

# ESTILO DE LIDERANÇA DO GESTOR E A SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES COM OS FATORES DE INFLUÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL: ANÁLISE EM UMA EMPRESA PRIVADA

Joiciane Rodrigues de Sousa  
Dayane da Silva Rodrigues de Souza

---

## Resumo

O clima organizacional pode ser entendido como a percepção dos colaboradores acerca da organização ao qual estão integrados, percebe-se assim que é importante realizar a mensuração quanto aos fatores de influência desse ambiente, com isso, os gestores possuem papel fundamental através do seu estilo de liderança para que seus subordinados alcancem melhores resultados produtivos e de contentamento. Nesse sentido, esta pesquisa analisou a relação entre o estilo de liderança do gestor e a satisfação dos colaboradores com os fatores de influência no clima organizacional em uma empresa privada do Piauí. Tratou-se de um estudo quali-quantitativo, com fins descritivos e caracteriza um estudo de caso, utilizou como instrumentos de coleta de dados um questionário adaptado do modelo de Bispo (2006) aplicado com todos os funcionários da empresa, e uma entrevista semiestruturada aplicada com o gerente geral. Identificou-se que os funcionários estavam satisfeitos com os fatores internos e externos de influência sobre o clima organizacional, apresentando média geral de 2,62 e 2,50, próximo da satisfação total que é 3. O gestor possuía estilo de liderança democrático e carismático e, essas características podem ter influenciado na satisfação percebida pelos colaboradores. Verificou-se ainda, que os funcionários possuíam percepção positiva quanto à atuação do gestor.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional. Modelos de Pesquisa. Modelo de Bispo. Liderança. Satisfação.

---

## Resumen

El clima organizacional puede entenderse como la percepción de los empleados sobre la organización a la que se integran, de esta manera se percibe que es importante medir los factores que influyen en este entorno, con esto, los gerentes tienen un rol fundamental a través de su estilo de liderazgo para que sus subordinados logren mejores resultados productivos y satisfacción. En este sentido, esta investigación analizó la relación entre el estilo de liderazgo del gerente y la satisfacción de los empleados con los factores que influyen en el clima organizacional en una empresa privada en Piauí. Se trata de un estudio cualitativo y cuantitativo, con fines descriptivos y que caracteriza un estudio de caso, utilizando como instrumentos de recogida de datos un cuestionario adaptado del modelo Bishop (2006) aplicado a todos los empleados de la empresa, y una entrevista semiestruturada aplicada con el gerente general. Se identificó que los colaboradores estaban satisfechos con los factores internos y externos que influyen en el clima organizacional, presentando un promedio general

de 2.62 y 2.50, cercano a la satisfacción total que es 3. El gerente tenía un estilo de liderazgo democrático y carismático y, estas características pueden haber influido en la satisfacción percibida por los empleados. También se encontró que los empleados tenían una percepción positiva del desempeño del gerente.

**Palavras Clave:** Clima Organizacional. Modelos de Investigación. Modelo de Bispo. Liderazgo. Satisfacción.

---

## Abstract

The organizational climate can be understood as the perception of employees about the organization to which they are integrated, thus it is realized that it is important to measure the factors influencing this environment, with this, managers have a fundamental role through their style of leadership so that their subordinates achieve better productive results and contentment. In this sense, this research analyzed the relationship between the manager's leadership style and employee satisfaction with the factors of influence on the organizational climate in a private company in Piauí. It was a qualitative and quantitative study, with descriptive purposes and characterizes a case study, using as instruments of data collection a questionnaire adapted from the Bishop model (2006) applied with all company employees, and a semi-structured interview applied with the general manager. It was identified that the employees were satisfied with the internal and external influencing factors on the organizational climate, presenting an overall average of 2.62 and 2.50, close to the total satisfaction that is 3. The manager had a democratic and charismatic leadership style and, these characteristics may have influenced the satisfaction perceived by employees. It was also found that the employees had a positive perception of the manager's performance.

**Keywords:** Organizational Climate. Research Models. Bispo Model. Leadership. Satisfaction.

---

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações se encontram em uma atmosfera muito competitiva, ocasionada pela globalização. Neste contexto, a qualidade das relações interpessoais está sendo cada vez mais valorizada pelo universo corporativo, pois os funcionários são peças fundamentais para o seu funcionamento, e a satisfação dos mesmos poderá influenciar na produtividade das empresas.

No entanto, pesquisa realizada pelo Instituto Locomotiva (2017) mostrou que 56% dos brasileiros estavam insatisfeitos com o emprego atual. Para esse público, o salário não era o único fator de insatisfação, vários fatores influenciavam, foi identificada inclusive a baixa qualidade de vida, a falta de reconhecimento, pouca produtividade e estagnação profissional.

Diante disso, destaca-se a importância da gestão de pessoas, no qual as organizações precisam se preparar para enfrentar a concorrência e deixar os seus colaboradores motivados (RODRIGUES; RODRIGUES; SANTOS, 2018). Cabe enfatizar que as pessoas passam a maior parte de suas vidas no trabalho e, isso faz com que o ambiente organizacional torne-se um dos lugares em que ocorrem os mais variados relacionamentos, por essa razão os gestores devem buscar estratégias para tornar um lugar agradável para trabalhar (FERREIRA, 2012).

Por conseguinte, é de suma importância que a organização entenda que tanto os fatores internos como os externos podem influenciar no ambiente de trabalho, alterando o nível de

motivação dos seus colaboradores (CASTELO BRANCO et al., 2017). Destarte, a pesquisa de clima surge como um instrumento essencial, no qual Sanches e Castro (2015) afirmaram que por meio dela a corporação adquire o conhecimento de quais aspectos influencia os seus funcionários e o que pode ser utilizado para proporcionar a eles um ambiente mais benéfico.

Dessa forma, sabendo-se da influência do líder para a satisfação e motivação dos funcionários com o ambiente de trabalho e que a elevada competitividade exige uma atuação mais eficaz dos gestores, este trabalho teve como problemática: qual o papel do gestor na determinação do sentimento de clima organizacional em uma empresa privada do Piauí?

Em vista disso, podemos frisar que na administração de recursos humanos, o líder tem uma função bastante relevante, pois pode interferir de forma positiva no clima organizacional, o que está diretamente ligado à produtividade da empresa ao qual exerce seu papel, seja por meio do seu perfil de liderança ou por suas atitudes com relação à equipe (ALMEIDA, 2014).

Nesse sentido, o objetivo geral deste trabalho foi analisar o papel do gestor na determinação do sentimento de clima organizacional em uma empresa privada do Piauí; e como objetivos específicos, verificou o nível de satisfação dos funcionários com os fatores internos e externos de influência no clima organizacional, descreveu o estilo de liderança do gerente geral e identificou a percepção dos funcionários quanto à atuação do gerente geral.

Estudar esse tema é muito significativo para a ciência, pois cada vez mais vê-se a necessidade de entender o comportamento humano nas organizações, como fator propulsor para a produtividade e competitividade no mercado, no qual colaboradores insatisfeitos não geram bons resultados. Desse modo, a participação do gestor em torno do bem-estar dos funcionários através de uma gestão estratégica poderá facilitar o alcance de efeitos favoráveis para empresa e empregados (MACHADO; GOULART, 2014), por esse motivo este trabalho servirá como base para que esse público, em especial os gestores, possam refletir sobre a importância da gestão do comportamento humano como aliado para o sucesso organizacional.

Este estudo está estruturado em seis partes, começando com esta introdução, seguido da revisão teórica dividida em três tópicos, depois apresentará os procedimentos metodológicos, descrevendo como a pesquisa ocorreu, em seguida apresenta os resultados e discussões e as considerações finais, e por último as referências bibliográficas utilizadas em todo o trabalho.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Será apresentada a seguir uma análise bibliográfica que descreverá os assuntos supracitados nos objetivos deste artigo, trazendo uma discussão detalhada do tema abordado.

### **2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL E SEUS MODELOS DE PESQUISA**

Para Galvão (2015) o clima organizacional é conceituado como os resultados de uma amplitude de valores e comportamentos formais e informais existente em uma organização, isto é, refere-se à percepção que os colaboradores têm sobre a empresa que pode ser positiva ou negativa, influenciando na motivação e no grau de satisfação, em decorrência na qualidade do trabalho, sendo assim, é pertinente estudá-lo e entender as suas causas e consequências.

Desta maneira, estudar o clima organizacional tem se tornado uma alternativa cada vez mais valorizada pelas corporações, não apenas pelas empresas privadas, mas também pelas instituições públicas, isso porque os gestores estão percebendo a importância dos recursos humanos para o sucesso de seus negócios (GRANGEIRO et al., 2019). Esses mesmos autores afirmam que pelo fato desse tema ser amplo e indeterminado, vários modelos teóricos foram desenvolvidos e validados ao longo do tempo, cada um com seus próprios fatores de análises.

Conforme Luz (2003) é vital entender como os funcionários se sentem em relação à empresa e qual o comportamento dos mesmos diante dos acontecimentos do ambiente laboral.

Com esse entendimento, podem-se buscar melhorias para satisfação e obter mais qualidade de vida dos colaboradores, além de um melhor desempenho nas atividades executadas por eles.

Segundo Rizzatti (2002), os primeiros estudos a respeito de clima organizacional surgiram nos Estados Unidos, no início dos anos 1960, com os trabalhos de Forehand e Gilmer no Comportamentalismo, um grande movimento da Administração. Já no Brasil de acordo com Bispo (2006) surgiu com Souza em 1978 que desenvolveu vários trabalhos tanto em empresas privadas como em entidades públicas com aprimoramentos do modelo de Litwin e Stringer de 1968, em que aplicou e expandiu esse instrumento no país, entretanto Rizzatti (2002) afirma que esse estudo teve início desde a década de 1970 com o trabalho de Saldanha.

Existem vários outros modelos de pesquisa de clima organizacional, os quais propõem diferentes fatores e/ou variáveis para sua mensuração e análise. A autora Luz (2001) apresentou em sua dissertação de mestrado os modelos de Kolb et al. de 1986, o de Sbragia de 1983 e o de Coda de 1997. Já Rizzatti (2002) apresentou mais oito modelos, o de Halpin e Grolf, o de Schneider (1975), o de Campbell et al. (1970), o de La Follete e Sims (1975), o de Peltz e Andrews, o de Zohar, o de Colossi (1991) e o modelo desenvolvido em sua dissertação de mestrado em 1995, aprimorado em sua tese de doutorado.

Apesar de se tratar de um tema complexo e muito subjetivo, vários estudos estão sendo realizados e novos modelos construídos e validados, no qual Bizarria et al. (2016) apresenta outros modelos mais recente como o de Rubbo (2002), o de Martins et al. (2004) e o de Bispo (2006), esse último foi o método utilizado como instrumento de coleta de dados na pesquisa de campo deste artigo.

Esses métodos são utilizados para identificar os motivos e as implicações dos problemas organizacionais, para com fundamentação nisso auxiliar na definição de possíveis soluções para esses empecilhos, pode-se averiguar que os métodos de pesquisa são criados e aprimorados para atender a cada realidade específica, relacionando as variáveis de acordo com as necessidades, o que pode justificar a existência de vários modelos (RIZZATTI, 2002).

Em conformidade com Bispo (2006) e Castelo Branco et al. (2017) verifica-se que as organizações possuem fatores internos e externos de influência no clima organizacional. O primeiro trata daqueles que se manifestam dentro da própria empresa, exercendo influência direta sobre os fatores relacionados à produtividade e a geração de resultados para a organização e as partes envolvidas. Já o segundo são aqueles que vêm do ambiente de fora, e tem influência direta no comportamento e nas decisões dos funcionários dentro da empresa.

Portanto, pode destacar-se que as pesquisas evoluem na discussão dos fatores que influenciam no clima organizacional, de uma maneira que os estudos exploram aspectos estruturais e contextuais do trabalho saindo da análise somente interna para a externa também, e que consideram o reconhecimento e valorização do trabalhador, colocando o relacionamento interpessoal como um comportamento preponderante, além de levar em consideração a atuação da liderança (BIZARRIA et al., 2016), que será discutida nos dois tópicos a seguir.

## 2.2. LIDERANÇA: CONCEITOS GERAIS

É importante enfatizar que o estilo de liderança adotado pelos líderes nas corporações pode proporcionar vantagens competitivas. É sabido ainda que a liderança tornou-se um meio necessário para o êxito dessas companhias, pois o gestor precisa entender o comportamento humano e aprender a conduzir esses indivíduos. Além do mais, a motivação é algo intrínseco de cada pessoa, isto é, ninguém motiva ninguém, contudo as organizações podem desenvolver instrumentos que contribuam para o desenvolvimento da motivação em seus colaboradores e, os líderes possuem um papel fundamental nessa gestão (CASTELO BRANCO et al., 2017).

De acordo com Cavalcante (2012) a liderança é entendida como um relacionamento, no qual há um processo de influência entre líder e liderado, determinado com a finalidade de

alcançar os objetivos em comum de ambos. Afirma ainda, que a liderança não depende apenas da vontade do líder, acontecerá essencialmente pela aderência dos seguidores. Almeida (2014, p. 32) afirma que se refere a “um evento coletivo, envolvendo duas ou mais pessoas, e que nesse processo uma pessoa exerce o papel de líder influenciando intencionalmente as demais, a fim de atingir um objetivo anteriormente estabelecido”. Algumas abordagens foram desenvolvidas para explicar esse termo, podendo constatar que houve uma evolução nas particularidades exigidas para ser um líder, quatro dessas abordagens são descritas por Oliveira, Rodrigues e Veiga (2017) e Wolff, Martins e Cabral (2013).

A abordagem dos traços se baseia na ideia de que existem pessoas que nascem com as características de personalidade, sociais, físicas e intelectuais que as distinguem dos que não são considerados líderes, mostra que há atributos semelhantes de pessoas com papel de líder, a crítica a essa abordagem ocorre porque essas características também podem ser aprendidas.

Já a abordagem comportamental busca mostrar a liderança como desfecho do comportamento transmitido pelo líder, visto que identifica relações fortes entre tipos de comportamento de liderança e o desempenho do grupo. Diferente da primeira abordagem, essa apresenta que o líder possui certas atitudes e comportamentos que o caracterizam como líder, no entanto, considera-se viável o ensino e qualificação desses padrões comportamentais.

A terceira abordagem se trata da contingencial que surgiu pela explicação de que não poderia prever a eficácia da liderança pelos seus traços ou comportamentos. Assim, passou a considerar o fator situacional em que se encontravam o líder e seus liderados, no qual a capacidade do líder de se adequar a cada realidade é interessante para a eficácia da liderança.

E a abordagem neo-carismática que destaca o carisma, confiança e capacidade do líder em mobilizar seus liderados, isso ocorre através de sua visão inspiradora. Essa abordagem entende que a liderança é sentida de forma subjetiva, e não é definida somente objetivamente, dado que o líder deve possuir a capacidade de influenciar para gerar os melhores resultados.

Verifica-se que o líder carismático repassa perspectiva atrativa para levar ao progresso futuro dos seus liderados, essa conduta faz com que aumente a autoestima e confiança dos liderados. Ele possui valores e atitudes inspiradoras, por meio de comportamento incomum, se sacrificando para demonstrar confiança na meta estabelecida (ALMEIDA, 2014).

Cabe enfatizar que para um líder ter sucesso, deve entender como exercerá influência sobre os liderados, assim aparecem às teorias que visam esclarecer alguns estilos de liderança, no qual tenta apresentar qual é o melhor modelo para se seguir. No autocrático as pessoas são manipuladas, coagidas e ameaçadas, no democrático incentiva a participação dos liderados na elaboração das estratégias e processos, e no laissez-faire negligencia o exercício da influência, deixando os colaboradores livres para tomar as decisões e agir (CAVALCANTE, 2012).

Destaca-se que para uma organização alcançar os seus objetivos precisa de um líder eficaz, entretanto não há um estilo de liderança adequado, pois cada estilo pode adaptar-se a grupos de trabalho diferentes. O que importa é o líder ter o trabalho estruturado e controlado, ademais um mesmo líder pode utilizar vários estilos de liderança ao mesmo tempo, de acordo com a realidade em que está vivenciando (OLIVEIRA; RODRIGUES; VEIGA, 2017).

Nesse sentido, pode se evidenciar que a qualidade do clima organizacional pode ser influenciada pela relação entre a ponte da empresa e o colaborador que é realizada e mediada pelo líder, com isso a forma de sua atuação e como ele é visto por seus liderados poderá determinar o clima como bom ou ruim, no tópico a seguir será feito a discussão dessa relação.

### 2.3. RELAÇÃO DA LIDERANÇA COM O SENTIMENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Pode-se ressaltar que o modelo de liderança das chefias influencia na percepção dos empregados em relação às características da organização (GOSENDO, 2009), além disso,

destaca-se que os funcionários que possuem relações amigáveis com os seus superiores apresentam percepções de clima mais favoráveis, maior consenso na percepção de clima e percepções mais similares com os seus líderes, diferente daqueles com relação conturbada.

Nesse contexto, o líder deve conhecer as atividades desenvolvidas pela organização, para que possa gerir a sua equipe e inspirá-los no caminho da produtividade, uma vez que a credibilidade e a honestidade são alguns dos fatores preponderantes para a avaliação positiva sobre a chefia, assim, esses aspectos podem possibilitar aos funcionários o sentimento de orgulho por pertencer à corporação e a satisfação com o seu superior (RIZZATTI, 2002).

A partir disso, o estudo de Bizarria et al. (2016) destacou a pertinência da liderança na construção de clima organizacional positivo, no qual se encontra diretamente ligado à atuação do líder. Dessa forma, a liderança é uma peça importante, pois é a partir dela que se consegue criar ações a favor da prosperidade individual dos colaboradores e da corporação como um todo, que será facilitado se o líder possuir a habilidade de se adaptar a diversas contingências.

Já os autores Rodrigues, Rodrigues e Santos (2018) corroboram em seus estudos que a liderança torna-se um desafio para as organizações, pois o líder é uma inspiração direta para o clima organizacional e conseqüentemente para a motivação e satisfação dos indivíduos. Segundo os autores o líder pode interferir tanto diminuindo como aumentando a produtividade, a rotatividade e o absenteísmo dos colaboradores de uma empresa, assim deve-se ter cautela quanto ao comportamento e atitudes desempenhadas por eles na sua gestão. Em consonância com essa explanação, entende-se que os estilos de liderança, ligados aos interesses particulares, fazem surgir relações entre chefia e subordinados que pode estabelecer o clima predominante. Para evitar resultados desfavoráveis deve-se ter bastante cuidado em relação à forma como o líder comanda e influencia os seus liderados (FERREIRA, 2012).

Com os resultados de pesquisa realizada por Oliveira, Rodrigues e Veiga (2017) foi possível demonstrar que a liderança é um fator de forte influência na motivação, além disso, confirmou que a liderança democrática é a mais favorável na criação de melhores relações no ambiente de trabalho e conseqüentemente para gerar a motivação. E no resultado dos estudos de Gosendo (2009) foi percebido, que membros do grupo, sob a influência de um líder democrático, mostraram-se mais cooperativos, participativos e receptivos, contudo, sob a condução de liderança autoritária, apresentavam apatia e falta de iniciativa. Podemos observar com esses resultados que uma gestão mais participativa conduz a resultados mais positivos à empresa, pois os colaboradores se sentirão mais motivados para contribuir com o seu chefe.

Com as discussões teóricas pôde perceber que a maneira como o líder gerencia seus subordinados torna-se um fator determinante na percepção dos mesmos quanto ao ambiente de trabalho. Dessa forma, o líder possui papel fundamental nos resultados da organização, por isso é necessário que esteja preparado para conduzir eficientemente sua missão. Este estudo buscará responder se o gestor tem papel influenciador no sentimento de clima organizacional.

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa iniciou com a identificação e seleção das fontes bibliográficas que apresentavam relação com o tema estudado, em que foi usado como ferramenta de busca o *Google Scholar*, utilizando como estratégia de seleção os trabalhos que retratavam acerca do clima organizacional e o papel do gestor. Posteriormente procedeu a leitura, para escolher o material mais expressivo, em que foram utilizados artigos, TCCs, dissertações e teses.

Utilizou-se como instrumentos o questionário do modelo de pesquisa de clima organizacional de BISPO (2006), pois avalia tanto fatores internos como externos de influência na satisfação organizacional, em que foi validado após estudos na literatura e aplicação em duas instituições públicas de grande porte. Foram realizadas adaptações nesse modelo para melhor compreensão pelos funcionários, e acrescentadas algumas perguntas para



uma análise mais completa. Ademais, utilizou a entrevista semiestruturada com o roteiro elaborado pelas próprias autoras a fim de obter o estilo de liderança do gerente geral.

Quanto à abordagem do problema trata-se de um estudo quali-quantitativo que para Knechtel (2014), a pesquisa qualitativa busca entender fenômenos humanos, com intuito de obter visão detalhada e complexa através da análise científica do pesquisador e a quantitativa se destaca por ser uma modalidade que atua sobre um problema humano ou social, é baseada no teste de uma teoria, composta por variáveis quantificadas em números e analisadas de modo estatístico com finalidade de determinar se as generalizações se sustentam ou não.

Utilizou-se como procedimento de pesquisa o estudo de caso, que segundo Gil (2008), é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, geralmente usa dados qualitativos. Também descritiva, pois é caracterizada pela intenção de descrever particularidades de determinados eventos, analisando os dados com o intuito de estabelecer relações sobre o assunto abordado.

O estudo foi realizado na filial de uma empresa varejista do ramo de comércio de calçados e confecções, localizada na cidade de Picos-PI, com 10 anos de fundação, no qual conta com 34 funcionários permanentes, mais o gerente geral e no fim do ano chega a possuir 45 funcionários contando com os temporários, e tem a sua sede em Teresina-PI com 24 anos.

Os participantes foram o gerente geral que respondeu uma entrevista, presencialmente com assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para gravar os áudios e, os 34 funcionários através de questionário que foi aplicado entre julho e agosto de 2019, no qual possuía alternativas “sim”, “mais ou menos” e “não” que corresponde aos valores “3, 2 e 1”, a exceção ocorreu na questão vinte e dois da variável interna sete que é inversa, no qual “sim” e “não” corresponde a “1 e 3”, ainda possuía questões com alternativa de indiferente. Para doze dos funcionários o questionário foi respondido *on-line* com o envio de *link* do *Google Forms* pelo *WhatsApp* e para vinte e dois deles no próprio local de trabalho.

Foi aplicado com todos os funcionários permanentes, pois quanto maior a participação, mais legítima será o cenário traçado e, poderá ser feita uma melhor análise para identificar os possíveis problemas percebidos na relação entre a empresa e os funcionários (BISPO, 2006). Os questionários foram secretos, não foi preciso os participantes se identificar, favorecendo para que os mesmos pudessem responder com mais fidedignidade.

A análise dos resultados foi feita a partir de técnicas subjetivas para a entrevista, que se tratou da transcrição dos áudios e em seguida pela interpretação das respostas obtidas e, de técnicas estatísticas para o questionário, utilizando da estatística descritiva com o cálculo da frequência e também da média por meio do uso da ferramenta *Excel* do Pacote *Office* 2010.

## 4. RESULTADOS

Os resultados deste estudo estão divididos em três seções que serão apresentadas a seguir: perfil socioeconômico dos respondentes, nível de satisfação com as variáveis de influência sobre o clima organizacional, e estilo de liderança e influência do gestor sobre o clima organizacional.

### 4.1. PERFIL SOCIOECONÔMICO DOS RESPONDENTES

Inicialmente será apresentada uma descrição do perfil dos respondentes da pesquisa com o propósito de evidenciar as características pessoais dos funcionários.

**Tabela 1** - Perfil Socioeconômico dos Respondentes.

Sexo	Feminino (61,8%)	Masculino (38,2%)	-	-	-	-
Idade	Menos de 18	De 18 a 25	De 25 a 30	De 30 a 35	De 35 a 39	-

	anos (5,9%)	anos (41,2%)	anos (17,6%)	anos (20,6%)	anos (14,7%)	
<b>Estado Civil</b>	Solteiro (a) (47,1%)	Casado(a) (41,2%)	Separado(a) (2,9%)	Outro (8,8%)	-	-
<b>Escolaridade</b>	Ensino Fundamental Incompleto (2,9%)	Ensino Médio Incompleto (17,6%)	Ensino Médio Completo (55,9%)	Ensino Superior Incompleto (5,9%)	Ensino Superior Completo (14,7%)	Outra (2,9%)
<b>Renda Familiar</b>	1 Salário Mínimo (44,1%)	Maior que 1 e até 2 Salários Mínimos (41,2%)	Maior que 2 e até 3 Salários Mínimos (14,7%)	-	-	-
<b>Período que Trabalha na Empresa</b>	Menos de 1 ano (11,8%)	Entre 1 e 5 anos (52,9%)	Entre 5 e 10 anos (23,5%)	Há 10 anos (11,8%)	-	-

**Fonte:** Elaborada pelas autoras com base em pesquisa de campo (2021).

Verifica-se que os dados apresentados condizem com o perfil de outras empresas do mesmo ramo, em que uma pesquisa realizada pelo SEBRAE/SP (2016) mostrou que os colaboradores normalmente são jovens. Na empresa estudada as idades variam de 16 a 39 anos, sendo a média de idade 26,38 anos, os que possuem menos de 18 anos se enquadram na categoria de Jovem Aprendiz. A pesquisa do SEBRAE/SP diz mais, que possuem nível médio de educação, alguns começando a faculdade, também em harmonia com os dados obtidos.

Além de enfatizar que as empresas do segmento oferecem benefícios, salários variáveis e prêmios por metas alcançadas aos colaboradores, que é a realidade da empresa pesquisada. Oferece serviços de saúde como benefício, a remuneração é por comissão, ou seja, recebem de acordo com o que conseguem vender, informação conflitante com o valor da renda familiar apresentado pelos funcionários, na medida em que 44,1% afirmou que recebem um salário mínimo, isso pode ter ocorrido por se basearem em mês que receberam apenas o piso salarial e ser o único contribuinte da família, ou então por se sentirem coagidos em falar a respeito do valor correto que recebem. Ademais, estampa uma lista com o funcionário do mês na parede como forma de valorização e premiação, além de prêmios em dinheiro ou até outros prêmios em objetos como TV e Notebook.

#### 4.2. NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM AS VARIÁVEIS DE INFLUÊNCIA SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL

Primeiramente realizou-se para cada respondente de forma individualizada, o somatório das respostas de cada variável, depois calculou a média desse resultado. Após a obtenção da média individual dos respondentes, fez-se o somatório das mesmas para cada variável separadamente, depois calculou a média geral de satisfação dessas variáveis.

De início será apresentada, a média das variáveis internas investigadas neste estudo: 1) Vida Profissional com 9 questões; 2) Estrutura Organizacional com 4 questões; 3) Incentivos Profissionais com 3 questões; 4) Remuneração com 2 questões; 5) Segurança Profissional com 1 questão; 6) Nível Sociocultural com 2 questões; 7) Transporte dos Funcionários com 1 questão; 8) Ambiente de Trabalho com 2 questões; 9) Burocracia com 1 questão; 10) Cultura Organizacional com 1 uma questão; 11) Assistência aos Funcionários com 1 questão.

**Tabela 2** - Média dos Fatores Internos de Influência no Clima Organizacional.

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11
$\Sigma(\bar{X}_{QP})$	93,67	96,00	95,00	83,50	74,00	96,00	92,00	97,00	69,00	94,00	89,00
$\bar{X}(\Sigma(\bar{X}_{QP}))$	2,75	2,82	2,79	2,46	2,18	2,82	2,71	2,85	2,03	2,76	2,62
<b>QFTS</b>	7	23	20	16	15	28	27	26	15	28	25

**Fonte:** Elaborada com base em pesquisa de campo (2021).



**Legenda:** V = Variável, P = Participante, Q = Questões,  $\Sigma$  = Somatório,  $\bar{X}$  = Média, QFTS = Quantidade de Funcionários Totalmente Satisfeitos com a Variável.

A partir dos resultados pôde-se constatar que a satisfação com os fatores internos de influência no clima estava favorável, já que a maioria das médias das variáveis está próxima da satisfação total, isto é, próximo de 3, em que oito delas estão com média acima de 2,5. As quatro que obteve maior influência foi o ambiente de trabalho, a estrutura organizacional, o nível sociocultural e os incentivos profissionais, no qual é importante a satisfação dos colaboradores com essas variáveis, sendo necessário um bom relacionamento entre os colegas de trabalho e, o entusiasmo e confiança na chefia, os funcionários devem acreditar em suas aptidões para a função exercida e os incentivos profissionais é um fator indispensável, a fim de que os mesmos vejam sentido no seu trabalho e sintam-se valorizados (BISPO, 2006).

Dentre as variáveis que apresentou média mais próxima de 2 estão burocracia, segurança profissional e a remuneração, contudo, vale frisar que ainda estão próximo do limite positivo, só que dentro da satisfação mediana. Com esses resultados nota-se que os funcionários consideram que a burocracia adotada na empresa não favorece muito a execução das tarefas, não possuem tanta garantia de que não serão demitidos sem justa causa, podendo está relacionado ao fato de 11,8% deles estarem a menos de um ano na empresa e ainda não estavam estáveis, entretanto deduz-se que existem outras circunstâncias que levaram a esse resultado e, mesmo trabalhando por comissão percebiam que o salário recebido e o patrimônio conquistado não eram tão condizentes com os esforços que fazem pela empresa (BISPO, 2006).

Para complementar, vê-se que em quase todas as variáveis obteve mais de 44% dos funcionários com satisfação total, isso só não ocorreu no fator 1 que se trata da vida profissional, em que apenas 20,6% dos colaboradores teve satisfação total com essa variável.

Para realizar uma relação com a ‘variável 8’ que corresponde ao ambiente de trabalho e, no sentido de obter informações mais aprofundadas sobre essa variável foram acrescentadas pelas autoras mais três perguntas que serão descritas na Tabela 3 abaixo, no entanto cabe informar que não foram tratadas no cálculo da média do fator apresentado anteriormente.

**Tabela 3 - Questões acrescentadas na Variável Interna Ambiente de Trabalho.**

Perguntas	Sim	Mais ou Menos	Não
O sistema de remuneração por comissão afeta o bem-estar do meu ambiente de trabalho?	17,6%	20,6%	61,8%
A estratégia de estampar o funcionário do mês, afeta o bem-estar do meu ambiente de trabalho?	17,6%	-	82,4%
Um ambiente menos competitivo favorece o desempenho das minhas atividades e funções?	32,4%	17,6%	50%

**Fonte:** Elaborada com base em pesquisa de campo (2021).

Por se tratar de questões reversas, observa-se que os funcionários consideram importante que estratégias competitivas sejam adotadas como forma de aumentar a produtividade, no qual a maioria afirmou que o sistema de remuneração por comissão e estampar o funcionário do mês na parede não afetam o seu bem-estar, 61,8% e 82,4% respectivamente. Além disso, consideram que são necessárias essas estratégias para que possam alcançar o estabelecido, essa percepção positiva das estratégias adotadas pela empresa pode estar relacionada ao bom relacionamento com os colegas e com o chefe no ambiente de trabalho, que como visto teve as maiores médias.

O gerente afirmou em entrevista que “a competição é saudável e necessária para atingirem as metas da empresa e que para evitar possíveis frustrações sempre conversa com a equipe, dialogando que mesmo não ficando nas primeiras colocações todos cumprem com o seu trabalho”, por isso a importância do líder para intermediar os resultados, evitando a

desmotivação daqueles que não obtiverem os melhores resultados. Dessa forma, observa-se que o líder possui papel influenciador na motivação dos colaboradores para o desempenho das tarefas (OLIVEIRA; RODRIGUES; VEIGA, 2017).

A seguir será apresentada na Tabela 4 a média das variáveis externas de influência investigadas neste estudo: 1) Investimentos e Despesas Familiares com 4 questões; 2) Convivência Familiar com 2 questões; 3) Situação Financeira com 5 questões; 4) Vida Social com 5 questões; 5) Saúde com 3 questões; 6) Convivência Familiar com 2 questões; 7) Time de Futebol com 1 questão; 8) Férias e Lazer com 2 questões; 9) Segurança Pública com 4 questões; 10) Política e Economia com 6 questões. Essas variáveis refletem no desempenho dos colaboradores, por isso o gestor deve buscar maneiras de satisfazê-las (BISPO, 2006).

**Tabela 4** – Média dos Fatores Externos de Influência no Clima Organizacional.

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10
$\Sigma(\bar{X}QP)$	95,00	72,00	85,60	91,20	81,67	91,50	51,00	92,00	75,75	57,17
$\bar{X}(\Sigma(\bar{X}QP))$	2,79	2,88	2,52	2,68	2,40	2,69	2,43	2,71	2,23	1,68
QFTS	21	21	10	13	9	23	15	23	1	-
Indiferente	-	9	-	-	-	-	13	-	-	-

**Fonte:** Elaborada com base em pesquisa de campo (2021).

**Legenda:** V = Variável, P = Participante, Q = Questões,  $\Sigma$  = Somatório,  $\bar{X}$  = Média, QFTS = Quantidade de Funcionários Totalmente Satisfeitos com a Variável.

Bem como nos fatores internos, pôde-se observar que os fatores externos alcançaram resultado vantajoso, obteve seis variáveis com média mais próximo a 3, sendo as de maior influência a convivência familiar, investimentos e despesas familiares, férias e lazer. Como aponta Souza et al. (2016) analisar essas variáveis é imprescindível, pois os colaboradores se preocupam com o conforto que podem proporcionar a família, e a convivência por meio da relação com o(a) esposo(a) e/ou filhos pode interferir no ambiente de trabalho.

Um fato que pode ter contribuído para o resultado positivo nas duas variáveis de maior média foi às respostas de indiferença, no qual 16 colaboradores não tinham filho(s) e 11 não tinham esposo(a). É importante ainda verificar a satisfação com as férias e lazer que obteve a terceira maior média, uma vez que o descanso é necessário para garantir a reposição das energias necessárias para o trabalho.

Entretanto, obteve uma variável com resultado mais crítico, sendo esta a satisfação com a política e economia, no qual alcançou média de 1,68 que está próximo do resultado negativo 1, mas ainda dentro do parâmetro mediano. Esses fatores são incontornáveis e fazem parte de um contexto afetado por forças globais (KOTLER; KELLER, 2012), em que os funcionários afirmaram que interferem de forma direta nas vendas da empresa e na remuneração recebida por eles. A segurança pública também teve média mais baixa e é outro fator incontornável, o Brasil está em uma realidade de desvantagem com elevados índices de desemprego, violência e de corrupção, o que causa insegurança e insatisfação nos cidadãos (SOUZA et al., 2016).

Os autores destacam que a saúde através da prática regular de esportes ajuda na melhoria da qualidade de vida e no desempenho profissional, contribuindo para um bom estado físico e mental, no qual essa variável obteve a terceira menor média, nesse caso a empresa poderá atuar por meio da criação de ações e programas de qualidade de vida como a ginástica laboral e criar convênios com academias de ginástica para aumentar a satisfação dos mesmos através desse fator, atuando assim nos efeitos dessas variáveis sobre os funcionários.

Além disso, apresentou um número de funcionários com satisfação total em relação a cada variável menor do que nos fatores internos, em que a última não alcançou respondentes e a penúltima somente um, sendo as variáveis de menor média. Ressalta ainda, que alcançou duas variáveis com resultado de indiferente, convivência familiar com nove dos respondentes

e time de futebol com vinte e três dos respondentes, isso ocorreu pelo fato de alguns deles não possuírem filho(s)/filha(s), esposo/esposa ou então não torcerem para nenhum time de futebol.

Ao comparar os fatores internos e externos, percebe-se que de modo geral os dois obtiveram bons resultados, no qual resultou em média total de 2,62 e 2,50 respectivamente, mais próximo da satisfação alta que é 3. Pode-se afirmar que o resultado do primeiro fator foi melhor, todavia não apontou grande diferença entre eles, somente de 0,12 pontos.

Observou-se ainda, que o parâmetro mediano de satisfação obteve 33,3% das variáveis, no qual para Bispo (2006) um clima mediano pode gerar atitudes de indiferença e apatia nos funcionários o que não é atrativo para uma organização, porém não condiz com o resultado alcançado, pois teve uma fatia menor de variáveis, sendo que prevaleceu com a maior fatia de variáveis o parâmetro alto (66,7%) e não obteve nenhuma no parâmetro baixo, mostrando que o resultado das variáveis de influência foi favorável para o clima organizacional positivo.

A partir desse resultado, pode-se inferir que existe algum elemento determinante que exerce influência para que esse desfecho tenha ocorrido, diante disso no tópico a seguir será discutido o estilo de liderança do gerente geral e o seu papel influenciador perante a satisfação dos funcionários com os fatores de influência no clima organizacional da empresa estudada.

#### 4.3. ESTILO DE LIDERANÇA E INFLUÊNCIA DO GESTOR SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL

Por entender a importância de conhecer a equipe para tomar decisões mais assertivas, o gerente afirmou que a empresa tem um especialista que realiza pesquisa de clima organizacional semestralmente. Para ele, os motivos de realizar essa pesquisa é entender os funcionários, como se sentem em relação à empresa, se estão insatisfeitos para tentar buscar a solução do problema, o que condiz com Grangeiro et al. (2019), no qual diz que entender a satisfação dos trabalhadores com o ambiente de trabalho se torna um diferencial competitivo para traçar estratégias de sustentabilidade da organização no mercado, todavia 55,9% dos funcionários afirmou que nunca participaram de pesquisa de clima, isso pode ter acontecido por serem funcionários novatos, em que 11,8% trabalhavam há apenas oito meses e, ainda pelo fato de não ter interpretado corretamente a pergunta, caracterizando um viés de pesquisa.

Para Cavalcante (2012) o líder influencia na qualidade do trabalho em grupo, na execução das tarefas do cotidiano e também nas relações entre os membros desse grupo, o que reflete em um bom clima organizacional. Posto isso, o gerente enfatizou, que como gestor acha importante a atuação ativa visando à satisfação dos colaboradores, em que diz perceber a satisfação dos funcionários “falam que aqui é melhor do que em outras empresas que já trabalharam [...], temos uma boa relação, no qual estou sempre apto a conversar com todos”.

Nesse contexto, o gerente enfatizou bastante a importância do seu papel de líder, delineou que busca sempre motivar seus colaboradores a se desenvolverem, afirmou que caso necessário vai ao chão de fábrica e exerce as atividades dos setores para se tornar um exemplo e influenciar, com isso, podem-se destacar as características de líder presentes no gerente.

Destacou que problemas como rotatividade e absenteísmo é comum nas empresas, porém tenta contornar essa situação por meio do diálogo com os colaboradores para entendê-los. Quanto às reclamações como em trabalho nos feriados, avalia as afirmações apresentadas para encontrar soluções favoráveis para ambos, considera importante esse retorno para obter a informação de como se sentem. Demonstrando ser um líder democrático que para Ferreira (2012) esse tipo de líder busca a participação dos colaboradores, em que o processo de decisão é em conjunto e motiva as pessoas a participarem ativamente nas decisões da organização.

Apresentou também, que a empresa desenvolve ações de qualidade de vida no trabalho mediante festas comemorativas para interagir o grupo como no dia das mães e no fim do ano. Os funcionários confirmaram essas ações ao 82,4% responderem que são realizadas pelo gestor atividades de interação. Além de buscar satisfazer os funcionários dentro do ambiente de trabalho, demonstrou preocupação com a vida deles fora da empresa como nos problemas familiares, já que é importante conhecer o ambiente no qual o colaborador está tanto internamente quanto externamente (GALVÃO, 2015). O gerente expressou que “a empresa ajuda quando os seus filhos estão doentes, tento ajudá-los, pois sempre buscam o meu apoio”.

Dessa forma, é notável compreender a importância do gestor para a satisfação dos funcionários, da mesma forma para o melhor desempenho da empresa, no qual o gerente entrevistado demonstrou possuir o perfil de um líder que ouve os seus liderados e se preocupa com o desenvolvimento dos mesmos, caracterizando como estilo democrático e carismático.

E para identificar como os colaboradores veem a atuação do gerente sobre o ambiente organizacional, foram feitas sete perguntas que será descrito na Tabela 5. Com esse resultado poderá realizar a relação com os resultados obtidos anteriormente que se refere à satisfação com os fatores internos de influência no clima organizacional e o perfil de liderança do gestor.

**Tabela 5** - Percepção dos Funcionários Sobre a Atuação do Gestor.

Perguntas	Não	Mais ou Menos	Sim
Estou satisfeito com o desempenho do Gerente Geral?	2,9%	8,8%	88,2%
O Gerente Geral busca desenvolver estratégias para satisfazer as expectativas dos funcionários?	5,9%	5,9%	88,2%
O Gerente Geral implanta melhorias nas relações de trabalho entre eu e meus colegas?	-	14,7%	85,3%
O Gerente Geral implanta melhorias nas relações de trabalho entre eu e a empresa?	5,9%	8,8%	85,3%
O Setor da gerência favorece a possibilidade de crescimento de carreira dentro da empresa?	2,9%	14,7%	82,4%
O Setor da gerência permite minha participação com o fornecimento de ideias e soluções para a empresa?	2,9%	5,9%	91,2%
São realizadas pelo gestor, atividades de socialização e interação entre os trabalhadores?	8,8%	8,8%	82,4%

**Fonte:** Elaborada com base em pesquisa de campo (2021).

A partir dessa tabela pode-se deduzir que o nível de satisfação com os fatores de influência no clima organizacional, observado na seção 2, está relacionado com o perfil de liderança apresentado nesta seção, pois pode se assimilar que os funcionários obtiveram o resultado de sentimento de clima favorável por conta da influência do estilo de liderança, que como visto é democrático e carismático. No qual, foi possível perceber que os funcionários possuem uma percepção positiva sobre o gerente geral e sobre o seu estilo de liderança, em que em todas as perguntas, atingiu-se uma porcentagem acima de 80% para a melhor opção, corroborando com as repercussões do clima organizacional verificadas neste trabalho.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as discussões deste estudo foi possível compreender que para as organizações se manterem competitivas no mercado, é importante que levem em consideração os fatores internos e externos que exercem influência sobre o clima organizacional. Nessa conjuntura, surgem vários estudos sobre o tema, com isso vários métodos de pesquisa foram e estão sendo criados e validados para analisar esses construtos que influenciam no ambiente de trabalho.

Logo neste estudo foi utilizado o modelo de Bispo (2006), no qual a escolha ocorreu pelo fato de analisar tanto os fatores internos como externos de influência, pois assim

consegue obter um cenário mais completo dos possíveis problemas existentes. O resultado obtido na análise desse instrumento foi à satisfação dos respondentes com os dois fatores.

Baseado na pesquisa percebeu ainda, que o estilo de liderança dos gestores contribuem para resultados mais favoráveis nas organizações, visto que observou na empresa pesquisada a prevaência do estilo de liderança democrático e carismático, no qual infere-se sua forte relação com a satisfação percebida pelos funcionários, e o gerente expressou na entrevista que busca sempre a participação dos mesmos e exerce uma boa convivência por meio do diálogo, atitude essa que pode contribuir para resultados organizacionais mais eficientes.

Além disso, verificou-se que diferentemente do resultado exposto no início deste trabalho em uma pesquisa realizada pelo Instituto Locomotiva (2017), quando mostrou que grande parte dos brasileiros estavam insatisfeitos com o emprego atual, ao contrário, na empresa pesquisada os funcionários mostraram satisfeitos com o seu ambiente de trabalho.

Ademais, foi constatado que os colaboradores apresentaram percepção positiva quanto à atuação do gerente geral, demonstrando que existe uma relação amigável entre chefe e subordinados. Assim, percebe-se que as informações apresentadas pelo gerente, em que afirmou que se preocupa com sua equipe, com o bem-estar e desenvolvimento da mesma, além de executar uma gerência participativa se confirmam com esse desfecho.

Todos os objetivos propostos inicialmente foram alcançados, todavia houve dificuldades na coleta dos dados por ter que abordar os colaboradores no horário de expediente. A pesquisa poderá ser aprofundada em próximos trabalhos, pois o tema é relevante para a ciência, em que a satisfação no trabalho é uma objeção e vários problemas surgem nesse ambiente como rotatividade, absenteísmo e outros mais graves como problemas de saúde dos trabalhadores que podem ser ocasionados pelo estresse, assim abre-se um espaço amplo ao estudo do comportamento humano nas organizações e o papel do gestor.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, I. C. **A influência do líder no clima organizacional**. 2014. 56 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Comunicação Institucional) - Setor de Educação Profissional e Tecnológica, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

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

BIZARRIA, F. P. A. *et al.* Estudo do clima organizacional no setor industrial. **RPCA - Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 4, p. 80-98, 2016.

CASTELO BRANCO, L. M. P. *et al.* A Influência dos Fatores Internos e Externos no Clima Organizacional e na Qualidade de Vida dos Colaboradores de um Centro Universitário. *In: Congresso Internacional de Administração*, 1., 2017, Ponta Grossa. **Anais [...]**. Ponta Grossa: Universidade Estadual de Ponta Grossa, 2017.

CAVALCANTE, R. S. O. **A influência da liderança no clima organizacional**. 2012. 40 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Pedagogia Empresarial) - Faculdade Integrada AVM, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2012.

FERREIRA, E. L. O. S. B. A influência da relação líder - liderado no clima organizacional. **RARR - Revista de Administração de Roraima**, v. 2, n. 2, p. 29-50, 2012.

GALVÃO, A. C. D. A. **Clima Organizacional: um estudo de caso na Fundação de Apoio**



à **Pesquisa do Estado do Rio Grande do Norte-FAPERN**. 2015. 28 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOSENDO, E. E. M. **Clima Organizacional e Sua Relação Com Configurações de Poder e Estilos de Funcionamento Organizacional**. 2009. 180 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

GRANGEIRO, R. R. *et al.* Um estudo sobre a percepção do clima organizacional entre os servidores da UFCA. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 20, p. 458-474, 2019.

INSTITUTO LOCOMOTIVA. **Pesquisa e Estratégia**. São Paulo, 2017. Disponível em: <https://www.ilocomotiva.com.br/>. Acesso em: 01 Mar. 2020.

KNECHTEL, M. R. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2014.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LUZ, J. P. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. 2001. 198 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

LUZ, R. S. **Gestão do Clima Organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro**. 2003. 182 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

MACHADO, R. Z.; GOULART, M. M. A pesquisa de clima e sua importância como ferramenta estratégica de gestão para as organizações - um estudo comparativo no ramo da engenharia consultiva. *In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, 10., 2014, Niterói. **Anais [...]**. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2014.

OLIVEIRA, S. M.; RODRIGUES, P.; VEIGA, J. M. **Influência da liderança na motivação de colaboradores: estudo de caso na associação humanitária de bombeiros voluntários de Caminha**. 2017. 83 f. Dissertação (Mestrado em Gestão das Organizações) - Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Viana do Castelo, 2017.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. 307 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

RODRIGUES, L. P.; RODRIGUES, R. H.; SANTOS, H. H. A Influência do gestor no clima organizacional: motivação no ambiente de trabalho. **Revista Executive On-Line**, v. 3, n. 1, p. 29-42, 2018.

SANCHES, J. P. S.; CASTRO, A. L. Relação entre a Percepção do Clima Organizacional e o Comportamento Organizacional Positivo: Estudo no Setor de Obras da Prefeitura de Tamboara-PR. **REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 5, n. 3, p. 19-38, 2015.

SEBRAE/SP. **Pesquisa Setor/Segmento Comércio de Vestuário**. São Paulo, 2016. 37 f. Disponível em:  
<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Come%CC%81rcio%20de%20Vestua%CC%81rio.pdf>. Acesso em: 01 Mar. 2020.

SOUZA, L. F. R. *et al.* Diagnóstico de clima organizacional: pesquisa de clima na tigresa calçados. In: CASI: Congresso de Administração, Sociedade e Inovação, 7., 2016, Juiz de Fora. **Anais** [...]. Juiz de Fora: Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, 2016.

WOLFF, L.; MARTINS, P.; CABRAL, F. O papel da Liderança na Eficácia de Equipes de Trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 1, p. 177-204, 2013.