

## **A INFLUÊNCIA DA RELAÇÃO LÍDER – LIDERADO NO CLIMA ORGANIZACIONAL**

**Elkie Larissa O S Brandão Ferreira** - elkie.ferreira@cassi.com.br  
Bacharel em Administração (UFRR)

**RESUMO:** Este estudo objetiva analisar a influência da relação líder-liderado no clima organizacional em uma empresa pública sob a ótica dos líderes e dos liderados. O referencial teórico inicia com o conceito e teorias de liderança, afirmando que o líder possui a capacidade de despertar a motivação do colaborador, sendo capaz de fornecer um ambiente positivo baseado em sua relação com o liderado, visto que o estilo de liderar gera este relacionamento. A pesquisa, de natureza descritiva e exploratória, foi realizada através do método qualitativo, com a aplicação de entrevistas semi-estruturadas, gravadas e transcritas, em uma empresa pública situada em Boa Vista-RR, com 14 funcionários dos quais um é líder, três são líderes e liderados e sete são liderados. Os resultados encontrados apontam a relação líder-liderado como fator de influência no clima organizacional, evidenciando que o estilo de liderar do chefe é considerado uma variável determinante na construção do clima organizacional. Para a maioria dos entrevistados é essencial que o relacionamento líder-liderado seja baseado, principalmente, em confiança, aprendizado, incentivo, firmeza, liberdade e amizade profissional. Conforme os dados coletados, o líder possui a habilidade de criar o ambiente propício ao tipo de manifestação que ele planeja acontecer. Considera-se assim, que o perfil de liderança aplicado é um fator que influencia o clima organizacional.

**Palavras-chave:** Liderança; Administração Pública; Motivação.

**ABSTRACT:** This study aims to analyze the influence of leader-led relationship in organizational climate in a public company from the perspective of leaders and followers. The theoretical framework starts with the concept and theories of leadership, saying the leader has the ability to arouse the motivation of the employee, being able to provide a positive environment based on its relationship with the lead, as the style of leading this relationship generates. The research, descriptive and exploratory, was performed using qualitative methods with the application of semi-structured interviews were taped and transcribed, in a public company located in Boa Vista, RR, with 14 employees of which one is leading, three are leaders and followers, and seven are headed. The results show the relationship leader-led as a factor influencing the organizational climate, showing that the style of leadership of the head is considered a key variable in building the organizational climate. For most respondents it is essential that the leader-led relationship is based primarily on trust, learning, encouragement, strength, freedom and professional friendship. According to the data collected, the leader has the ability to create an environment conducive to the kind of manifestation that he plans happen. It is therefore considered that the leadership profile used is a factor that influences the organizational climate.

**Keywords:** Leadership, Public Administration; Motivation.

## 1 INTRODUÇÃO

Partindo de uma estrutura de posicionamentos tradicionais, em que o líder mantém suas ações centralizadas no trabalho, focadas na tarefa, vem surgindo uma nova exigência no perfil do líder, na qual se busca a capacidade de compreensão da dinâmica organizacional e da ação, empregando as mais diversas formas de gestão, através das quais se estimula a confiança e o comprometimento tanto com as equipes quanto com a empresa. No cenário contemporâneo, o líder exerce papel essencial na Gestão de Pessoas. Atualmente ele tem como característica predominante a função de guiar, influenciar e motivar pessoas. A partir dessa mudança, o perfil desejado contempla habilidades interpessoais que envolvam a capacidade de lidar com o lado humano do colaborador.

O comportamento do líder, responsável por levar os colaboradores a aderirem aos objetivos, políticas e missão da organização, direciona-os com base no prestígio pessoal. O líder gera o sonho e, por isso, tem a capacidade de incentivar as pessoas. A partir do instante em que o líder gosta do que faz, ele transmitirá inspiração e confiança às pessoas, pois a relação que o líder exerce com os liderados é de derradeira importância no âmbito organizacional. Segundo Chiavenato (2010), esse relacionamento interfere direta e indiretamente em alguns fatores que permeiam a qualidade de vida no trabalho.

Se o relacionamento líder-liderado influencia harmoniosamente no clima organizacional, este se torna adequado e produz efeitos positivos em toda a organização, pois atinge o colaborador de forma direta, fazendo com ele se sinta mais participativo e seja prestativo, aumente sua fidelidade pela empresa, sinta vontade de criar e inovar, agindo apenas em consequência de um bom relacionamento. No entanto, com a mesma eficácia que atinge positivamente quando é favorável, o clima organizacional atinge negativamente quando desfavorável. As pessoas perdem a motivação e o interesse de buscar melhorias para um ambiente que não lhes satisfaz. Esse comportamento corrói ainda mais as bases das relações humanas na organização. (PAULINO; BEZERRA, 2005).

É imprescindível que a organização tenha conhecimento do tipo de influência que a relação entre líder e liderado gera no clima organizacional. Para tanto, faz-se necessário compreender o conceito, os estilos de liderança, o papel do líder na organização, o conceito e a importância do clima organizacional. O objetivo desta pesquisa é verificar a influência da

relação líder-liderado no clima organizacional, analisando o perfil do líder, a relação líder-liderado e identificando o clima organizacional predominante.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Liderança**

O conceito de liderança sempre conduz a direcionamentos de como um líder deve ser e como ele deve agir. Porém, à medida em que se conhece sobre as teorias de liderança, entende-se que não há um conceito definido e nem um perfil específico de líder a ser aplicado em toda e qualquer situação. Assim, a liderança vem sendo desenvolvida ao longo do tempo conforme as vivências do ser humano. E isso, segundo Macedo e Boas (2006), faz crer que as características e qualidades necessárias para o exercício da liderança podem ser aprendidas, reconhecendo-se como as principais características do líder a função de despertar a motivação e influenciar as pessoas a agirem em busca de um objetivo em comum, por isso, é importante que ele saiba criar um ambiente no qual o trabalhador possa acessar sua motivação.

A esse respeito Sombrio (2007) afirma que o perfil de líder deve ser composto por características básicas de integridade tais como respeito, responsabilidade e compromisso, com a crença de que esse comportamento agirá na valorização do trabalhador e no reconhecimento da devida importância no tratamento humano. Dessa forma, mesmo com a existência de várias definições para o significado de liderança encontra-se, com maior procedência, o significado de um ciclo de influência, usualmente por parte de um indivíduo para com um grupo, que é guiado a atingir objetivos em comum (CANDEIA; ALMEIDA; SILVA, 2010).

Diversas teorias foram elaboradas acerca da liderança, das características físicas do líder, do seu comportamento e do meio no qual está inserido, não restando dúvidas de que todas elas contribuíram para a evolução do papel do líder na organização. Assim, a teoria dos traços da liderança aborda o perfil característico do líder tratando especialmente dos traços físicos, intelectuais e sociais, direcionados para sua função na organização. Com o tempo surgiram críticas a essa teoria pelo fato de não relacionar estes traços a situações que exigem o desenvolvimento da liderança, por ignorar a reação dos subordinados e por não ponderar a relativa importância de cada traço (NOCE, 2006).

Nesse contexto, surge ainda a teoria comportamental, a qual, segundo Cunha e Silva (2010), abrange as influências do comportamento do indivíduo em sua definição de líder ou

não-líder e origina a teoria de estilos de liderança que, por sua vez, estuda os modos pelos quais os líderes guiam seu comportamento. Embasado nas teorias supracitadas Max Weber (1992 apud VENDEMIATTI et al., 2010) apresenta três estilos de liderança, também confirmadas por outros autores, autocrático, democrático e liberal (*laissez-faire*). O estilo autocrático é um estilo centralizador, cujo líder detém um grande poder de decisão por parte superior e que não compreende a participação dos subordinados. Esse estilo pode deteriorar e transformar-se em autoritarismo (CUNHA; SILVA, 2010).

O líder democrático incentiva a participação do trabalhador e orienta a equipe a trabalhar em conjunto. O processo de decisão é convidativo, democrático e motiva as pessoas a participarem ativamente. Quanto ao líder liberal, o processo de decisão é completamente aberto e vulnerável. O líder torna o grupo responsável por todas as decisões, o que ocasiona a participação máxima do colaborador. Há total liberdade e certa falta de controle do líder perante o todo (CANDEIA; ALMEIDA; SILVA, 2010).

A principal característica do líder carismático é a autoconfiança percebida pelos seus seguidores. O carisma do líder incentiva o colaborador e, conseqüentemente, cria um ambiente apto e adaptável a mudanças de forma bem menos dramática (CUNHA; SILVA, 2010). O líder carismático procura acabar com os obstáculos às novas ideias, tem visão extraordinária, possui forte capacidade de compreensão das necessidades dos colaboradores, é convicto e comprometido a assumir altos riscos em prol dos objetivos da organização (SOMBRIO, 2007). Rocha, Cavalcante e Souza (2010) afirmam que o líder carismático possui um comportamento de modo a dar exemplo aos colaboradores, agindo com uma conduta voltada para a missão da organização, ou seja, age de forma motivadora para que os colaboradores façam o mesmo.

Cavalcanti, Carpilovsky e Lund (2006) afirmam que o estilo visionário de liderança busca ir muito além de atingir uma meta. O líder visionário busca uma visão de futuro, pois atende à realidade de que o mundo organizacional vive em constante mudança. Para Sombrio (2007) são necessárias duas características para que o líder visionário possa criar sua visão: paixão e integridade. Segundo o autor, a paixão pelo trabalho árduo é o que motiva o líder visionário a seguir sempre em busca de mais, de visão de futuro e não se acomodar com os méritos já conquistados. A integridade abrange a sinceridade no agir e no pensar, sendo fiel aos princípios. Segundo Behmer (2005) é um perfil que acarreta sucesso para as empresas,

beneficiando-as de forma a influenciar positivamente como um todo e proporcionando um ambiente favorável a mudanças.

Rocha, Cavalcante e Souza (2010) consideram quatro características que definem o perfil do líder transformacional: carisma, inspiração, estímulo intelectual e consideração individualizada. A principal característica é o carisma, competência para despertar a confiança dos seguidores, semear no colaborador o sentido de missão. A inspiração age como fator motivacional, ou seja, a visão do líder como expressão de missão para os colaboradores. A estimulação intelectual propõe desafios e estimula a aprendizagem nos colaboradores. A última característica, consideração individualizada, faz com que o líder use de tratamento individualizado com o colaborador, fazendo com que ele se sinta único e valorizado.

Quanto ao líder transacional, Maximiano (2005) afirma que ele busca motivar através de recompensas. O seu foco é conseguir a realização de metas oferecendo gratificações de interesse do colaborador, atendo-se às necessidades primárias do mesmo. Rocha, Cavalcante e Souza (2010) acreditam que o líder transacional apresenta três características centrais: recompensa contingente, gestão por exceção e *laissez-faire*. A recompensa contingente é aplicada como reconhecimento por meta atingida. A gestão por exceção ocorre quando alguma norma não é observada e há a necessidade de intervenção. E a tomada de decisões fica a cargo dos colaboradores, o que define o termo *laissez-faire*.

Lembram ainda Rocha, Cavalcante e Souza (2010) que a gestão por exceção pode ocorrer de duas formas: ativa, quando o líder procura desvios das normas e adota ações corretivas; e de forma passiva, quando não há a procura pelos desvios das normas e o líder só intervém depois que o erro acontece, já que havia uma suposição de que os colaboradores realizariam a tarefa satisfatoriamente. Essa gestão por exceção só ocorre quando o líder acredita que a tarefa realizada não está de acordo com o planejamento.

Os princípios éticos compreendidos neste estilo de liderança procuram afirmar aspectos de idoneidade pessoal e organizacional. Para o líder baseado em princípios, o essencial é que influencie o meio em que convive com o seu “ser” para depois “fazer”, constatando-se que os princípios éticos são fundamentais no exercício de qualquer liderança para que o liderado sinta firmeza e credibilidade em seus atos (CUNHA; SILVA, 2010).

Diferindo esses estilos de liderança um do outro, em questões características, surge o questionamento sobre um perfil ideal de líder. Assim acredita-se que o perfil do líder seja mutável de acordo com a situação organizacional. A esse respeito, Araújo (2008, p. 342)

afirma que “este fato não significa incoerência de atitudes, pelo contrário, demonstra que o líder é capaz de adaptar-se às necessidades do ambiente”. Dessa forma, um líder no estilo autoritário pode, por exemplo, em certo momento, notar que sua equipe está preparada para mais liberdade de participação e, por isso, deve agir mais democraticamente seguindo uma conduta adaptável, sem se ater a um estilo predominante de liderança, podendo assim ser capaz de assumir suas funções com eficácia nas mais diversas situações organizacionais (CANDEIA; ALMEIDA; SILVA, 2010).

## **2.2 Clima Organizacional**

Segundo Maximiano (2000) o clima organizacional pode ser definido como a aceção que as pessoas extraem sobre o âmbito organizacional e o efeito que a reprodução desse significado produz na satisfação e na motivação do colaborador, representando uma maior influência do ambiente sobre a motivação de seus colaboradores.

As pessoas passam a maior parte de suas vidas no trabalho, isso faz com que o ambiente organizacional torne-se um dos lugares onde ocorrem os mais variados relacionamentos interpessoais. Estes relacionamentos são a base construtiva da cultura e do clima organizacional que norteia o comportamento e, conseqüentemente, o desempenho dos envolvidos. Dessa maneira, afirma-se que o clima organizacional é um fator de extrema importância para a vivência da organização (PUENTE-PALACIOS; FREITAS, 2006).

Há autores que acreditam que clima organizacional e cultura organizacional podem ter o mesmo significado, como Paulino e Bezerra (2005) que afirmam que ambos fazem parte de uma estrutura da vida diária e dos relacionamentos existentes dentro da organização. Contudo, para Puente–Palacios (2002) cultura e clima organizacional têm conceitos diferentes. A autora define a cultura organizacional como um punhado de fatores que remetem à ética, que são executados em busca de um tipo ideal de comportamento apto à organização. Segundo ela, o clima organizacional representa o sentimento, baseado na cultura, que as pessoas compartilham a respeito das ações da organização.

Machado e Molinari (2008) veem o clima organizacional como o indicador do nível de qualidade da cultura da organização. Elas acreditam que os fatores que constituem a cultura organizacional, como motivação, comprometimento, padrão de comportamento, criam um resultado, que é dado como clima organizacional. Luz (2003, p. 20) resume bem a diferença entre os conceitos de cultura e clima organizacional ao afirmar “que cultura é a

causa e o clima a consequência”. Para Costa e Agra (2009) o clima organizacional é mais intangível que a cultura e age diretamente na produtividade da organização e na qualidade dos produto/serviço ofertado.

Segundo Machado e Molinari (2008), o orgulho que as pessoas tem em representar a empresa e a baixa rotatividade de funcionários representam um bom clima organizacional. No entanto, se houver certo receio para o funcionário representar a imagem da empresa e alta rotatividade significa a existência de um mau clima organizacional. Assim, fica claro que o envolvimento do funcionário com o ambiente, e vice-versa, é o que gera o clima organizacional. Todavia faz-se necessária a aplicação de uma metodologia formal para a identificação do clima organizacional existente, como a pesquisa de clima organizacional.

Conforme Menezes e Gomes (2010) a pesquisa de clima organizacional é muito utilizada devido ao fato de trazer inúmeros benefícios à organização. Essa pesquisa compreende resultados complexos, principalmente a avaliação dos colaboradores em relação à liderança, relacionamento, reconhecimento, enfim, traz aos olhos do gestor a visão do colaborador perante o clima organizacional. Silva (2008) define a pesquisa como uma ferramenta de grande valia para a organização, pois imprime uma tradução expressiva do ambiente interno e identifica os possíveis fatores que agem no nível de satisfação dos funcionários, bem como o nível de comprometimento dos mesmos.

Há inúmeros benefícios que a avaliação do clima organizacional pode trazer à organização como a identificação das influências positivas ou negativas sobre o comportamento das pessoas, vantagens para que o gestor de pessoas possa atrair e manter talentos, oportunidade de mudança, indicador da satisfação das pessoas em relação à cultura e à realidade da organização, aponta a origem dos problemas proporcionando assim ações corretivas, permite que se saiba de que forma o clima organizacional age na organização como um todo (SILVA, 2008).

O clima organizacional é consistente das percepções que as pessoas tem acerca do nível de satisfação das características ambientais, ou seja, é a percepção compartilhada que as pessoas tem sobre os fatores consistentes do ambiente organizacional. Considerando a relação líder-liderado um fator do clima organizacional, e este podendo ser caracterizado pela relação líder-liderado, é possível afirmar que o estilo de liderança que gera influência direta nesta relação consequentemente influenciará na percepção do clima organizacional (BARBOSA, 2011).

### 2.3 A influência da relação líder-liderado no clima organizacional

De acordo com Coda (1997, p. 99):

Os dez primeiros fatores que afetam o clima organizacional são: liderança, compensação, maturidade empresarial, colaboração entre as áreas funcionais, no sentido de valor, valorização profissional, identificação com a empresa, processo de comunicação, política global de recursos humanos e acesso.

Nessa perspectiva, para Vidal, Francischetto, Miranda e Silva (2010) a valorização profissional, as oportunidades de crescimento e a relação com a chefia e com os companheiros de trabalho afetam diretamente o clima organizacional. Considerando-se então a liderança como um dos principais fatores que influenciam o clima organizacional, faz-se necessário compreender que a liderança está intrinsecamente ligada à motivação e o líder, por sua vez, possui a habilidade de criar um ambiente propício para que o indivíduo possa despertar sua motivação. Gosendo (2009) afirma que o estilo de liderança é fator determinante do clima organizacional. Conforme a autora os estilos de gerenciamento criam um relacionamento entre a chefia e os subordinados que provoca influência no desempenho das pessoas e conforme a diversificação dos estilos de liderança pode-se obter diferentes climas organizacionais. Dessa forma compreende-se que os estilos de liderança, vinculados aos interesses pessoais, originam relações entre a chefia e os subordinados que influenciam no clima organizacional. Acredita-se, portanto, que o estilo de comandar, influenciar, e despertar a motivação nas pessoas, pode sim determinar o clima organizacional predominante na organização.

Para Puente-Palacios e Freitas (2006) o estilo da liderança não somente influencia como constrói o clima organizacional. As autoras classificam a qualidade da liderança como um componente construtor do clima organizacional, representando a confiança e o suporte que o líder deve transmitir aos colaboradores. Silva, Miranda, Veloso e Fischer (2010) definem o papel do líder na construção do clima organizacional como o semeador de novas visões e conceitos, proporcionando aos colaboradores o sentimento de participação.

## 3 METODOLOGIA

Foi utilizada a pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas, com questões direcionadas aos objetivos específicos desta pesquisa, que foram gravadas e transcritas, sem a identificação do

entrevistado, apresentadas no texto, de forma destacada, pois contém as falas literais das pessoas entrevistadas. Para análise dos dados coletados, foi utilizada a análise de conteúdo que objetiva analisar nas falas o que está sendo emitido a respeito do objeto pesquisado. A análise de conteúdo parte da análise de mensagens e é efetuada através de categorias de análise.

A pesquisa foi realizada em uma empresa pública com sede em Boa Vista – RR, com 14 funcionários entrevistados, entre os quais, quatro são chefes ou gerentes de departamento ou divisão. Foram utilizadas relações entre chefia e subordinados, pois é considerado que o chefe possua a capacidade de liderança. Alguns chefes são respondentes, pois também são subordinados. Para efeito de análise de dados eles são nomeados como respondentes 1 a 14 (R1 a R14) e chefes A, B, C e D (chefe A a chefe D).

## **4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS**

### **4.1 Perfil do Líder**

A pesquisa foi realizada em uma diretoria da empresa, onde foram entrevistados 14 colaboradores, dos quais quatro são chefes ou gerentes de um departamento ou de uma divisão. Cada chefe ou gerente foi avaliado por seus colaboradores e fez uma auto-avaliação, exceto o chefe D que foi avaliado apenas pelos seus subordinados. Com todos os dados coletados, possibilitou-se a identificação de vários traços de perfis de liderança na mesma pessoa e, assim, não se apresenta aqui um perfil para cada líder observado, mas líderes com predominâncias mais ou menos relevantes, a depender da opinião de quem os vê.

O chefe A, de acordo com os depoimentos de seus colaboradores, possui traços predominantes do perfil de liderança transformacional. Os colaboradores subordinados a ele sentem confiança nos seus atos, e sentem-se motivados pelo seu comportamento e pelo seu comprometimento e desempenho profissional dentro da organização. Ele transmite com clareza a missão da empresa, agindo conforme as necessidades encontradas. Isso pode ser observado na fala de R2: “a gente sabe que a empresa tá cheia de dificuldades financeiras e de pessoal, mas ele não se prende por isso aí não, ele encara, ele põe as metas pra gente, e ele faz todo mundo ver que é melhor pra empresa e pra gente”.

Os colaboradores sentem uma espécie de admiração por ele ser um profissional requisitado em outros setores, abstraído de R1 que afirma: “é importante pra gente, ver que ele é requisitado em vários outros departamentos, a gente se sente meio que privilegiado né,

## FERREIRA ELOS

por ter a atenção específica dele voltada pra gente”. Mesmo assim, é percebido que a ausência do chefe para auxiliar em outro setor, não é bem vista pelos colaboradores.

... o fato de ele auxiliar em outras áreas prejudica muito ele, e conseqüentemente a gente também. Porque a gente trabalha com prazos e se ele não tiver presente a gente acaba perdendo esse prazos porque a gente conta com o aval dele pra muitas coisas. (R1)

O chefe A estimula a busca por conhecimento, representando mais um fator que delinea seu perfil transformacional. Na fala de R1 esse fator é visível “Ele não prende a gente em relação a estudo, ele quer que a gente estude mesmo pra que a gente consiga algo melhor”.

R7 concorda ao dizer que:

...ele estimula mesmo, principalmente quando ele mostra o quanto ele sabe, graças a todo estudo que ele tem né, e ele mostra também que esse conhecimento dele aí, acaba sendo mais importante do que o cargo que ele tem, só de ele ta ajudando a empresa ele já se sente bem.

Em alguns momentos, os colaboradores citam várias situações em que o chefe A é exigente e anseia por resultados positivos, no entanto deixam claro que essas ações de cobrança se dão mediante a observação e compreensão dos limites orçamentários e técnicos. Apesar de os depoimentos dos colaboradores expressarem um perfil totalmente transformacional, o chefe A considera seu comportamento adaptável às circunstâncias e à situação em que a empresa se encontra. Ele afirma ter uma visão holística a respeito do perfil mais adequado à situação existente e acredita saber praticar o perfil necessário às exigências da situação. A esse respeito, é conveniente destacar a sua fala a seguir:

Gerência é uma questão situacional. Porque você tem momentos distintos dentro de uma empresa.(...) Você observar a questão da rotina, dos procedimentos naturais de uma empresa. Por exemplo, em um momento de crise, a empresa tem que ter um regime diferenciado de um momento em ela vive uma situação mais cômoda.

É possível identificar também alguns traços de liderança baseada em princípios no chefe A, como assim demonstra a transcrição da sua fala:

Claro que você tem que se dedicar, mas também não adianta você fazer uma coisa pela empresa que vai contra os seus pensamentos. Isso vai te frustrar, e conseqüentemente vai atrapalhar seu desempenho dentro da empresa né. Ou seja, o cara tem que saber se sentir satisfeito primeiro pra poder satisfazer os objetivos da empresa. (chefe A)

O chefe B é visto pelos colaboradores como um chefe ativo e que está sempre em busca de qualidade na execução do trabalho. R6 acredita “que ele é um cara que prima pelo serviço bem feito né, pela excelência, e isso é bom, porque quando a gente faz uma coisa e ele

gosta, significa que tá perfeito, né”. Seu perfil torna-se contraditório quanto às características coletadas, um pouco autoritário e um pouco democrático pois segundo R4, “ele só sabe mandar, não quer saber as nossas condições pra executar aquele serviço entende”. Mesmo havendo certa contradição na definição de seu perfil, as características dominantes pertencem ao perfil democrático.

Ele sempre pede minha opinião ou de outras pessoas que ele confia muito na hora de decidir alguma coisa. Deve ser porque a gente já ta há muito tempo trabalhando aqui na empresa e já tem um vasto conhecimento, ou porque ele confia mesmo na nossa opinião. (R3)

As maiores dificuldades na relação líder-liderado são apontadas pelo próprio chefe. É notável que, quanto às ações com colaboradores em quem ele sente pouca ou nenhuma confiança, o perfil tende a ser autoritário. Com os colaboradores, que já estão na empresa há mais tempo, e ele confia na execução do trabalho, seu perfil tende a ser democrático. Ele torna o ambiente propício a manifestações por parte dos colaboradores.

Os colaboradores que participam do processo de decisão e sentem que sua participação no setor é significativa, classificam o chefe B como “competente, responsável”, diz R3, e “muito honesto”, diz R6. Eles compreendem e confiam em suas decisões, pois acreditam que ele procura incentivar e motivar o colaborador a atuar na empresa pensando nos resultados, na produção e no alcance de metas. Segundo R6, “às vezes ele pede coisas que eu faço porque ele tá pedindo, não por ele, mas pela empresa. A gente tem metas pra cumprir no estado inteiro, e a gente sabe a importância disso”.

O chefe C segundo sua auto-avaliação e a avaliação pelos colaboradores apresenta características do perfil carismático. No entanto, nas palavras do próprio chefe, os colaboradores não correspondem de forma satisfatória ao seu estilo. Ele afirma incentivar a busca pelo conhecimento, mas não acredita estar vendo retorno de suas ações. “Eu cobro, faço os manuais, peço pra eles lerem as resoluções, mas é aquela questão, a pessoa às vezes já tem uma idade bem mais elevada. O que é mais triste é que às vezes eles leem e não entendem”. Os próprios colaboradores afirmam que o chefe C possui esse desempenho para incentivá-los, mas diferentemente do chefe, acreditam estar correspondendo.

Ele até fez uma planilha de serviços, como um cronograma do mês, e dá pra gente ler e manda pôr nossas idéias do que pode ser melhorado ali. (...) Dá muito certo. (...) A gente lê e concorda ou não com as idéias dele, se não concordar ele ta disposto a ouvir e tentar botar o que dá pra todo mundo trabalhar junto. (R5)

No entanto, o chefe C tem o objetivo de torná-los mais independentes em relação a conhecimento e resolução de problemas rotineiros, e acredita não obter sucesso completo

devido ao fato de ainda ser predominante a cultura de acomodação por parte de seus funcionários. Considerando o exposto, as características do relacionamento líder-liderado evidenciam um perfil carismático. Apesar de que o líder tenta estimular o conhecimento, ele mesmo afirma não obter sucesso. Então a característica predominante é a autoconfiança, o carisma e o destemor em assumir riscos em prol da organização. (CUNHA, SILVA 2010; SOMBRIO, 2007)

O chefe D é caracterizado como líder visionário. A influência que ele exerce é percebida pelos colaboradores como um aspecto positivo, principalmente por considerarem-no detentor do conhecimento necessário e do perfil exigente que a empresa necessita. Alguns acreditam que, a princípio, o impacto do seu estilo de gestão gerou certo desconforto e receio, contudo logo se tornaram visíveis as mudanças positivas que ocorreram devido a sua gestão.

Antes eu ficava meio assim com medo (...) sabe assim meio assustado, porque ele é um cara que cobra mesmo, ele transmite muito essa questão de liderança dele muito voltada pra metas, pra objetivo (...) Hoje eu já entendo bem a metodologia dele (...) ele mostrou que está no lugar certo, que é o cara certo pra estar aí. (R11)

Os principais fatores positivos apontados no chefe D foram sua característica visionária, a capacidade de adquirir independência para a empresa, o estímulo ao estudo e à qualificação, o perfil democrático na tomada de decisões, o exemplo de atitudes éticas, o envolvimento e a relação de sua satisfação pessoal aos objetivos da empresa, como demonstra a fala de R2: “... ele me orientou a voltar pra faculdade e falou que eu teria oportunidade de ser gerente se eu tivesse estudando. Isso me fez ver que sem estudo você não é nada”.

Contudo, alguns colaboradores acreditam que esse perfil exigente é necessário a um momento específico de mudança e adaptação da empresa e que não deve ser implementado na organização como um estilo fixo. R13 afirma que “A gerência tem que se moldar em relação à necessidade da empresa, não existe isso de um perfil único, tem que ser tipo voltado à situação que a empresa vive”.

#### **4.2 Relação Líder-Liderado**

Quanto à relação líder-liderado foi possível perceber que os colaboradores necessitam de *feedback*, de se sentirem integrados com a organização. Eles querem sentir que tem participação e peso nas decisões. ‘Quem realmente executa o trabalho não é o diretor, nem a presidência e sim os funcionários. Então se eu não souber porque eu tô fazendo uma coisa, como é que vou ter prazer em realizar aquilo?’ (R4).

Mesmo considerando que todos os líderes tem um perfil diferente um do outro, todos os colaboradores sentem a pressão da cobrança de resultados. No entanto, a maioria acredita ser essencial para o chefe um perfil firme e exigente.

Ainda assim, os colaboradores valorizam a aproximação com o seu superior. R8 aponta que “tem que ter boas relações com seus funcionários, saber ouvir, saber como se aproximar e manter aquele relacionamento”. R4 “ser sempre amigo, aquele que está sempre à disposição pra ajudar a equipe”. Todos sentem que a “amizade profissional”, assim denominada por um colaborador, a confiança e o reconhecimento podem fazer com que o ambiente de trabalho torne-se mais agradável proporcionando assim o aumento e a eficácia da produtividade. R7 coloca que “é muito importante pro funcionário se sentir respeitado pelo chefe, quando ele solicita você pra um serviço específico, quando ele pede sua opinião, é como se fosse uma amizade profissional”. R4 afirma que “... às vezes a gente passa por problemas e precisamos de amigos dentro da empresa. A empresa é como a casa de muitos ali e dentro e fora devemos ser amigos”.

Com esses fatores motivacionais em evidência tornou-se possível identificar que a relação de “amizade profissional” também pode gerar no colaborador o sentimento de compromisso com a empresa.

...o líder tem que saber como fazer a pessoa trabalhar pela empresa, com vontade mesmo. Tudo bem que o colaborador tem que dentro de si ter uma motivação, o líder vai despertar isso aí. Quando a aproximação é maior e o líder é comprometido, o colaborador vai se sentir motivado a manter esse compromisso também. (R13)

No entanto, R2 acredita que “... apesar de ser importante um bom relacionamento entre os funcionários e os chefes, cada um tem que fazer sua parte sem esperar essa motivação. A pessoa tem que fazer por si”. R1 afirma que “A gente não tem que ser motivado pelo nosso gerente, a gente tem que ter uma motivação a mais”.

Contudo, alguns colaboradores adicionam um maior grau de importância ao relacionamento dos objetivos pessoais e profissionais do líder ao sentimento do mesmo pela empresa. R10 aponta que “a vida dele é o trabalho, eu vi que ele é assim. (...) Por um lado a gente se preocupa com ele, com a saúde dele, por outro, motiva a gente, ver que ele parece gostar tanto daqui”. Eles afirmam que para o líder trabalhar pela empresa, ele tem que aliar seus objetivos pessoais aos objetivos da empresa. R13 afirma que “primeiro tem que saber quais são os seus objetivos e ver quais são os objetivos da empresa. Se bater, ótimo. Se não

bater, é melhor conciliar de alguma forma”. Assim, os subordinados acreditam se sentirem mais motivados e inspirados ao crescimento profissional quando o líder demonstra conhecer e gostar do que faz e da empresa.

### 4.3 Clima Organizacional

Ao se buscar analisar o clima organizacional da empresa em questão, a partir das opiniões dos entrevistados, detectou-se que a diretoria da empresa, foi recentemente implantada com novos chefes e novos gerentes e, portanto, encontra-se em fase de adaptação a cargos, a pessoas e a ambientes. A partir de uma visão generalizada, dentre chefes e subordinados, percebe-se que o ambiente profissional é produtivo e harmonioso. Mas há que se evidenciar que a maioria dos colaboradores acredita que o atual clima organizacional, que eles consideram ser mais produtivo do que em anos passados, deve-se a essa mudança de chefes e cargos.

Segundo R13:

... o ambiente é satisfatório, comparado a outros tempos então...Hoje aqui, todo mundo se respeita, e apesar de ter algumas pessoas insatisfeitas com algumas coisas, todo mundo se une pra colaborar com a empresa. Eu acredito que isso aconteça porque quem ta na chefia sabe como orientar, como pedir.

Alguns colaboradores atribuem o fato de ter mais oportunidade de crescimento pelo sentimento de mais liberdade gerado pelo líder. R8 afirma que “(...) o fato de ele passar mais responsabilidades e tarefas pra mim mostra que eu posso crescer (...) e quanto mais conhecimento, mais chance eu tenho de crescer aqui”. A confiança na visão do líder proporcionou o sentido de missão nos colaboradores, e a ânsia por resultados provocou aumento da produção e no alcance de metas. Os atuais chefes e gerentes afirmam ter mais participação na tomada de decisão e um maior envolvimento nos outros setores, o que, segundo eles, alimenta no colaborador a sensação de estar mais integrado com a empresa e seus objetivos.

No entanto, alguns colaboradores, apesar de exporem ideias e falas que expressem a influência do líder no clima organizacional, não conseguem aliar o perfil do líder ao clima organizacional. Como na fala de R2, quando questionado sobre a origem das oportunidades de crescimento, à empresa ou à atual gestão: “Acho que foi a empresa. A oportunidade tá aqui. Se viesse um cara com a mesma visão que o atual diretor, aconteceria a mesma coisa. Porque depende muito da visão da pessoa”. Ainda assim, permanece claro que para os colaboradores

o perfil do líder influenciou e continua a influenciar os relacionamentos, a efetividade e qualidade da produção e a credibilidade do colaborador na empresa. Dessa forma, é possível perceber que há vários determinantes para um bom clima organizacional, destacando-se entre eles a relação líder-liderado, que por certo, como os demais fatores determinantes influenciará mais ou menos o ambiente da empresa.

#### **4.4 Resultado da Análise**

Diante os dados coletados foi possível perceber que o clima organizacional de uma empresa pode ser influenciado pela relação entre o líder e o liderado e, que essa influência pode sofrer variações dependendo das habilidades que ele apresenta durante sua gestão. Tais habilidades dizem respeito, dentre outras coisas, ao dinamismo, à autoridade, ao conhecimento e ao carisma com que este líder conduz seus liderados.

Essas habilidades surgiram a partir dos comentários dos respondentes a respeito das características essenciais para exercer o papel de líder. R5 coloca como características “a pessoa saber o que tá fazendo, ter o conhecimento, pro seu subordinado também saber o que tá fazendo. Teria que cobrar deles o desempenho, a força de vontade de querer ganhar e cobrar e cobrar”. R8 coloca que “tem que ter iniciativa, tem que ter boas relações com seus funcionários, saber ouvir, saber até mesmo distribuir as tarefas”.

...tem que conhecer a realidade da empresa, conhecimento técnico (...) O gerente tem que ser equilibrado, ele não pode ser um extremo, nem muito arrogante, nem muito passivo, nem muito simpático, nem amigo. (...) Ele tem que saber como falar com as pessoas, ou seja, pelo menos tem que ser simpático. (R11)

Conforme os relatos coletados foi possível identificar várias características desejáveis no perfil de um líder. A esse respeito, Moura (2003, p. 35) entende que: “O líder eficaz deve desenvolver o conhecimento para saber o momento de intervir e quando deixar que a equipe busque seus caminhos. Precisa ter paciência para compartilhar informações, confiar nos outros e abrir mão da autoridade”. Ainda segundo Moura (2003), para que o líder conheça as necessidades dos indivíduos de uma equipe é necessário haver empatia por parte do líder com a equipe. Ela afirma que, para que ocorra essa empatia, é importante que haja por parte dos líderes a vontade de se envolver com os liderados, saber ouvir e compreender, negociar e conversar.

Dessa forma, Barros (2005), em sua dissertação sobre os aspectos relacionados à liderança, afirma que para que o líder exerça sua capacidade de motivar as pessoas é

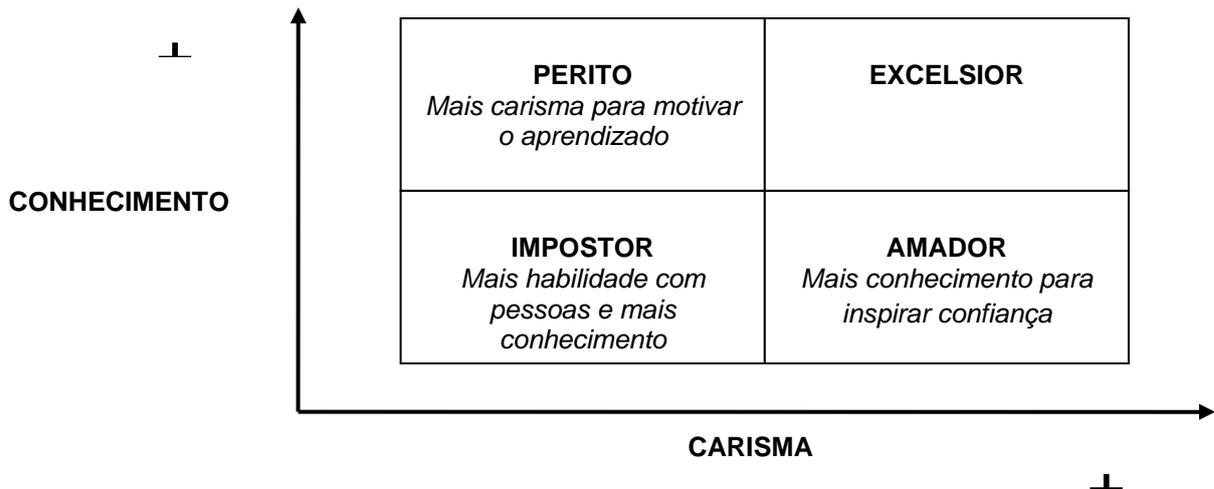
necessário que ele envolva os colaboradores na tomada de decisões, firmando o relacionamento de cooperação permitindo liberdade de ação. A autora associa as habilidades interpessoais da liderança a essa capacidade de motivação, tornando o relacionamento interpessoal base para o desenvolvimento das demais habilidades necessárias à eficácia do líder.

Segundo Mundim (2004) algumas posições de liderança exigem um bom nível de conhecimento e prática. A autora afirma que é importante que o líder possua um alto nível de conhecimento a respeito da empresa e de suas funções, mas que também é inerente ao perfil de liderança o aprendizado, pois estão em constante mudança.

Drucker (2000 apud Wendling 2007) compila o conhecimento como uma das sete principais lições do líder do futuro. O autor agrega valor a competência que o líder expressa aos liderados como forma de demonstração de caráter. Dickel (2007) considera que o líder possui três habilidades essenciais. Seriam elas habilidade técnica, habilidade humana e habilidade conceitual. O autor coloca que, tanto a habilidade técnica como a habilidade humana, são extremamente necessárias em níveis mais inferiores, alegando que a habilidade técnica é crucial quando o líder se encontra mais próximo do processo operacional e quando ocorre a aproximação do topo da organização a habilidade técnica não é mais tão necessária, sendo que o líder deve passar essa habilidade aos seus colaboradores.

Quanto à habilidade humana ele considera que a relação entre gerentes e subordinados é maior em níveis mais inferiores. Mas não diminui a importância de nenhuma das habilidades, colocando que é possível, em níveis mais altos sobreviver sem uma ou sem outra, mas não sem ambas. Quanto à habilidade conceitual, que seria a habilidade de integrar as ações da organização e movê-las a um sentido comum, ele afirma que o líder pode sobreviver no topo da organização com apenas essa habilidade, contanto que tenha passado as demais habilidades aos seus colaboradores (DICKEL, 2007)

Sendo assim, entre as habilidades relevantes apontadas nos relatos dos respondentes, destacam-se no perfil do líder que busca um bom relacionamento com seus liderados, o conhecimento e o carisma. Daí foram identificados quatro estilos de liderança: o líder perito; o impostor; o amador; e o excelsior. Diante disso, elaborou-se o modelo analítico, a seguir, no qual se representa a relação existente entre as duas habilidades, conhecimento e carisma representados na figura 1.



**Figura 1 – Modelo Analítico de Estilos de Liderança**

O perfil denominado perito seria aquele que possui um grande conhecimento da área a qual foi designado, no entanto não atende aos anseios do relacionamento interpessoal em relação a carisma, sendo-lhe necessário “mais carisma para motivar o aprendizado”. O líder impostor é aquele com pouco conhecimento e pouco carisma, e seria considerado inadequado ao cargo, precisando de “mais habilidade com as pessoas e mais conhecimento”. O perfil amador é caracterizado por muito carisma e pouco conhecimento, podendo ser comparado ao perfil liberal, sendo-lhe necessário “mais conhecimento para inspirar confiança”. Excelsior seria o perfil com alto conhecimento e alto carisma, ou seja, demonstra o equilíbrio necessário entre as duas habilidades. Por fim, é possível relacionar os perfis encontrados na organização com os perfis classificados acima.

Sendo assim, conforme os perfis identificados, o chefe D e o chefe B podem ter seus perfis relacionados ao estilo perito. O chefe D, que apresentou traços do perfil visionário, e o chefe B, que apresentou mais características democráticas, encaixam-se no perfil perito, pois ambos foram classificados como detentores de grande conhecimento gerencial e técnico, respectivamente, e apesar de, em parte, apresentarem traços carismáticos, estes traços não apresentariam o carisma necessário.

Os chefes A e C, que apresentaram traços dos perfis transformacional e carismático, respectivamente, podem ter seus perfis relacionados ao perfil excelsior. Ambos apresentaram características pertinentes ao perfil excelsior devido ao carisma em evidência e o conhecimento tanto a respeito das formas de gestão necessárias como o conhecimento técnico da empresa. Nenhum perfil encontrado foi considerado similar aos estilos amador e impostor.

## 5 CONCLUSÕES

Este trabalho teve por objetivo verificar a influência da relação líder-liderado no clima organizacional, para tal fez-se necessário analisar o perfil do líder, a relação líder-liderado e identificar o clima organizacional predominante em uma empresa pública de Boa Vista - RR.

Quanto ao perfil do líder foi possível identificar diversos perfis nos chefes avaliados, como os perfis transformacional, carismático, visionário e democrático. A maioria dos respondentes considerou que os perfis existentes são satisfatórios, no entanto o perfil transformacional é o mais desejado pelos colaboradores, contudo não há garantias de que esse seja o perfil ideal a ser aplicado. Alguns colaboradores consideram que o perfil exigente é o que a organização necessita sempre, pois acreditam que esse perfil faz com que os colaboradores se empenhem mais. É possível afirmar que é essencial para o líder considerar a cultura da organização antes de implementar mudanças e planejar de que forma poderá diminuir os impactos negativos caso as mudanças necessárias sejam drásticas e oponentes a atual cultura.

Na relação líder-liderado foram identificados a admiração e o respeito que os colaboradores nutrem pelos seus chefes e como os chefes tentam estimular a independência dos colaboradores. Alguns colaboradores buscam êxito profissional, através dos estímulos de seus chefes. Outros necessitam cumprir as metas. Para a maioria é essencial que o relacionamento líder-liderado seja baseado, principalmente, em confiança, aprendizado, incentivo, firmeza, liberdade e amizade profissional.

No geral, o clima organizacional predominante é harmonioso e produtivo, com poucas exceções. As principais frustrações dos colaboradores referem-se a quantidade de funcionários, o que acarreta, para alguns, excesso de trabalho. No entanto, a maioria classificou o ambiente de trabalho como ótimo ou bom. Eles alegaram que as pessoas se respeitam e trabalham em equipe, constantemente ajudando uns aos outros.

Considerando o sentimento dos colaboradores em relação às mudanças que vêm ocorrendo na empresa, pode-se afirmar que o estilo de liderança influencia no clima organizacional, uma vez que foi possível observar a comparação que os colaboradores fazem de um chefe para outro, e como eles notam que os resultados mudam a depender de quem esteja no cargo de chefia.

Desta análise conjuntural identificaram-se diferentes estilos na relação líder-liderado como fatores primordiais na adequação dos conjuntos de elementos. A relação entre o conhecimento e o carisma, teoricamente consolidado, e praticamente observado pode servir de parâmetro para uma compreensão mais objetiva da relação líder-liderado e propor uma tipologia de perfil de líder que possa ser avaliada como uma variável na composição do clima organizacional.

Nessa perspectiva de relevância do tema, a partir do momento que o líder tem consciência de todas as suas potencialidades dentro da organização, ele possui a capacidade de orientar e incentivar os colaboradores a agirem de acordo com os objetivos da organização. Ele possui a habilidade de criar o ambiente propício ao tipo de manifestação que ele planeja acontecer. Daí, então, a importância de se ter o conhecimento a respeito da influência que o líder exerce sobre o clima organizacional. É uma ferramenta na construção de colaboradores satisfeitos e produtivos. É importante identificar isso no comportamento do colaborador, pois, como visto na análise dos dados coletados, há colaboradores que sentem e vivem a influência da relação líder-liderado e, no entanto, em suas falas assumem uma posição mais individualista e afirmam não acreditar na influência desse relacionamento do clima organizacional.

Há que se considerar, no entanto, que o conceito de clima organizacional varia muito de autor para autor e, por vezes, se compila a outros conceitos que na verdade, fazem parte da construção do seu próprio conceito, agindo como fator de clima organizacional e não o clima organizacional em si. Assim, sugere-se para análises futuras que se observem os fatores construtores do clima organizacional a fim de se obter com clareza a definição de cada fator e do próprio clima organizacional. Também sugere-se a realização da mesma pesquisa em empresas privadas que tenham como prioridade o atendimento ao público e por fim, pensando-se em um estudo mais abrangente, realizar uma análise da relação entre clima organizacional e qualidade de vida no trabalho em indústrias localizadas na Amazônia.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BARBOSA, M. C. F. G. C. **Relações entre estilos gerenciais e clima organizacional: um estudo em empresas juniores do Distrito Federal**. 2011. 94p. Monografia (Bacharelado em

A Influência da Relação Líder – Liderado no Clima Organizacional Revista de Administração de Roraima - RARR, Ed 2, Vol2, p 29 -50 , 2º Sem – BoaVista, 2012.

Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília – DF, 2011.

BARROS, U. L. B. **Aspectos relacionados à liderança em uma central de atendimento à clientes: um estudo de caso.** 2005. 83p. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

BEHMER, S. I. **Liderança Visionária: um estudo com executivos no contexto organizacional brasileiro.** 2005. 99 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005.

CANDEIA, B. G. S; ALMEIDA, M. L. SILVA, S. C. Líderes X Chefes: Os estilos de liderança e o perfil dos gestores no Moinho Patoense. In: **VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2010, Penedo – RJ.

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

COSTA, M. C; AGRA, K. L. O. A necessária avaliação do clima organizacional: medida certa à avaliação de gestores. **UNICiências**, v. 13, 2009.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 2. ed. Compacta. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W; CODA, R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** São Paulo: Atlas, 1997.

CUNHA, C. V. M; SILVA, M. J. M. C. Os desafios da liderança no mundo corporativo. **Anuário da Produção Acadêmica Docente**, v. 4, n. 7, p. 67-88, 2010.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas.** 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

DICKEL, G. A. **Um estudo sobre a eficácia da liderança exercida pelos administradores das agências de varejo do Banco do Brasil no município de Cascavel/PR.** 2007. 71p. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Negócios Financeiros) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre – RS, 2007.

GOSENDO, E. E. M. **Clima Organizacional e suas relações com configurações de poder e estilos de funcionamento organizacional.** 2009. 180p. Tese (Doutorado em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Brasília – DF, 2009.

GONSALVES, E. P. **Iniciação à Pesquisa Científica.** 4. ed. São Paulo: Alínea, 2007.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional.** 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MACEDO, J. L; BOAS, A. A. V. Liderança: Um estudo de caso sobre o papel dos gerentes na difícil tarefa de influenciar os recursos humanos de uma Organização. In: **III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2006. Penedo – RJ.

MACHADO, M. M.; MOLINARI, C. R. F. Clima organizacional: estudo de caso em prestadora de serviço de Blumenau – SC. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.2, p.01-26, sem I. 2008.

- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MENEZES, I. G; GOMES, A. C. P. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 158-179, abr. 2010.
- MOURA, T. M. **Características do líder que interferem no resultado da equipe**. 2003. 114p. Monografia (Especialização em Gerência Empresarial e Negócios) – Universidade de Taubaté, Taubaté – SP, 2003.
- MUNDIM, M. C. B. **Estilos de criar em líderes organizacionais**. 2004. 108p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas – SP, 2004.
- NOCE, F. A importância dos processos psicossociais: Um enfoque na liderança. **Revista Brasileira de Psicologia do Esporte e do Exercício**. Belo Horizonte, v. 0, p. 55-67, 2006.
- PAULINO, A. T; BEZERRA, R. M. C. A importância do clima organizacional: um Estudo de Caso com os colaboradores da empresa CASSI/RN. **Revista da FARN**, Natal, v.4, n. 1/2, p. 31-48, jul. 2004/dez. 2005.
- PUENTE-PALACIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 37, n-3, p. 96-104, jul./set. 2002.
- PUENTE-PALACIOS, K; FREITAS, I. A. Clima Organizacional: uma Análise de sua Definição e de seus Componentes. **O&S**, v. 13, n. 38, p. 45-57, jul./set. 2006.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social – métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROCHA, D; CAVALCANTE, C. E; SOUZA, W. J. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.8, n.2, p. 35-50, maio/agosto. 2010.
- SILVA, E. C. **Estudo do Clima Organizacional no FNDE**. 2008. 54p. Monografia (Especialização em Gestão de Programas e Projetos Educacionais) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília – DF, 2008.
- SILVA, R. C; MIRANDA, B. S; VELOSO, E. F.R; FISCHER, A. L. Clima Organizacional: uma proposição de categorias de pesquisa. In: **XIII SEMEAD – Seminários em Administração**, 2010.
- SOMBRIO, C. D. G. **A importância da liderança na gestão de agências das instituições bancárias**. 2007. 46p. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios Financeiros) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.
- TANIGUCHI, K; COSTA, A. L. A. Clima Organizacional: Uma ferramenta estratégica para o diagnóstico em recursos humanos. **Revista de Ciências Gerenciais**. São Paulo, v. 8, n. 18, p. 207-223, 2009.
- VENDEMIATTI, M. et al. Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, vol. 15, n. 1, p. 1301-1314, junho. 2010.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIDAL, L. F; FRANCISCHETTO, M. A; MIRANDA M. A; SILVA, J. R. Clima organizacional: Um estudo de caso em uma empresa do setor atacadista. In: **VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2010, Penedo – RJ.

WENDLING, M. **Estilos de liderança e sua efetividade nas empresas: um estudo de caso**. 2007. 34p. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre – RS, 2007.