e a liderança estão alinhados pode influenciar no processo produtivo e também na convivência entre a equipe, tornando o ambiente organizacional agradável.

2.1.1 Características dos líderes

A liderança faz parte de uma das preocupações para as organizações desde muito tempo atrás, um líder possui grande influencia sobre seus liderados. Desta forma percebe-se que compreender sobre a liderança e as características de um líder é algo de suma importância.

Para Araujo e Garcia (2014, p. 350):

Principal característica do líder: a confiança ou credibilidade; mais do que isso, ele complementa afirmando que “só é líder quem inspira confiança”, pois esta é o que garante a base para a construção de uma relação entre líder e seguidor; logo, uma vez que quebrada, desfaz-se a relação.

Conforme o autor, um líder tem como fundamental característica demonstrar na sua forma de agir e falar confiança, tanto a sua equipe, como as demais pessoas que o cercam. Para se tornar um líder se faz necessário passar credibilidade, para assim conseguir se relacionar da melhor forma com as pessoas, criando relacionamento e segurança.

Segundo Maximiano (2000, p. 402)

A liderança não é um atributo inato, mas uma qualidade que qualquer pessoa pode desenvolver desde que tenha motivação. Desse modo, o estudo das habilidades torna a liderança uma competência acessível por meio da educação, treinamento e experiência.

Em vista disso, o autor descreve que a liderança pode ser desenvolvida desde que a pessoa a qual irá assumir essa função esteja motivada a buscar conhecimento sobre o assunto, com pesquisa, novas experiências e trocas de vivências.

Entre diversas características que um líder possui, pode-se mencionar algumas como coragem para exercer sua função com excelência, a busca por evolução contínua tanto de si como da sua equipe.

2.1.2 Estilos de lideranças

Existem alguns estilos de liderança que devem ser citados, pois tornam o processo eficaz e geram eficiência no trabalho de gestão. Esses estilos podem auxiliar o líder a ter alto desempenho ao exercer sua função. Entende-se que a liderança é compreendida como fator fundamental a ser estudado tendo por sua vez três estilos, estilo autocrático, estilo liberal e estilo democrático.

Segundo Chiavenato (2004, p. 60) “Liderança autocrática: o líder fixa diretrizes e centraliza o poder e tomada de decisão. Em outras palavras, toma as decisões, informa o grupo o que ele deve fazer e o supervisiona cerradamente.” Entende-se que na liderança autocrática a centralização das decisões está no líder, onde o mesmo apenas informa a equipe a cerca do que deve ser feito, o líder decide sem dialogar com seus liderados.

Por segundo tem-se a liderança democrática que para Araujo e Garcia (2014, p. 350) é descrita como:

Ao contrário do estilo autocrático, o enfoque é as relações humanas e não a produção. Os seguidores participam do processo de tomada de decisões. Por conta disso, os objetivos e estratégias são definidos tanto pelo líder, quanto por seguidores, de maneira democrática, característica presente principalmente em líderes femininas.

A liderança democrática é aquela onde se tem uma troca entre líder e liderados diferente da liderança autocrática, na liderança democrática o líder toma as decisões conversando com sua equipe, a fim de decidir as melhores opções para que se alcance os objetivos. O líder procura ter uma relação com muita conversa e troca com seus liderados, para assim conseguir auxiliar e apoiar sua equipe.

E o terceiro estilo de liderança se descreve como liderança liberal que de acordo com Chiavenato (2004, p. 62) “O líder se omite totalmente e dá completa liberdade para as decisões individuais ou grupais.” Nessa perspectiva de liderança o líder autoriza ao seus liderados a escolher qual é a melhor opção a se fazer referente a uma decisão a ser tomada, desta forma não fazendo parte do processo de decisão e apenas concordando com o que foi escolhido frente a perspectiva dos colaboradores.

2.2 A EFICÁCIA DA LIDERANÇA E SEUS DESAFIOS

Eficácia no processo para muitas empresas é considerada essencial na gestão de liderança, um líder que engaja seus liderados para se cumprir os objetivos organizacionais e que alcança bom desempenho da equipe na produtividade de seu trabalho se destaca por sua eficiência.

Segundo Guimarães (1936, p.42):

Os líderes eficazes precisam ter foco e atenção para as pessoas, valorizando suas habilidades e competências, além de gerenciar e desenvolver talentos. A liderança

tem de atuar com permanente incerteza. Viver com instabilidade torna muito complicado fazer previsões sobre o que acontecerá com os negócios e, por conseguinte, como será a evolução da carreira de seus colaboradores. Líderes precisam se adaptar-se ao “aqui e agora”

De acordo com o autor, a liderança eficaz necessita de concentração voltada às pessoas que estruturam o quadro de colaboradores, para assim buscar desenvolvimento das habilidades e competências. O líder encontra desafios perante as incertezas que ocorrem no mercado, por este motivo precisa estar sempre acompanhando as mudanças.

A liderança é algo incrível e ao mesmo tempo algo que exige muito de quem a exerce, ser líder é influenciar pessoas, é aconselhar, é motivar a busca pela melhor execução do trabalho, ser líder é saber se relacionar, é saber enfrentar dificuldades e diversos obstáculos, ser líder é algo que demanda muita dedicação e empenho. Ao passar dos anos o mundo vem se desenvolvendo grandiosamente, a globalização faz com que tudo mude e evolua. Com essas mudanças surge também os desafios para a liderança.

De acordo com Maxwell (2008, p.12):

Liderança não é uma coisa fácil de ser aprendida, mas por que vale tanto a pena? Afinal, ainda que se tornar um líder melhor gere benefícios, também exige grande esforço. A liderança requer muito das pessoas que desejam desenvolvê-la. É exigente e complexa,

Na perspectiva do autor a liderança não é algo fácil, mas algo que exige muita dedicação e busca por conhecimento. Um líder tem grande responsabilidade sobre seus liderados e sobre o desenvolvimento da sua equipe.

Segundo Cashman (2010, p. 42):

Se nossas energias são absorvidas em ter nosso mundo conforme nossa vontade evitando todas as surpresas, então estamos liderando competitivamente. Isto é particularmente desafiador se estivermos no movendo do nível gerencial às regras de liderança em uma empresa. Os gerentes controlam pela virtude do que fazem. Os líderes conduzem pela virtude do que são.

Neste mesmo direcionamento, compreende-se que liderar é um grande desafio, nos últimos anos constantes e rápidas mudanças estão acontecendo a todo o momento. Evolução tecnológica, novas gerações de colaboradores nas empresas, mudança no mercado e principalmente, na forma do trabalho. Ser líder neste novo contexto é extremamente desafiador, mas quando posto em prática tem-se a geração de ótimos resultados tanto para a organização, quanto para reconhecimento profissional.

Sob a mesma perspectiva, Souza (2019) aponta que a visão das organizações frente ao tema liderança tem sido bastante discutida, devido a grande diversidade de perfis e novas gerações que estão ingressando no mercado de trabalho. Dentre essas gerações se pode mencionar a geração Y e Z gerações com características de otimismo, confiança, são versáteis e imediatistas, grande uso das tecnologias e formação superior. Sendo assim, os líderes buscam se adaptar as novas gerações e entender seus liderados com suas características.

Para Bodennmuller e Silva (2019) é necessário que profissionais que atuam na área de gestão de pessoas busquem entender os tipos de gerações que estão ingressando no mercado de trabalho ressaltando as gerações Y e Z, se faz relevante compreender os objetivos e anseios de cada geração a fim de auxiliar o desenvolvimento nas empresas, possibilitando crescimento e desenvolvimento das pessoas e da organização.

2.3 A IMPORTÂNCIA DA INTELIGENCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA

A inteligência emocional é uma das características relevantes dos líderes, saber como se portar perante diversas situações onde se exige inteligência emocional e paciência é algo necessário.

De acordo com Goleman, Boyatzis e Mokee a inteligência emocional impacta positivamente pois:

Grandes líderes mexem com as nossas emoções. Inflamam nossa paixão e inspiram o que há de melhor em nós. Quando tentamos explicar o motivo de eles serem tão eficientes, falamos de estratégia, visão ou ideias poderosas. Mas a realidade é bem mais básica: grandes líderes lidam com emoções. Pouco importa o que os líderes se disponham a fazer seja formular estratégias ou mobilizar equipes: o êxito vai depender de como o fazem.

Na perspectiva dos autores, um líder além de inspirar seus liderados a buscar sempre desenvolvimento, também sabe gerenciar as emoções, demonstrando inteligência emocional, escolhendo a melhor forma de agir em cada momento. A maneira como um líder se porta perante os colaboradores, perante clientes e demais pessoas também reflete nos bons negócios da organização, no desempenho de seus liderados e na motivação.

Segundo Chiavenato (2004, p.52) é possível elencar cinco componentes importantes da inteligência emocional sendo eles:

Autoconsciência: é a base de todos os demais componentes, significa estar atento a respeito de seus próprios sentimentos. [...] Administrar as emoções: o líder deve saber balancear suas próprias emoções. [...] Automotivação: é a habilidade de ser otimista apesar dos obstáculos e dificuldades. [...] Empatia: capacidade de se colocar no lugar dos outros.[...] Habilidades sociais: é a capacidade de se conectar com os outros.

Os cinco componentes, quando presentes na liderança organizacional se torna um facilitador para atuação do líder. Um líder que sabe administrar suas emoções possui facilidade em se relacionar com as pessoas e está sempre motivado, embora as dificuldades e desafios, torna-se referência para seus liderados.

2.4. CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional destaca-se como parte relevante quando se estuda uma organização, é um tópico que reflete na produção, convivência, relacionamento e principalmente nos colaboradores de forma geral. Uma empresa quando bem estruturada preza por estar acompanhando o clima organizacional, pois este demonstra como as pessoas que pertence ao grupo de funcionários descreve a organização a qual faz parte.

Segundo Souza (1978, p. 50):

O clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. O clima é mais perceptível do que suas fontes causais, comparando-se a um “perfume”, pois percebe-se o seu efeito sem conhecer os ingredientes, embora às vezes seja possível identificar alguns deles [...] O clima é um fenômeno que resulta do jogo das variáveis culturais. É como melodia, resultante das notas e compassos. O clima portanto é decorrente da maior ou menor permissividade dos preceitos, da maior ou menor exigência tecnológica.

Na perspectiva da autora, clima organizacional e a cultura são meios resultantes para um bom ambiente colaborativo. O clima resulta também nas diversas variáveis da empresa, como nas culturais. Ainda se pode notar muitas vezes, um ótimo clima organizacional, sem perceber o trabalho e dedicação por trás do resultado.

Para Luz (2003, p. 14):

Administrar o clima passou a ser uma ação estratégica para todas as organizações, especialmente para aquelas que se dizem comprometidas com a gestão pela qualidade [...] O mesmo se aplica às empresas voltadas para a gestão participativa, já que a participação dos empregados, entre outras coisas, pressupõe ouvi-lo, tanto em relação às suas preocupações pessoais quanto profissionais.

De acordo com o autor, administrar o clima organizacional é de grande importância, principalmente se colocado em prática estratégias que almejam maximizar a qualidade do clima na empresa. Faz-se necessário primeiramente reconhecer e motivar os funcionários que são parte do grupo de colaboradores, gerando qualidade de vida no ambiente de trabalho. Desta forma permite resultados positivos e bom reconhecimento da organização.

O clima organizacional por sua vez pode impactar nos resultados de uma organização, quanto ao ambiente profissional, bem estar dos funcionários, e qualidade de vida no trabalho. Percebe-se que quanto mais positivo e bem visto o clima de uma organização, mais resultados positivos ela irá obter, pois demonstra que as pessoas se sentem bem e valorizadas no seu ambiente de trabalho.

Para Soares (2013, p. 9): “O estudo do clima organizacional se mostra como um instrumento importante na gestão das organizações e é considerado um elemento para a compreensão do comportamento da empresa no geral.” Em concordância com a autora, entende-se que a busca por compreender e estudar o clima organizacional de uma empresa é de grande relevância, pois é possível entender o comportamento dos funcionários e da organização como um todo, elencando possíveis mudanças a fim de potencializar a qualidade de vida dos trabalhadores.

2.4.1 Cultura e Clima organizacional

Com a crescente evolução, as organizações estão em processo de mudança diariamente, tanto em sua produção como na forma com que conduzem a gestão das pessoas. Percebe-se desta forma a ligação do clima com a cultura organizacional e o quão essas duas temáticas podem impactar na empresa.

Segundo Santos (2021, p.22):

O clima organizacional influencia o comportamento dos membros da organização, podendo afetar os seus níveis de motivação e de satisfação do trabalho [...] O conceito de clima difere do de cultura organizacional, embora ambos estejam relacionados [...] O clima organizacional é a expressão ou a manifestação da própria cultura.

Na perspectiva da autora, entende-se que o clima organizacional pode influenciar diretamente na motivação e qualidade de vida no trabalho, sendo que através do clima organizacional é possível entender como os colaboradores da organização descrevem o ambiente de trabalho. Já a cultura organizacional se pode compreender como um conjunto de valores, ações e propósito. A cultura está diretamente interligada com o clima organizacional. Pois através de compreender a cultura e se ter a percepção do clima é que muitas pessoas

optam por continuar em uma empresa a qual pode alavancar sua carreira, ou decidem buscar novas oportunidades.

2.5 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Para se compreender melhor como está o clima organizacional na empresa, muitas organizações realizam pesquisas a fim de criar um diagnóstico, possibilitando elencar medidas para melhoria, priorizando a preocupação com as pessoas.

Para Santos (2021, p. 9) a pesquisa de clima fornece:

Aos seus dirigentes subsídios para que, por meio da identificação do perfil organizacional, criem em suas unidades climas que favoreçam a motivação individual, o desempenho, a criatividade e a satisfação de seu pessoal [...] Oferecer perspectivas de utilização deste instrumento gerencial no diagnóstico e na intervenção organizacional.

De acordo com a autora, a pesquisa de clima organizacional pode servir como meio de identificar o perfil da organização, criando pontes para que o clima favoreça a motivação, bem estar e desempenho das pessoas. A pesquisa do clima pode maximizar o processo produtivo, pois pessoas que estão motivadas e engajadas a realizar suas atividades tendem a entregar mais dedicação em seu trabalho.

A análise organizacional pode favorecer muito, quando se pensa em analisar os pontos fortes de uma empresa e os pontos de melhoria. Essa análise pode ser utilizada em qualquer setor da organização, principalmente para verificar como está o clima organizacional.

Para Gil (2016, p. 146) a análise possibilita:

Identificar como ocorre o seu crescimento, a que se deve e quais os fatores que o dificultam. Permite ainda verificar em que medida os recursos humanos disponíveis vêm contribuindo para o alcance dos objetivos da empresa. A análise organizacional por si só já possibilita o diagnóstico de certas necessidades de treinamento.

De acordo com a autora, a análise pode identificar fatores que tendem a mudar, permite a pesquisa de como está à perspectiva dos funcionários frente ao clima organizacional da empresa, como está o engajamento, a motivação, a liderança e o ambiente de trabalho. A análise organizacional pode auxiliar e maximizar o processo produtivo.

2.6 MODELOS DE MENSURAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Mensuração do clima organizacional pode ser caracterizada como um instrumento para análise do ambiente interno da organização a partir da pesquisa sobre suas necessidades. Tem como objetivo mapear ou retratar os aspectos que configuram a situação motivacional dos colaboradores da empresa através da apuração de seus pontos fortes, pontos fracos, expectativas e ambições. A pesquisa auxilia no levantamento de informações para a compreensão sobre pontos positivos, negativos e necessidades de melhoria que impactam diretamente no clima organizacional. (Sorrio, 2004, p. 3)

2.7.1 Modelo de Litwin e Stringer

O modelo Litwin e Stringer (1968) surge de uma pesquisa realizada em três empresas norte-americanas. O objetivo foi analisar quais os fatores comuns entre as empresas. Os resultados da pesquisa ocasionaram no surgimento do modelo Litwin e Stringer, que se define por um modelo que reúne características do ambiente de trabalho das organizações, tal estudo destacou nove dimensões presentes onde se menciona no quadro abaixo (Menezes e Gomes, 2010, p 163)

Quadro 01: Modelo de Litwin e Stringer

Estrutura – sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho: muitas regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações enfrentadas no desenvolver do trabalho;
Responsabilidade – sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a não dependência quando desempenha suas funções;
Desafio – sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções;
Recompensa – sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; ênfase em incentivos positivos e não em punições; sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração;
Relacionamento – sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização;
Cooperação – percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados);
Conflito – sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas;
Identidade – sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho, em geral, a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais.
Padrões – é o grau em que a organização enfatiza normas e processos.

Fonte: Bispo 2006

2.7.2 Modelo de Coda

O modelo de pesquisa aplicado por Coda (1997) em diferentes empresas do setor público e privado no Brasil. Como resultado da pesquisa pontuam-se dez indicadores, conforme mencionado a seguir:

Quadro 02: Modelo de Coda

a) Compensação – balanceamento das diferentes formas de remuneração adotadas pela empresa, amplitude de benefícios, pagamento acima do mercado para os melhores profissionais a disposição da empresa, concessão de aumentos por desempenho e realização de metas.
b) Maturidade empresarial – fornecimento de informações a comunidade sobre as atividades e objetivos da organização, compreensão adequada pelos membros da organização sobre pressão exercida pelo mercado, concorrentes e dos clientes, real consideração das pessoas com maior patrimônio e comportamento compatível com essas crenças, valorização de padrões de desempenho;
c) Colaboração entre áreas funcionais – existência de respeito e integridade entre as

diferentes áreas funcionais para atingir os objetivos da empresa;
d) Valorização profissional – estímulo a formação e ao desenvolvimento de talentos internos; oportunidades de crescimento e avanço profissional oferecidas, atendimento de aspirações e expectativas de progresso, qualidade de desempenho apresentado como critério de maior ponderação nas promoções, prioridade do recrutamento interno para posições de chefia.
e) Identificação com a empresa – motivação da equipe e busca de objetivos mútuos;
f) Processo de comunicação – decisões anunciadas prontamente, adequação das informações recebidas ao correto desempenho das atividades, instrumento de integração da empresa.
g) Sentido de trabalho – importância atribuída ao que acontece com a organização, utilidade e importância do trabalho realizado no contexto organizacional, firmeza nas ações e empreendimento das mesmas até o final por parte da alta direção;
h) Política global de recursos humanos – importância atribuída ao RH diante das demais áreas funcionais existentes, apoio fornecido pelas políticas de RH ao desenvolvimento do trabalho, disponibilidade para ouvir e considerar diversidades de opiniões;
i) Acesso – continuidade de realizar da mesma forma o trabalho até o final da carreira.

Fonte: Bergamini e Coda (1997)

2.7.3 Modelo de Great Place to Work (GPTW)

Um modelo de pesquisa presente em muitas empresas no Brasil é o método utilizado pela Great Place to Work (GPTW). Criado por Robert Levering a pesquisa serve para entender a satisfação dos colaboradores na empresa que trabalham. É uma pesquisa realizada em empresas que se preocupam com seus funcionários e com a qualidade de vida no trabalho. Além da pesquisa de avaliação nas empresas a GPTW oferece serviços de consultoria e treinamentos para as organizações (Faria, 2013).

Ainda GPTW (2023) descreve que:

A metodologia da pesquisa que dá origem às Melhores Empresas para Trabalhar é fruto de um trabalho minucioso de escuta dos funcionários que, desde a década de 80, vem alcançando milhares de pessoas ao redor do mundo. Nosso questionário aborda vários aspectos do relacionamento do funcionário no ambiente de trabalho (desenvolvimento, liderança, comunicação, reconhecimento, benefícios dentre tantos outros) e, a partir de sua percepção, a empresa recebe uma nota.

A Great Place to Work em suas pesquisas estabelece cinco dimensões no clima organizacional sendo elas credibilidade, respeito, imparcialidade, camaradagem e orgulho. Com esses pilares é possível compreender a percepção do colaborador frente a sua empresa, o que por sua vez possibilita medidas de melhoria às empresas, posto que permite analisar quais variáveis precisam melhorar. GPTW (2023) menciona que com a aplicação da pesquisa, as empresas conhecem a opinião sincera de seus colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, liderança e colegas. Além disso, com a pesquisa a empresa pode:

- Medir o engajamento de seus colaboradores avaliando opiniões, forma de agir e percepções;

- Analisar a confiança entre a liderança e os colaboradores;
- Avaliar o nível de orgulho que os funcionários demonstram frente ao trabalho;
- Classificar e entender o nível de camaradagem entre os colegas da empresa.

2.7.4 Quadro comparativo entre os modelos

INDICADORES	MODELOS		
	Litwin e Stringir	Coda	GPTW
Estrutura/Padrões	X	X	X
Responsabilidade	X	X	X
Desafio	X	X	
Recompensa	X	X	
Relacionamento	X	X	X
Cooperação	X	X	X
Conflito	X		
Clareza		X	
Liderança		X	X
Participação			X
Reconhecimento			
Camaradagem			X
Imparcialidade			X
Progresso/Crescimento			X
Orgulho			X
Comunicação			X

Fonte: Dados da pesquisa

2.8 CLIMA ORGANIZACIONAL, MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

O clima organizacional e a motivação estão interligados, pois a motivação é um dos fatores de destaque quando se pensa em estudar o clima de uma organização. A busca por manter o quadro de funcionários de uma empresa motivados a atingir seus objetivos, ter a satisfação de pertencer à empresa e engajamento a buscar por resultados novos tende a ser constante.

Segundo Soares (2013, p. 18):

A motivação passou a ser um fator relevante para as empresas, ele busca pesquisar as atitudes no trabalho, como seria o crescimento da produtividade, e a redução do absenteísmo para melhorar o ambiente empresarial. Isso possui uma relação de influência direta com o clima organizacional, pois um ambiente propenso à motivação gera um clima saudável para os funcionários trabalharem.

De acordo com a autora, a motivação prescreve um dos fatores de influência para um bom clima organizacional. Sob essa perspectiva muitas organizações tem tomado medidas para tornar suas equipes motivadas impactando diretamente em melhor produtividade, redução do estresse no ambiente de trabalho e maximização do resultado da organização.

Para Robbins (2006, p. 342): “A motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço é capaz de satisfazer alguma necessidade individual.” Considera-se motivação quando os colaboradores exercem empenho elevado em realizar seu trabalho, com o propósito de alcançar seus objetivos e da organização a qual pertence. A motivação de se dedicar a realização do melhor trabalho pode trazer como principio de alcançar desta forma satisfação individual, como uma necessidade ou anseio. Percebe-se desta forma a grande importância do estudo das variáveis presentes no clima organizacional, pois se percebe como impacta no ambiente da organização como um todo.

A satisfação no ambiente de trabalho é uma das variáveis relacionadas ao clima organizacional, permitindo compreender o quão satisfeitos os colaboradores de uma empresa estão quanto ao seu ambiente de trabalho.

Segundo Tamayo (2008, p. 30):

Os valores de autotranscendência influenciam a satisfação com os colegas de trabalho e a prioridade dada aos valores de conservação afeta a satisfação com a chefia e a satisfação com os colegas.

De acordo com o autor, a satisfação no trabalho pode influenciar o convívio entre colegas de trabalho e como as pessoas da organização descrevem a liderança. Estudar e compreender como os funcionários de uma organização se retratam referente ao ambiente de trabalho é essencial para analisar o desempenho na realização do trabalho. Pois se entende que um funcionário satisfeito pode influenciar positivamente no clima organizacional e que funcionário quando insatisfeito pode prejudicar de alguma forma o clima na organização.

A satisfação do trabalho pode por sua vez variar entre as pessoas, cada colaborador tem seus próprios objetivos no que refere a carreira profissional, compreende-se então que satisfação no trabalho depende das perspectivas do colaborador com sua função e ambiente de trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo a espécie a presente pesquisa é classificada como pesquisa-diagnóstico, pois indicará através do diagnóstico como está a situação do ambiente organizacional de uma empresa.

Segundo Diehl e Tatim (2004, p.57)

Há muitas possibilidades de projetos que visam ao diagnóstico interno ou do ambiente organizacional, em todas as áreas. Pesquisas que têm como meta diagnosticar uma situação organizacional geralmente não acarretam custos muito altos, mas são dificultadas pela questão da confidencialidade dos dados ou pela desconfiança do empresário, que tem de abrir informações para os estagiários. A pesquisa-diagnóstico atrai principalmente alunos interessados na área de análise administrativa (administração geral), já que esta apresenta um conjunto de técnicas e instrumentos de análise que permitem não só o diagnóstico, como também a racionalização dos sistemas.

Desta forma entende-se a necessidade de se ter objetivos na pesquisa, como método se utiliza a pesquisa descritiva para elencar características para realização do estudo. Para Cervo e Bervian (2002, p, 66)

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas.

Para realização da pesquisa entende-se a necessidade do levantamento de dados, com isso, optou-se pela utilização dos métodos de abordagem quantitativa. Para Diehl e Tatim (2004, p. 51) a abordagem quantitativa é definida pelo uso da quantificação, desde a coleta dos dados até desenvolvimento com métodos estatísticos, média e análise das variáveis.

As variáveis de estudo para este artigo são:

Liderança- Maximiano (2000, p. 402) relata que: “A liderança consiste em líderes que induzem seguidores a realizar certos objetivos que representam os valores e as motivações”

Clima Organizacional- Segundo Soares (2013, p. 8): “O clima organizacional pode ser compreendido como a atmosfera do ambiente de trabalho, e é apontado como um elemento de grande importância para a organização.”

O plano de coleta de dados da presente pesquisa foi realizado com a aplicação de questionário, o mesmo foi construído através do Google Forms (aplicativo de gerenciamento de pesquisas) e em busca de uma comunicação facilitada e de resposta mais breve o questionário foi aplicado de forma presencial para os funcionários da empresa estudada Somave Alimentos, para mapear dados sobre o clima organizacional e liderança. Será utilizado como instrumento de pesquisa o modelo de verificação de clima organizacional da GPTW.

Segundo Oliveira (1995 *apud* MELLO, 2003, p. 111), “as pesquisas de clima interno nas empresas têm sido, quase sempre, quantitativas, requerendo o uso de métodos e técnicas estatísticas que traduzam em números, opiniões, percepções e informações, analisando-as e classificando-as”.

A empresa Somave Alimentos possui 270 colaboradores onde todos do setor de cortes (80 pessoas) estavam aptas a participar da pesquisa de coleta de dados. Desta forma a pesquisa pode ser caracterizada como amostragem não probabilística. A pesquisa foi realizada na empresa localizada no município de Passo Fundo RS, onde tem como principal objetivo compreender sobre o clima organizacional e liderança. A pesquisa foi realizada por meio de questionário utilizando o aplicativo google forms. E, para tanto foi utilizado como instrumento de pesquisa MELLO, M. S. O. **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho**: um estudo de caso da empresa Herbarium. Florianópolis, UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2004, adaptada ao escopo desse estudo.

O método de pesquisa utilizado caracteriza-se como quantitativo, com questionários já respondidos pretende-se analisar qual a visão dos colaboradores da Somave Alimentos frente ao clima organizacional na empresa e qual a perspectiva sobre a liderança exercida.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir da adaptação do instrumento desenvolvido por Mello (2004), o respondente da pesquisa julgava os itens abaixo em relação ao comportamento do líder, marcando um X

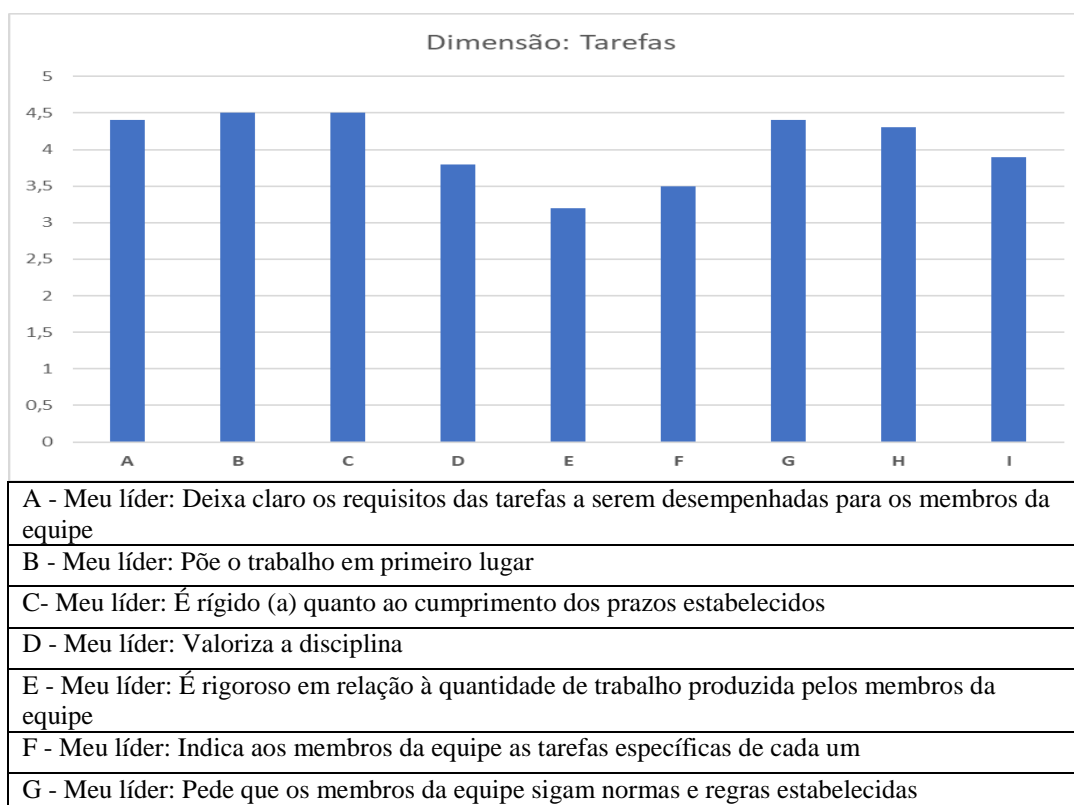
na opção mais adequada a para cada afirmativa, de acordo com a sua percepção, de acordo com a legenda: 1= Nunca, 2= Raramente, 3= Ocasionalmente, 4= Frequentemente e 5= Sempre.

Importante salientar que ao ser realizada a pesquisa o respondente tinha como primeira seção de perguntas um questionário sobre o mapeamento econômico/sócio/cultural a ser respondido. Essas perguntas irão ao seu tempo balizar as análises sobre cada uma das dimensões propostas pelo estudo.

A pesquisa foi realizada presencialmente na empresa Somave Alimentos especificamente com foco no setor de cortes que atualmente possui 80 funcionários. O total de respondentes da pesquisa foram 17 pessoas sendo 4 do sexo masculino, 12 do sexo feminino e 1 pessoa como prefiro não responder. A renda mensal dos funcionários varia entre 1 a 2 salários mínimos onde 16 pessoas selecionaram esta opção, 1 pessoa relatou que seu salário varia de 3 a 5 salários mínimos.

A idade dos respondentes varia de 18 anos a 54 anos com maior percentual de resposta a alternativa de 35 a 44 anos para 8 pessoas. Sobre a escolaridade 3 pessoas possuem o ensino fundamental incompleto. 2 pessoas ensino fundamental completo. A grande maioria dos respondentes possui ensino médio completo sendo 9 pessoas. 2 pessoas possuem o ensino médio incompleto e 1 pessoa a graduação incompleta. Sobre o estado civil 13 pessoas relataram serem solteiras e 4 pessoas casadas. Sobre a atuação na empresa varia de até 03 meses a entre 01 a 02 anos, com maior número de respostas a opção entre 03 a 06 meses com 6 respondentes.

O gráfico 01, abaixo apresenta a **Dimensão: Tarefas**, refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e aquele dos subordinados na busca da realização de metas. O líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais de comunicação, a hierarquia, os procedimentos e os métodos, bem como a realização de tarefas.

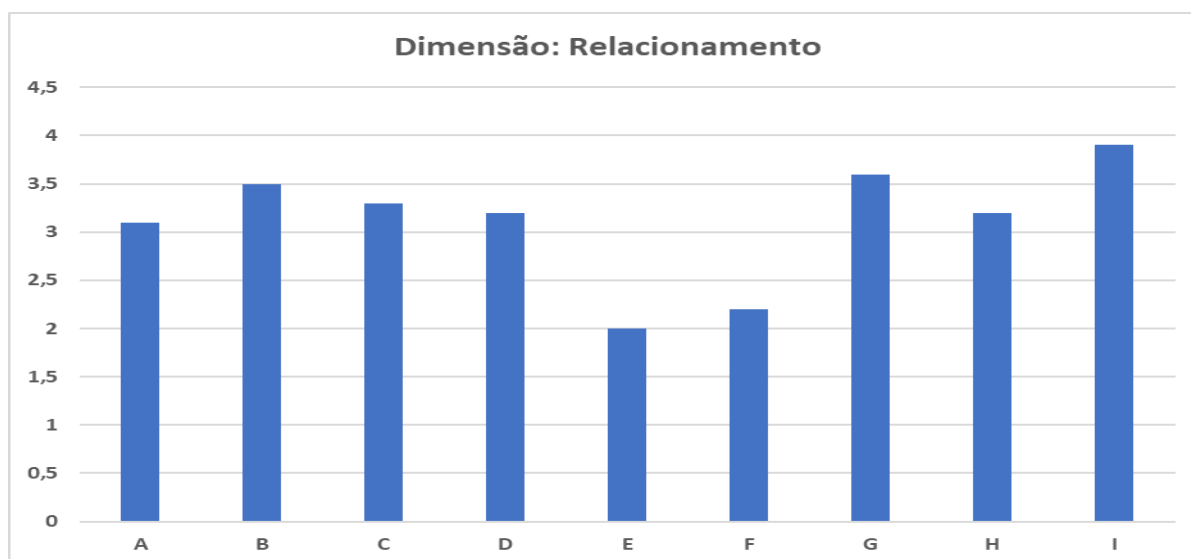


H - Meu líder: Valoriza subordinação (hierarquia) e respeito à autoridade
I - Meu líder: É rigoroso quanto à qualidade do trabalho realizado pelos membros da equipe

Autora: Pesquisadora
 Fonte: Dados da pesquisa

A partir do gráfico 01, apresentado acima, percebe-se que o quesito (pergunta): *meu líder é rígido (a) quanto ao cumprimento dos prazos estabelecidos* obteve o maior índice de afirmação com relevância de 4,5 (escala de 5) percebe-se que o líder preza de forma expressiva pelo cumprimento de prazos estabelecidos de acordo com os respondentes, o que nos parece uma característica de extrema importância no setor de análise (setor de cortes). Nessa dimensão (Tarefas) olhamos, também, para quesitos que demonstraram menor índice como: *meu líder: É rigoroso em relação à quantidade de trabalho produzida pelos membros da equipe* apresentando um índice de 3,2. Aqui quando cruzamos esses dois quesitos parecemos importante destacar que há uma preocupação pelos prazos estabelecidos (até pela natureza do negócio/trabalho) mas a liderança faz as cobranças individuais de forma que a equipe não se sinta pressionada de forma a isso tornar-se assédio moral pelo cumprimento dos prazos. Sob a mesma perspectiva Maximiano (2000, p. 402): “Em essência, o líder orientado para a tarefa tem muito mais preocupação com a tarefa do que com o grupo que a executa”

O gráfico 02, abaixo apresenta a **Dimensão: Relacionamento**, refere-se à extensão em que o líder terá relações de trabalho que sejam caracterizados por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas ideias dos subordinados e interesse pelos seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e facilitação.



A - Meu líder: É atencioso no relacionamento com sua equipe
B - Meu líder: Demonstra compreensão com as falhas e erros dos membros da equipe
C - Meu líder: Interessa-se pelos sentimentos dos membros da equipe
D - Meu líder: Demonstra respeito pelas ideias dos membros da equipe
E - Meu líder: Estimula os membros da equipe a darem opiniões sobre o trabalho
F - Meu líder: Estimula a exposição de novas ideias no trabalho

G - Meu líder: Demonstra confiança nos membros da equipe

H - Meu líder: Demonstra disponibilidade para ouvir os membros da equipe

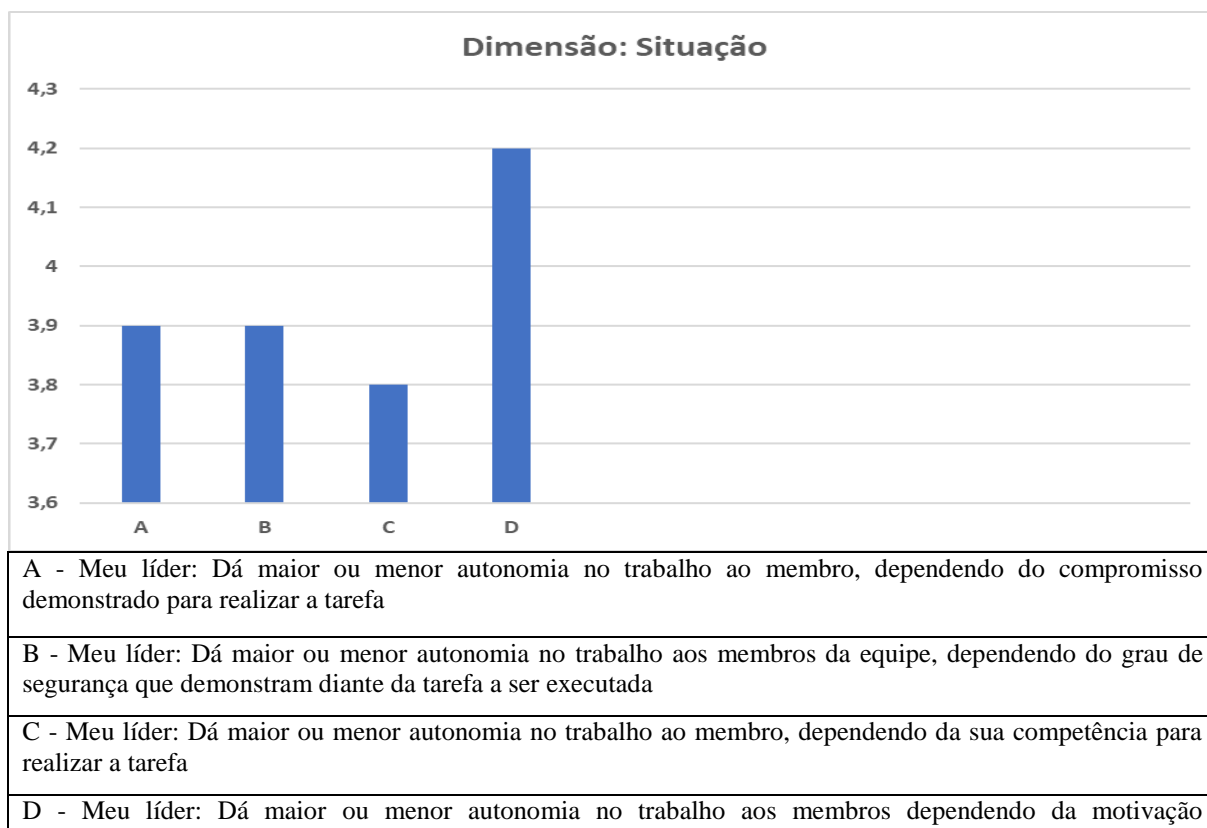
I - Meu líder: Mostra-se acessível aos membros da equipe

Autora: Pesquisadora

Fonte: Dados da pesquisa

A partir do gráfico 02, apresentado acima, percebe-se que o quesito (pergunta) *Meu líder: Mostra-se acessível aos membros da equipe* obteve o maior índice de afirmação com relevância de 3,9 (escala de 5) percebe-se então que frequentemente o líder demonstra-se acessível para se comunicar com os membros da equipe segundo a opinião dos respondentes (setor de cortes). Sendo uma informação de grande importância para a análise sobre a liderança. Nessa dimensão (Relacionamento) olhamos, também, para os quesitos que apontam menor índice como: *Meu líder: Estimula os membros da equipe a darem opiniões sobre o trabalho* com um índice de 2. Ao analisar os dois índices compreende-se a importância de destacar que o líder demonstra ser acessível a sua equipe para tratar de assuntos necessários, porém, pouco estimula os mesmos a darem opiniões sobre o trabalho, que de certa forma pode prejudicar o relacionamento da equipe com o líder. Segundo Brad e Ken (2010, p. 20) quando se estuda sobre o tema liderança sempre nos impressiona a influência que um líder ou grupos de líderes podem ter quando se relaciona com seus liderados de maneira a criar essa entidade especial chamada liderar.

O gráfico 03, abaixo apresenta a **Dimensão: Situação**, refere-se à habilidade do gerente em identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente. O líder é flexível para variar o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos dos seus subordinados.



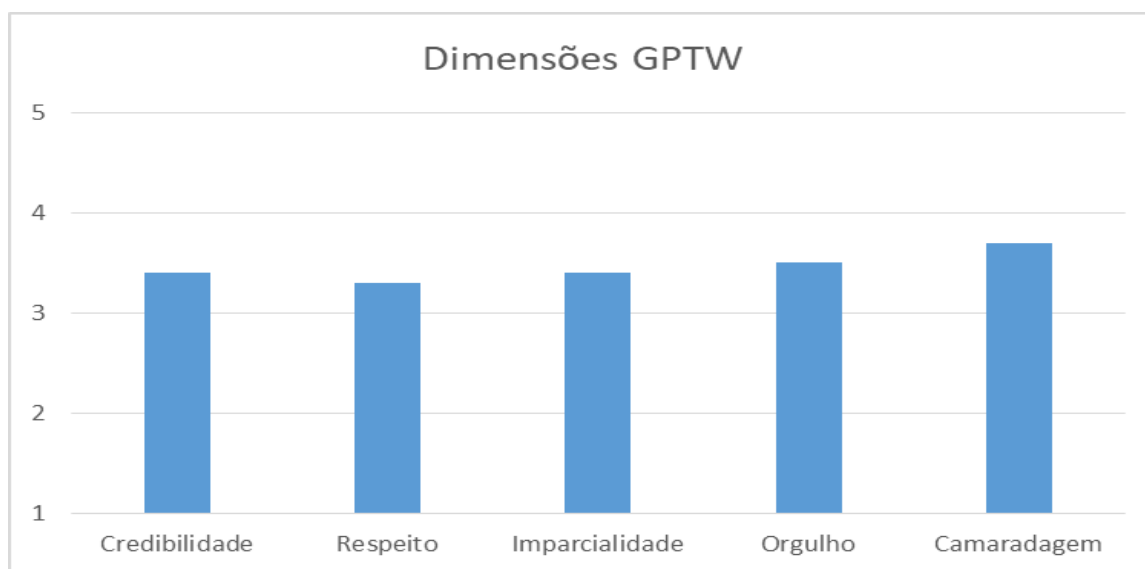
demonstrada para executar a tarefa

Autora: Pesquisadora

Fonte: Dados da pesquisa

A partir do gráfico apresentado acima percebe-se que o quesito (pergunta): *Meu líder: Dá maior ou menor autonomia no trabalho aos membros dependendo da motivação demonstrada para executar a tarefa* obteve o maior índice de 4,2 (escala de 5) partindo desse pressuposto fica clarividente que quanto mais motivado o membro da equipe do setor de cortes estiver em relação ao trabalho, mais autonomia para realizar sozinho suas tarefas terá. Na dimensão (Situação), olhamos para o quesito com menor índice de percentual: *Meu líder: Dá maior ou menor autonomia no trabalho ao membro, dependendo da sua competência para realizar a tarefa*, este apresentando um índice de 3,8. Quando analisamos as variáveis em questão visualiza-se dados relevantes quanto à relação com a liderança. Uma liderança que não permite muita autonomia a seus liderados pode acabar gerando alguns problemas. Guimarães corrobora (2012, p.10) afirmando que: “Pessoas motivadas, comprometidas, adaptáveis e otimistas são peças fundamentais em qualquer estratégia. Onde encontra-las? A resposta é simples: dentro da sua própria equipe!”

A ideia da pesquisa na empresa Somave Alimentos foi a de fazer o cotejo entre a percepção da liderança no clima organizacional da empresa e, para tanto, se fez necessário, também, realizar pesquisa sobre o Clima Organizacional, utilizamos como instrumento a Pesquisa da GPTW, questionário com suas 05 dimensões que são apresentadas abaixo, no gráfico 4.



Autora: Pesquisadora

Fonte: Dados da pesquisa

A partir do gráfico exposto acima sobre a pesquisa de clima organizacional utilizando como método a GPTW, sobressaem-se alguns quesitos interessantes para análise. Percebe-se que o quesito com maior percentual se refere a: Camaradagem, com relevância de 3,7 (escala de 5) nessa perspectiva pode-se analisar como os respondentes se sentem em relação ao ambiente de trabalho, questão sobre amizade, relacionamento com colegas e líderes. Nessa mesma dimensão (GPTW) olhamos, também, para o quesito com menor índice, sendo o Respeito, que apresentou um índice de 3,3. Quando se analisa os quesitos percebe-se que

perante a dimensão respeito há vários aspectos que podem ser considerados perante os respondentes sobre oportunidades na empresa, sobre o reconhecimento, direito de dar opinião. Para Soares (2013, p. 6) "O clima organizacional tem sido abordado como fator de relevância para a gestão organizacional. Ao longo do tempo se observa que o clima organizacional influencia na produtividade, qualidade, motivação e no desenvolvimento da organização."

Ainda, foi apresentado ao respondente a seguinte pergunta: o estilo de liderança do seu líder pode ser considerado? As respostas estão no gráfico 05



Autora: Pesquisadora

Fonte: Dados da pesquisa

A partir do gráfico acima apresentado sobre a pesquisa voltada ao estilo de liderança percebe-se que 41% dos respondentes descreve a liderança como autocrática, sendo um líder dominador, que toma as decisões sozinho e com pouca espontaneidade. Percebe-se que o mesmo percentual de 41% entende o estilo de liderança como democrático, sendo um líder de fácil comunicação e que exerce influência para seus liderados. Nota-se ainda que para 12% dos respondentes o estilo de liderança é transacional, onde o líder monitora e controla os funcionários visando um comportamento segundo recompensas.

A fim de fechar todo o processo de investigação sobre os impactos da liderança no clima organizacional da empresa Somave Alimentos foi feita uma pergunta descritiva para que o respondente pudesse emitir sua opinião sobre sua liderança, destacamos abaixo (moda) as respostas que mais apareceram.

Quadro 03: Pergunta descritiva da pesquisa

Em sua opinião um bom líder é a pessoa que? (Descreva com suas palavras):
1: Seja compreensivo, que saiba entender e se comunicar com as pessoas do setor.
2: É uma pessoa que escuta os funcionários, sabe se comunicar e que reconhece a capacidade de cada pessoa.
3: É a pessoa que ouve mais os funcionários e pede opiniões.
4: Que escuta os liderados e é acessível para conversar.

No quadro acima, estão expostas algumas das respostas com opinião dos respondentes sobre o que é ser um bom líder. Muitos apontaram em suas respostas que um líder deve ser

aquela pessoa compreensiva, que sabe se comunicar com sua equipe, que reconhece a capacidade de cada um do seu setor, que sabe ouvir e que motiva a equipe a se desenvolver.

Abaixo a figura 01 com algumas sugestões de ações para a empresa conforme análise da pesquisa realizada.

Área	O que será feito	Porque será feito	Onde será feito	Quando será feito	Por quem será feito	Como será feito	Quanto custará	Em %
Clima organizacional	Melhorar a remuneração dos funcionários	Para aumentar o nível de satisfação e motivação dos funcionários sobre seu trabalho	Na empresa Somave Alimentos	O mais breve possível	Responsável 1	Concedendo reajuste do salário quando necessário conforme o mercado.	Necessário verificar se há fluxo de caixa para realizar	Em andamento
Clima organizacional	Auxílio psicológico	Para tratamento das demandas psicológicas tanto do ambiente de trabalho como pessoais	Na empresa Somave Alimentos	O mais breve possível	Responsável 2	Com visitas semanais de uma psicóloga especialmente para ter um momento de conversa com os funcionários.	R\$ 2.500,00	Em andamento
Desenvolvimento e treinamento	Treinamento da liderança	Para ser ter líderes mais preparados e eficientes sob a liderança dos setores de atuação	Na empresa Somave Alimentos	O mais breve possível	Responsável 3	Através de workshop sobre assuntos relacionados a liderança como relacionamento, motivação e comunicação.	R\$ 5.000,00	Em andamento
Recrutamento e seleção	Melhorar o processo de seleção dos funcionários	Para selecionar pessoas que melhor se enquadram aos valores da empresa	Na empresa Somave Alimentos	O mais breve possível	Responsável 4	Definir perfis para os cargos. Ter um processo de triagem para compreender qual o perfil se enquadra mais a vaga. Divulgação das vagas em diversos meios de comunicação. Entender se os candidatos de fato estão alinhados a cultura da empresa. Ajustar o processo de recrutamento sempre que necessário.	Custará nada	Em andamento
Gestão de benefícios	Promover benefícios aos funcionários	Para valorização dos funcionários	Na empresa Somave Alimentos	O mais breve possível	Responsável 5	Através de bonificações em dinheiro ou cesta básica para aqueles que não faltarem durante o mês. Também um vale de R\$ 100,00 para todos do setor de cortes.	R\$ 10.000,00	Em andamento

Figura: 01: Plano de Ação

Fonte: Dados primários (Pesquisa Somave)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma temática que envolve diretamente o ambiente de trabalho nas empresas e que reflete em fatores como motivação, credibilidade, liderança, imparcialidade, respeito e colaboração é entender como a liderança pode impactar positivamente ou negativamente no clima organizacional das empresas. Compreender como os funcionários da empresa se sentem em relação à convivência com sua liderança, como isso reflete no ambiente de trabalho é certamente de suma importância.

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar qual a percepção da liderança no clima organizacional entre os trabalhadores da empresa Somave Alimentos. Percebe-se que com o trabalho acima exposto, esse objetivo foi alcançado, pois perante a pesquisa pode-se elencar os impactos que a liderança pode causar sobre o clima organizacional da empresa estudada. Ao realizar a pesquisa, o tempo para aplicação do questionário e a dificuldade de liberação dos trabalhadores do setor de cortes podem ser questões pontuadas como limitadoras do artigo.

Os objetivos específicos descritos para pesquisa eram buscar entender a percepção que os trabalhadores têm em relação as variáveis que envolvem a liderança e o clima. Com isso, foi possível compreender tal perspectiva através dos questionários realizados, voltados a liderança e o clima, onde se pode visualizar que para 41 % dos respondentes o perfil do líder é autocrático, sendo este dono da tomada de decisão e de pouca espontaneidade. Para outros 41% o líder é democrático de fácil comunicação e antes da tomada de decisão sempre conversa com sua equipe do setor de cortes.

Através da pesquisa foi possível compreender quais são as virtudes presentes no estilo de liderança exercido e o quanto os problemas que ocorrem envolvendo a liderança podem

impactar no clima organizacional na empresa. Desta forma, como sugestão para minimizar os problemas foi elaborado um plano de ação com algumas opções de melhoria tanto para a liderança como para o clima da organização.

Diante do exposto, conclui-se que para um ambiente saudável no trabalho e produtivo é de fundamental importância prezar por uma liderança preparada e eficaz, já que isso irá impactar no andamento do clima organizacional da empresa.

6 REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luis César G; GARCIA, Adriana Amadeu; *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. 3ª ed. São Paulo. Editora Atlas, 2014.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. "*Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional*." *Production* 16 (2006): 258-273.
- BODENMULLER, Jean Ricardo; SILVA Everaldo; *Liderança em face das gerações Y e Z*. 2019.
- BRAD, J; KEN, P; *O livro bom, pequeno e acessível sobre liderança*. São Paulo. Editora ARTMED S.A, 2010.
- CASHMAN, Kevin, *Liderança Autêntica de dentro de si para fora*. São Paulo, Editora M. Books do Brazil Editora Ltda.
- CERVO, Luiz Amado; BERVIAN, Pedro Alcino; *Metodologia Científica*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- CODA, R. (1997); *Psicodinâmica da Vida Organizacional*; São Paulo: Ed. Atlas.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. 3ª ed. Editora Manole Ltda, 2014.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho; *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo : Prentice Hall, 2004.
- FARIA, Laura de Souza. *Estudo de caso: A premiação GPTW – Great Place To Work – em uma empresa administradora de shopping centers*. Brasília, 2013.
- GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie; *O poder da inteligência emocional: Como liderar com sensibilidade e eficiência*. Editora Objetiva, 2018.
- GUIMARÃES, Gilberto. *Liderança positiva: para atingir resultados excepcionais*. São Paulo. Évora ,2012.
- GREAT PLACE TO WORK- 2023. Disponível em:
<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/great-place-to-work-como-funciona/>. Acesso em 12 de agosto de 2023
- LUZ, Ricardo Silveira, *Gestão do clima organizacional: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria*. Niterói, 2003.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução a administração*.3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- MAXWELL, John C. *O Livro de ouro da liderança*. 2ª ed. Editora S.A, 2008.
- MELLO, M. S. *A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: Um estudo de caso da empresa Herbarium*. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.
- Menezes, Igor Gomes, and Ana Cristina Passos Gomes. "*Clima organizacional: uma revisão histórica do construto*." *Psicologia em Revista* 16.1 (2010): 158-179.
- ROBBINS, P. Stephen. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SANTOS, Neusa Maria Bastos F. *Cultura organizacional e desempenho*. 2ª ed. São Paulo. Editora Saint Paul Ltda.
- SANTOS, Neusa Maria Bastos F. *Clima organizacional pesquisa e diagnóstico*. 2ª ed. São Paulo. Editora Saint Paul Ltda.
- SOARES, Fernanda Moreira, *clima organizacional e suas relações com fatores como liderança, motivação, mudança organizacional e estresse*. Brasília, 2013.
- SORIO, Washington. *Clima organizacional*. Revista Partes, 2004.
- SOUZA, Claudia De Amorim, *Liderança para geração Y: Como Adequar o modelo de liderança atual à nova geração?*. Rio de Janeiro, 2019.

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
ESCOLA DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, INOVAÇÃO E NEGÓCIOS- ESAN
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO



SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo: E. Blucher, 1978.

TAMAYO, A *prioridade axiológica e satisfação no trabalho*. Revista de Administração, São Paulo V.35, n.2.