



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII - GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS (CCEA)
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

SINTIQUE CONCEIÇÃO DE ASSIS

**CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL: Um estudo sobre o viés da perspectiva de
gestores e seus limites de influência**

**PATOS-PB
2024**

SINTIQUE CONCEIÇÃO DE ASSIS

CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL: Um estudo sobre o viés da perspectiva de gestores e seus limites de influência

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) apresentado à Coordenação do Curso Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas

Orientadora: Prof^ª. Ma. Cléssia Fernandes de Brito Santiago

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto em versão impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que, na reprodução, figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

A833c Assis, Sintique Conceição de.

Cultura e clima organizacional [manuscrito] : um estudo sobre o viés da perspectiva de gestores e seus limites de influência / Sintique Conceição de Assis. - 2024.

49 f. : il.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2024.

"Orientação : Prof. Ma. Cléssia Fernandes de Brito Santiago, Coordenação do Curso de Administração - CCEA".

1. Cultura organizacional. 2. Clima organizacional. 3. Liderança. 4. Viés pessoal. I. Título

21. ed. CDD 658.3

FOLHA DE APROVAÇÃO

SINTIQUE CONCEIÇÃO DE ASSIS

CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL: Um estudo sobre o viés da perspectiva de gestores e seus limites de influência

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) apresentado à Coordenação do Curso Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: 21 / 11 / 2024.

Documento assinado digitalmente
 CLESSIA FERNANDES DE BRITO SANTIAGO
Data: 30/11/2024 11:51:51-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Ma. Cléssia Fernandes de Brito Santiago (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Documento assinado digitalmente
 BRUNA CORDEIRO DE SOUSA
Data: 02/12/2024 12:04:49-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Ma. Bruna Cordeiro de Sousa
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Documento assinado digitalmente
 SIMONE COSTA SILVA
Data: 02/12/2024 11:55:26-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Simone Costa Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

A mim mesma, pela dedicação e perseverança,
às minhas amigas e amigos, pelo
companheirismo e amizade, e em especial a
minha orientadora.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a mim mesma pela dedicação e persistência ao longo destes anos de graduação. A conclusão deste trabalho é fruto de muito esforço e superação.

Em especial, sou grata à minha orientadora, Profa. Cléssia Fernandes de Brito Santiago, pela paciência, dedicação e valiosas orientações durante todo o processo. Sua *expertise* e apoio foram fundamentais para o desenvolvimento deste estudo.

Agradeço à Universidade Estadual da Paraíba, ao Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas e ao curso de Administração pelas oportunidades de aprendizado e crescimento profissional que me foram proporcionadas. Agradeço também a todos os participantes da pesquisa, que voluntariamente contribuíram para a realização deste trabalho.

Sou grata às professoras Bruna Cordeiro de Sousa e Simone Costa Silva pelas importantes sugestões e críticas construtivas que contribuíram para a melhoria deste trabalho.

Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste estudo. Agradeço aos meus amigos e familiares pelo apoio e incentivo durante toda a minha trajetória acadêmica.

“As pessoas podem ser colocadas em cargos de poder porque são parentes ou amigas de alguém, porque herdaram dinheiro ou poder. Isto nunca pode acontecer com a autoridade. A autoridade não pode ser comprada nem vendida, nem dada ou tomada. A autoridade diz respeito a quem você é como pessoa, a seu caráter e à influência que estabelece sobre as pessoas.” (Hunter, J. C. O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança, 2004.)

RESUMO

Embora muitos estudos explorem os temas de cultura e clima organizacional, pouco se fala sobre a relação entre a visão de mundo dos gestores e a cultura organizacional e os efeitos dessa relação. Dessa forma, o objetivo geral desta pesquisa é compreender como o viés pessoal de gestores pode interferir na cultura e clima organizacional, definindo os limites aceitáveis para tal interferência, utilizando a opinião de seus colaboradores como base. Esse estudo foi feito por meio de uma abordagem qualitativa de cunho exploratório, com a aplicação de entrevistas semiestruturadas com 24 pessoas ocupando cargos diversos, exceto liderança, que moravam ou atuavam na cidade de Patos–PB durante o período das entrevistas, e os dados foram tratados utilizando a técnica de análise de conteúdo. Os resultados indicaram que a visão de mundo dos gestores exerce um papel fundamental na construção da cultura organizacional, podendo gerar tanto impactos positivos quanto negativos. A liderança eficaz, com foco no colaborador, valorização da equipe e flexibilidade, contribui para um clima organizacional positivo e produtivo. Por outro lado, a liderança autoritária, caracterizada pela imposição de valores pessoais e falta de comunicação, gera insatisfação, desmotivação e um ambiente de trabalho hostil. A pesquisa contribui para o entendimento da relação entre viés pessoal da gestão e cultura organizacional ao demonstrar seus impactos positivos e negativos, além disso, as descobertas apresentadas abrem novas perspectivas para futuras pesquisas e os resultados deste trabalho podem ser utilizados como inspiração para a própria construção da base para a cultura das empresas, bem como pode fomentar discussões e debates acadêmicos sobre a falta de alinhamento entre a cultura da empresa e seus colaboradores.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Clima Organizacional; Liderança; Viés pessoal.

ABSTRACT

Although many studies explore the themes of organizational culture and climate, little is discussed about the relationship between managers' worldviews and organizational culture and the effects of this relationship. Thus, the main objective of this research is to understand how managers' personal biases can interfere with organizational culture and climate, defining acceptable limits for such interference based on employees' opinions. This study was conducted using a qualitative exploratory approach, with semi-structured interviews applied to 24 individuals holding various positions, excluding leadership roles, who lived or worked in the city of Patos, PB, during the interview period. The data were analyzed using content analysis techniques. The results indicated that managers' worldviews play a fundamental role in shaping organizational culture, potentially generating both positive and negative impacts. Effective leadership, focused on employees, team appreciation, and flexibility, contributes to a positive and productive organizational climate. On the other hand, authoritarian leadership, characterized by the imposition of personal values and lack of communication, leads to dissatisfaction, demotivation, and a hostile work environment. This research contributes to the understanding of the relationship between managerial bias and organizational culture by demonstrating its positive and negative impacts. Additionally, the findings open new perspectives for future research, and the results of this study can serve as inspiration for building the foundation of organizational culture, as well as fostering academic discussions and debates on the misalignment between company culture and its employees.

Keywords: Organizational Culture; Organizational Climate; Leadership; Personal Bias.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características de cultura e clima organizacional	16
Quadro 2 - Estilos de liderança e suas características	17
Quadro 3 - Informações sobre os entrevistados	21
Quadro 4 - Perguntas do roteiro de entrevistas pilotos	22
Quadro 5 - Tradução ineficiente da missão, visão e valores	26
Quadro 6 - Respostas positivas sobre a visão, missão e valores	27
Quadro 7 - Aspectos mais citados e considerados pelos entrevistados sobre a organização	28
Quadro 8 - Fatores que contribuem e prejudicam o clima organizacional	31
Quadro 9 - Aspectos negativos do viés autoritário	37
Quadro 10 - Resumo de impactos positivos e negativos da liderança	39

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Contextualização do tema e problematização da pesquisa.....	10
1.2 Objetivos da pesquisa.....	11
1.3 Justificativa da pesquisa.....	12
1.4 Estrutura da pesquisa.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 Cultura Organizacional.....	14
2.2 Clima Organizacional.....	15
2.3 Liderança.....	17
3. METODOLOGIA.....	20
3.1 Caracterização da pesquisa.....	20
3.2 Ambiente e sujeitos da pesquisa.....	20
3.3 Técnica de coleta de dados.....	22
3.4 Técnica de análise de dados.....	24
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	26
4.1 Visão dos colaboradores sobre cultura e clima organizacional.....	26
4.2 Consequências da influência excessiva do viés pessoal dos gestores no ambiente de trabalho.....	31
4.3 Principais tipos de vieses pessoais dos gestores e o impacto gerado.....	36
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	47
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	49

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema e problematização da pesquisa

A gestão possui um papel fundamental nas organizações, é através dela que são passadas todas as informações necessárias para que os setores da empresa funcionem, tais como as estratégias, regras e funções, os discursos motivacionais, as técnicas, processos, tudo que é essencial para o bom andamento da empresa. É da gestão que surge a cultura organizacional, e essa cultura produz um grande impacto nos colaboradores (Gaulejac, 2007; Saraiva, 2002; Da Silva *et al.*, 2020). Enquanto gestores e líderes, é comum acreditar que a sua visão é a mais adequada e eficaz para orientar os membros da equipe na conquista dos objetivos estabelecidos. No entanto, deve-se questionar se essa premissa é verdadeira. É importante avaliar até que ponto permite-se que preconceitos pessoais influenciem a cultura organizacional e qual o impacto disso no clima da organização, bem como se deveria existir um limite para essa influência.

Esse impacto produzido pode ser tanto negativo quanto positivo, e é importante que suas consequências não sejam negligenciadas. Uma cultura organizacional negativa causa, por muitas vezes, a diminuição de satisfação no trabalho, aumento no índice de rotatividade e aumento de absenteísmo, tudo isso culmina na queda de produtividade e qualidade do produto e/ou serviço, ou seja, afeta o clima organizacional profundamente, podendo ter implicações nas vendas (Zago, 2013; Fiorese; Martinez, 2016; Aguiar *et al.* 2017; Silva *et al.* 2018; Soares *et al.* 2021; Duarte *et al.* 2023; Durans *et al.* 2023). Em outras palavras, essa situação acaba gerando um efeito dominó: cultura organizacional ruim gera colaborador insatisfeito e desmotivado, que gera queda de produtividade e qualidade que culmina na perda de clientes. Da mesma forma, é válido afirmar que uma cultura organizacional favorável pode resultar em colaboradores contentes, o que pode levar a um aumento na eficiência e na qualidade, resultando, conseqüentemente, em um aumento nas vendas.

Pesquisas apontam que, principalmente nos últimos 5 anos, há uma crescente insatisfação no ambiente de trabalho em decorrência dos aspectos da cultura organizacional. A exemplo disso, a pesquisa Engaja S/A 2023 revelou uma disparidade significativa na satisfação no trabalho entre executivos e colaboradores no Brasil. Enquanto a maioria dos executivos se mostrou satisfeita e engajada, um grande contingente de colaboradores não executivos expressou insatisfação e desmotivação. Essa diferença é especialmente evidente em relação à confiança na liderança. A pesquisa sugere que a liderança, por estar mais próxima do centro de poder, pode não estar plenamente ciente dos desafios enfrentados pelos

colaboradores. Essa lacuna destaca a importância de uma análise mais profunda da cultura organizacional e de seus impactos na experiência dos funcionários.

Ao discutir sobre satisfação no ambiente de trabalho e consequências de uma cultura organizacional negativa, Durans *et al.* (2023), Soares *et al.* (2021), Silva *et al.* (2018) e Fiorese e Martinez (2016) apontam a importância da criação de um ambiente de trabalho amistoso, que entenda as características de seus colaboradores (como idade, valores e cultura) a fim de não provocar sobrecargas físicas e emocionais, prevenir assédio moral, adaptar-se às diversas mudanças do mercado, e gerar um clima organizacional positivo.

A princípio foi feita uma pesquisa bibliográfica a fim de encontrar direcionamento sobre o assunto por meio de palavras-chave como “cultura organizacional”, “efeitos negativos no clima organizacional”, “clima organizacional”, “consequências negativas da cultura organizacional” e “limitações para cultura organizacional” no Google Acadêmico e Scielo. A partir dessa busca, foram encontrados artigos relacionados a satisfação em ambiente de trabalho e limitações para mudança ou imposição de cultura organizacional, revisões bibliográficas e assuntos similares, no período entre 18 de março a 23 de junho de 2024. A partir dessa busca, percebeu-se que ainda não há estudos que cheguem em uma concordância, ou uma conclusão, sobre os limites que precisam ser considerados na cultura organizacional para justamente evitar as consequências negativas já abordadas anteriormente. Destaca-se, portanto, a necessidade de estudos voltados para a determinação de possíveis limites para a interferência do viés pessoal dos gestores na construção de sua cultura organizacional. Diante disso, este estudo pretende responder às seguintes perguntas: **Como o viés pessoal dos gestores pode interferir na cultura e no clima organizacional? E qual seria o limite aceitável para tal interferência?**

1.2 Objetivos da pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa é compreender como o viés pessoal dos gestores pode interferir na cultura e clima organizacional, definindo os limites aceitáveis para tal interferência utilizando a opinião de seus colaboradores como base. Os objetivos específicos são: (i) identificar a visão dos colaboradores de diferentes empresas sobre a cultura e clima organizacional de seu ambiente de trabalho; (ii) caracterizar os principais tipos de vieses pessoais que gestores podem apresentar no ambiente organizacional; (iii) avaliar a influência do viés pessoal dos gestores no clima e cultura organizacional e (iv) caracterizar as consequências de uma influência excessiva do viés pessoal dos gestores no ambiente organizacional.

1.3 Justificativa da pesquisa

É possível observar a importância da pesquisa sobre o viés pessoal dos gestores e seus impactos na cultura e no clima organizacional, especialmente considerando o contexto atual das organizações. A busca por um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e engajador tem se intensificado, e a compreensão dos fatores que influenciam a cultura organizacional é fundamental para alcançar esse objetivo.

Do ponto de vista teórico, esta pesquisa contribui para o aprofundamento do conhecimento sobre a relação entre liderança, cultura organizacional e clima organizacional. Ao investigar o papel do viés pessoal dos gestores nesse contexto, o estudo preenche uma lacuna na literatura, oferecendo novas perspectivas sobre a formação e o desenvolvimento da cultura organizacional. Além disso, a identificação dos tipos de vieses mais comuns e de seus impactos permitirá o desenvolvimento de modelos teóricos mais robustos e abrangentes.

Na prática, os resultados desta pesquisa podem gerar impactos significativos para as organizações. Ao identificar os limites aceitáveis para a interferência do viés pessoal dos gestores, as empresas poderão desenvolver estratégias mais eficazes para construir culturas organizacionais mais positivas e inclusivas. As orientações propostas para líderes e gestores poderão auxiliar na tomada de decisões mais conscientes e alinhadas com os valores organizacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho individual e coletivo.

Do ponto de vista social, a pesquisa contribui para a promoção de ambientes de trabalho mais justos e equitativos. Ao evidenciar os impactos negativos de uma cultura organizacional influenciada por vieses pessoais, o estudo pode sensibilizar gestores e líderes para a importância de desenvolverem suas habilidades de liderança e de autoconhecimento. Além disso, a pesquisa pode inspirar a criação de políticas e práticas organizacionais eficazes que promovam a diversidade, a inclusão e o respeito às diferenças individuais.

Em resumo, a pesquisa proposta apresenta potencial para gerar conhecimento relevante tanto para a academia quanto para o mundo corporativo. Ao investigar a complexa relação entre o viés pessoal dos gestores, a cultura organizacional e seus efeitos no clima organizacional, o estudo contribui para o avanço do conhecimento na área de gestão de pessoas e oferece perspectivas valiosas para a construção de organizações mais humanas e sustentáveis.

1.4 Estrutura da pesquisa

O presente trabalho é formado por cinco seções a partir dessa introdução. O tópico a seguir trata-se do referencial teórico, o qual discorre sobre os conceitos de cultura organizacional, clima organizacional e liderança. A terceira seção discorre sobre a metodologia utilizada para coleta e análise dos dados. Na quarta seção encontra-se a discussão e os resultados da pesquisa. Por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais deste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura Organizacional

Entende-se que nas relações sociais as experiências sofridas em grupo fazem surgir pressupostos que, com o passar do tempo, ao demonstrar efeito adequado a situação em que o grupo se encontra, vão se tornando “a forma válida de se comportar” e, por vezes, a única forma correta de se comportar, se tornando então uma cultura tão enraizada no inconsciente dessa sociedade que a razão por trás dessas atitudes compartilhadas pode se perder durante os anos, e “aceita” de tal forma que nunca chega a ser questionada (Zago, 2013. P. 107). Em um ambiente organizacional, esses pressupostos são incorporados por todos os seus integrantes, mas, principalmente, pelos gestores que visam moldar a cultura de forma com que ela esteja alinhada as suas crenças e costumes pessoais, haja vista que, de acordo com Menezes e Gomes (2010, p.165) “é praticamente consensual que a cultura é formada por valores, crenças, códigos e regras que configuram as normas comportamentais nas organizações”.

Ao considerarmos que boa parcela da população dedica mais da metade de seu dia no ambiente de trabalho e trazem consigo suas características culturais próprias, a cultura acaba por exercer um papel importante no comportamento da organização, uma vez que ela interfere diretamente nos hábitos, no que é entendido como padrão e nos valores dessas pessoas (Saraiva, 2002, p. 191 *apud* Santos, 1990; Barbosa, 1996). A cultura compreende a forma como as atividades são exercidas dentro de uma organização (Menezes e Gomes, 2010, p.165 *apud* Glisson, 2007), sendo ela também “(...) comumente definida como uma variável mais profunda do que o clima, identificada com valores e pressupostos que, com o tempo, são mantidos pelos membros da organização” (Menezes e Gomes, 2010, p.166)

Apesar desse termo apresentar muitos conceitos que seguem diferentes linhas de pensamentos, variando de autor para autor, a dificuldade de mudança é a característica em comum que liga todos eles. Quando a cultura é implantada desde o princípio, a convivência e o aprendizado compartilhado entre os membros da organização farão com que, aos poucos, os padrões de comportamento e pensamento sejam disseminados e solidificados dentro da mesma, a fim de alcançar um clima harmonioso estimulando comprometimento entre todos (Assi, Marcos, 2019). Uma vez que a cultura já foi assimilada, ao considerarmos também a estrutura organizacional, se torna muito difícil de mudá-la a curto e médio prazo. Uma forma de assimilar a cultura é por meio da implementação da visão, missão e valores da empresa, uma vez que estas estão relacionadas com a identidade organizacional (Ferreira, 2016).

A **visão** de uma empresa “descreve a parte do Planejamento Estratégico em que a empresa define o que espera ser/realizar em um determinado tempo.” (Ferreira, 2016, p.41). Ela apresenta o que a empresa deseja alcançar a longo prazo, como e quando ela deseja alcançar aquilo, sempre levando em consideração a situação atual da empresa e se, com os recursos disponíveis, essa meta é viável. (Ferreira, 2016; *Apud* Oliveira, L., 2009; Terence, 2002, P. 101; Vasconcellos Filho; Pagnoncelli, 2001, P.31; Oliveira, 1998; Ferreira, 1986).

A **missão** “se refere à parte do Planejamento Estratégico que define a proposta em razão da qual esta organização existe em seu negócio.” (Ferreira, 2016, p.38). Ou seja, é nela que a empresa irá mostrar o que faz, para quem faz e como faz, de modo a deixar claro para todos que ela possui um direcionamento e imbuir confiança em seus clientes e colaboradores sobre a qualidade de seu produto/serviço.

Os **valores** “constituem parte essencial do Planejamento Estratégico e referem-se a convicções a respeito do que se considera importante para a realização de objetivos.” (Ferreira, 2016, p.42). É por meio da definição dos valores que a organização vai moldar o comportamento que deseja que seus colaboradores possuam, bem como moldar a imagem da empresa em si, uma vez que esses buscam alinhar a forma de pensar e agir em prol do benefício da empresa.

A cultura organizacional, como visto, é um conjunto de valores, crenças e normas profundamente arraigados que moldam o comportamento dos colaboradores. Essa cultura, por sua vez, exerce uma influência direta sobre o clima organizacional, que representa a percepção dos funcionários sobre o ambiente de trabalho, como pode ser visto no tópico a seguir.

2.2 Clima Organizacional

Por muito tempo cultura e clima organizacional foram conceituados de forma similar, se não iguais. A cultura organizacional está relacionada com as crenças, normas e valores, tudo aquilo que dita o comportamento dos membros de uma organização, isso tudo irá, por fim, influenciar também o clima na organização (Menezes e Gomes, 2010, p.165-166). Por essa mesma razão, o clima organizacional é conceituado como:

...a atmosfera presente nas organizações, originada mediante práticas, procedimentos e recompensas percebidos diariamente pelos empregados, estando intimamente ligada ao comportamento dos gestores e às ações por estes recompensadas. (Menezes e Gomes, 2010, p.165-166 *apud* Lima e Albano, 2002).

Ou seja, enquanto a cultura organizacional está mais voltada para o que está sendo feito consciente ou inconscientemente pelos membros da empresa, o clima organizacional se refere a forma como as pessoas envolvidas reagem a essa cultura. O clima pode ser expresso de forma explícita, por meio do engajamento nos projetos da empresa e comentários positivos vindo dos colaboradores ou pedidos de demissão e reclamações; ou de forma implícita, por meio de comportamentos que podem levar os gestores a dar uma promoção ou elogio para o funcionário, ou causar afastamento ou demissão.

Outra característica importante sobre clima organizacional é que pode ser percebido de formas diferentes entre os indivíduos de uma mesma organização. Dessa forma, nem sempre um problema identificado será de fato um problema da organização, enquanto um indivíduo percebe algo como apropriado, outro pode perceber de forma oposta. Portanto, a soma das percepções de todos os indivíduos presentes na organização formará o clima organizacional (Santos, Neusa Maria Bastos F., 2021), e essas percepções podem mudar conforme as normas e crenças vão sendo incluídas ou alteradas dentro da organização, ou conforme a situação em geral vai sendo alterada.

O Quadro 1 apresenta algumas características sobre cultura e clima organizacional para uma melhor compreensão do assunto:

Quadro 1 - Características de cultura e clima organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL	CULTURA ORGANIZACIONAL
Percepção individual do ambiente	Comportamento do grupo
Atmosfera da organização	Crenças e valores
Como o indivíduo reage à cultura	Normas impostas
Conjunto de atitudes e expectativas de cada indivíduo	Costumes e pressupostos
Menor resistência a mudanças	Maior resistência a mudanças

Fonte: Elaboração própria (2024)

Assim, ao analisar o Quadro 1, é possível perceber que a cultura organizacional está associada a elementos mais profundos e duradouros, como crenças e valores, enquanto o clima organizacional está mais ligado a percepções individuais e à atmosfera do momento. É como se a cultura fosse a raiz e o clima, o fruto: a cultura influencia o clima, ou seja, as

crenças e valores da organização moldam a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, dessa forma, é válido dizer que ambos estão intrinsecamente ligados.

2.3 Liderança

Teixeira, Salomão e Teixeira (2010, p. 284) destacam que “o líder de um time é aquele capaz de coordenar esforços para a obtenção de um objetivo comum.” Para fazer isso, o líder precisa compreender as necessidades de seus liderados, adaptar-se as mudanças internas e externas da organização, considerar aspectos pessoais de cada colaborador, conhecer bem a equipe e o contexto da empresa, apresentar capacidades técnicas, e assim tomar a decisão sobre o tipo de liderança necessária para a situação na qual se encontra, uma vez que a escolha errada pode ter efeitos negativos. O líder tem papel fundamental, uma vez que a sua conduta irá influenciar os colaboradores e, conseqüentemente, os resultados da organização, por essa razão a ética tem sido bastante considerada nas pesquisas sobre os novos métodos de liderança (Da Silva; Paschoalotto; Endo, 2020).

Pereira, Aidar e Rosalem (2021), de forma similar a Da Silva *et al.* (2020), concluem que o líder contemporâneo deve agir com parceria, buscando sempre promover os talentos de sua equipe como um todo para atingir os objetivos esperados pela organização, e não somente comandar seus colaboradores de maneira brusca, despreocupado com as questões como motivação e satisfação. Entretanto, existe mais de um tipo de liderança para abordagens diferentes, são essas três as principais e mais conhecidas: liderança autocrática, liderança democrática e liderança liberal, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Estilos de liderança e suas características

TIPO DE LIDERANÇA	CARACTERÍSTICAS
Liderança Autocrática, ou autoritária	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comportamento do líder tende a ser mais “agressivo” uma vez que age como ditador e espera a plena obediência dos liderados; ✓ As decisões não consideram as opiniões e necessidades dos colaboradores; ✓ Não é aberto a sugestão; ✓ É pessoal e dominante nos elogios e críticas;

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mais focado na execução das tarefas, e elas são determinadas de forma imprevisível.
Liderança Democrática	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Líder se preocupa em ouvir as opiniões e sugestões dos colaboradores; ✓ Promove a participação de todos na tomada de decisões; ✓ É impessoal e objetivo nos elogios e críticas; ✓ Focado nas pessoas e promove o progresso da organização; ✓ As tarefas e equipes são divididas pelos próprios colaboradores; ✓ Líder age como um membro normal sem receber toda a responsabilidade sobre decisão das atividades.
Liderança Liberal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Líder interfere muito pouco nas decisões; ✓ Os colaboradores detêm mais responsabilidades; ✓ Os colaboradores são livres para trabalhar de forma autônoma; ✓ A liderança apresenta soluções apenas quando acha necessário ou quando é solicitado; ✓ Líder não participa das divisões de tarefas e equipes; ✓ Não apresenta elogios ou críticas como nos outros estilos, pois está distante de seus colaboradores.

Fonte: Elaborado a partir de Abi Rached, Santos e Ferreira (2020); e Andrade e Amboni (2009).

Além dessas, a literatura sobre liderança apresenta mais uma variedade de estilos, cada um com suas características e aplicações específicas. Abi Rached, Santos e Ferreira (2020) destacam a liderança situacional, que se adapta às necessidades dos colaboradores e da situação; a liderança contemporânea, que investiga a influência do líder no ambiente de trabalho e na cultura organizacional; a liderança interacional, que incentiva a participação e o pensamento crítico dos colaboradores; a liderança transacional, que foca em metas de curto prazo e utiliza recompensas e punições; e a liderança transformacional, que inspira e motiva a equipe a alcançar seu potencial máximo. Essa diversidade de abordagens demonstra a

complexidade do fenômeno da liderança e a importância de escolher o estilo mais adequado a cada contexto.

3. METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

Para entender até que ponto a visão de mundo dos gestores pode interferir na cultura organizacional e qual seria o limite adequado para essa interferência, esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa. Este é um método de investigação para compreender e interpretar situações sociais e educacionais, composta por um conjunto de perspectivas, modalidades, abordagens, metodologias, desenhos e técnicas, cujo objetivo é descrever, interpretar, compreender, entender ou superar certas situações. Ela é ampla e variada, pois abrange diversas práticas de investigação social, possui diferentes interpretações e significados, e é não unitária, visto que se trata de um conjunto de abordagens (González, 2020).

Além disso, esse estudo é exploratório, uma vez que, de acordo com Theodorson e Theodorson (1970), trata-se de um estudo preliminar que tem como objetivo principal familiarizar-se com o fenômeno estudado, a fim de que o estudo de fato seja feito com maior compreensão e precisão, podendo utilizar uma variedade de técnicas com uma amostra pequena, possibilitando maior precisão na definição do problema da pesquisa e formulação de hipóteses.

3.2 Ambiente e sujeitos da pesquisa

O público participante da pesquisa foram colaboradores que não exercem cargos de liderança em empresas locais e/ou que atuam em Patos–PB e região, abrangendo colaboradores do setor público e privado, pessoas que trabalham em regime de *home-office* e residem na cidade de Patos–PB, e pessoas que atuam em Patos e região como correspondentes de meios de comunicação. Foi essencial para a pesquisa que os participantes não ocupassem cargos de liderança ou gestão nas empresas em que trabalham, em vista de garantir que as respostas fossem mais sinceras e realistas. O local de realização da pesquisa foi escolhido seguindo o critério de conveniência. Na etapa de testes foram entrevistadas 2 pessoas de uma mesma empresa e que ocupavam cargos diferentes. Durante as entrevistas, foi solicitado o *feedback* em relação às perguntas e ao tempo utilizado para responder e, com base nessas respostas, o roteiro foi melhorado tornando as perguntas mais claras. Na entrevista oficial foram entrevistados no total 24 pessoas. No quadro abaixo estão informações sobre os participantes.

Quadro 3 - Informações sobre os entrevistados

Código	Gênero do entrevistado	Setor/nicho da empresa
S1	Feminino	Agência de Publicidade/Marketing Digital
R1	Masculino	Agência de Publicidade/Marketing Digital
B1	Feminino	Agência de Publicidade/Marketing Digital
R2	Feminino	Instituição Governamental
P1	Feminino	Varejo/Ótica
J1	Masculino	Audiovisual/Emissora de TV
L1	Masculino	Audiovisual/Emissora de TV
L2	Masculino	Agência de Publicidade/Marketing Digital
J2	Feminino	Agência de Publicidade/Marketing Digital
T1	Feminino	Saúde/Clinica Médica
S2	Feminino	Varejo
X1	Não coletado	Não coletado
X2	Não coletado	Ensino Infantil
X3	Não coletado	Tecnologia
X4	Não coletado	Não coletado
X5	Não coletado	Agência de Publicidade/Marketing Digital
X6	Não coletado	Ensino Superior Particular
X7	Não coletado	Shopping Center
X8	Não coletado	Saúde/Hospitalar
X9	Não coletado	Não coletado
X10	Não coletado	Saúde/Clinica Médica
X11	Não coletado	Consumo e Varejo
X12	Não coletado	Portal de Notícias
X13	Não coletado	Construção

Fonte: Elaboração Própria (2024)

Os entrevistados que não tiveram dados como “gênero” e “setor/nicho da empresa” são aqueles que responderam às perguntas de forma anônima através de uma plataforma virtual, onde o nicho da empresa da maioria destes foi deduzido através de suas respostas, uma vez que não foi possível fazer o controle de quem enviou as enviou. Alguns dos participantes faziam parte da mesma empresa e/ou do mesmo nicho do mercado, dessa forma apresentando opiniões diferentes e/ou complementares em relação ao seu ambiente de trabalho. Para facilitar a compreensão e distinção das falas dos entrevistados sem expor suas

identidades, foi utilizado a inicial do seu nome seguido por um número que, em caso de haver mais de uma pessoa com a mesma inicial, seria utilizado para diferenciar um do outro, exemplo: A1, A2, A3. No caso dos dados coletados através da plataforma virtual, uma vez que não foi coletado o nome das pessoas que enviaram as respostas, foi utilizado a letra X seguida por um número escolhido com base na ordem em que as respostas foram recebidas, exemplo: X1, X2, X3,..., etc., como pode ser percebido no Quadro 3. Tendo em vista a quantidade e o teor das respostas, alguns entrevistados foram citados mais de uma vez ao longo da discussão, conforme pode ser observado na seção a seguir.

3.3 Técnica de coleta de dados

Foi realizada uma pesquisa de campo utilizando como técnica de coleta de dados a entrevista semiestruturada, uma vez que a técnica possibilita o entendimento do comportamento e sentimento humano, identificar tendências comportamentais, entre outras possibilidades (Guazi, 2021). Assim, uma vez que a metodologia escolhida permite tal prática, para garantir melhor o conforto dos entrevistados e facilitar o agendamento das entrevistas, foi optado na maioria das vezes por fazer as reuniões de forma *on-line* por meio do *software* gratuito Google Meet, com o auxílio do Google Agenda. Seguindo essa técnica, na 1ª etapa foram feitas duas entrevistas teste *on-line*, utilizando o Google Meet, que tiveram uma média de 25 minutos e 40 segundos de duração, essas entrevistas foram utilizadas como parâmetro de qualidade do roteiro semiestruturado, para verificar se as perguntas estavam compreensíveis ou não. No quadro 4 estão as perguntas formuladas inicialmente.

Quadro 4 - Perguntas do roteiro de entrevistas pilotos

ROTEIRO DE ENTREVISTA (TESTE)	
Tema	Pergunta
CULTURA ORGANIZACIONAL	Você sabe qual é a visão, missão e valores da empresa em que trabalha? Poderia citá-las?
	Como a visão, missão e valores são aplicadas no dia a dia da empresa?
	Você acha que elas fazem sentido para a empresa que você trabalha? Por quê?
	Você concorda ou discorda com a visão, missão e valores da empresa? Por quê?
	O que você acha das normas/regras da sua empresa?
	Durante reuniões em grupo/individuais, treinamentos e conversas informais, você percebeu outros valores e crenças sendo impostos pela liderança? Quais?

	A empresa em que você trabalha acredita e promove a inclusão social? De que forma?
CLIMA ORGANIZACIONAL	Você já se sentiu julgada(o) por seus líderes por não ter os mesmos valores e crenças? Explique como isso aconteceu.
	Você já presenciou ou percebeu que algum(a) colega está sendo menos valorizado por não ter os mesmos valores e crenças que (as)os líderes? Explique como isso aconteceu.
	Você já presenciou ou percebeu que algum(a) colega está sendo mais valorizado por ter os mesmos valores e crenças que (as)os líderes? Explique como isso aconteceu.
	Você já sentiu que a sua privacidade estava sendo invadida? Por exemplo, recebendo chamadas de seus líderes ou colegas fora do ambiente e horário de trabalho para resolver problemas, sendo questionada(o) sobre o tipo de atividade que faz fora do ambiente de trabalho? Explique como isso aconteceu.
	Quando ocorre algum erro, qual é o comportamento de seus líderes na maioria das vezes?
	De forma geral, como é o clima no seu ambiente de trabalho?
	Em algum momento sentiu que o clima na empresa afetou as vendas? De que forma?
MELHORIAS PARA OS LÍDERES	Haveria alguma coisa que você gostaria de mudar em relação ao comportamento dos seus líderes no ambiente de trabalho? Se sim, cite o que seria.

Fonte: Elaboração própria (2024)

Logo após a realização das entrevistas, foram feitas as devidas correções com base nos testes e avaliação de especialistas. O número de perguntas aumentou para 17, mas mantendo as perguntas do roteiro de teste, conforme pode ser visto no apêndice A. As novas perguntas são: “*Quais são os aspectos da empresa que você mais valoriza? E que você não concorda?*” e “*Quais práticas ou políticas da empresa você acredita que mais contribuem para um bom clima organizacional? E as que mais prejudicam?*”. Ao partir para a 2ª etapa, foram entrevistadas 24 pessoas, abrangendo colaboradores do setor público e privado, pessoas que trabalham em regime de *home-office* e residem na cidade de Patos–PB, e pessoas que atuam em Patos e região como correspondentes de meios de comunicação. Com isso, foi possível ter uma visão mais ampla do mercado e os efeitos da gestão na cultura e clima organizacional em setores diferentes.

Já na 3ª etapa, durante as entrevistas feitas presencialmente e *on-line*, o áudio foi gravado utilizando a ferramenta pré-existente no celular da entrevistadora após os participantes concordarem com as informações do termo de consentimento (vide apêndice B). No caso das entrevistas *on-line*, foi enviado a cópia através do aplicativo *WhatsApp* e orientado para que assinassem digitalmente através da ferramenta disponibilizada no site Gov.br ou que fosse impresso e em seguida enviado a foto do termo assinado.

Durante as entrevistas dos 11 participantes que responderam às perguntas pessoalmente e por videochamada, foi necessário fazer mais perguntas para conseguir obter respostas mais completas, além de confirmar se os que os participantes falaram foi de fato o que a entrevistadora entendeu. Dentre os 24 participantes, o total de 13 entrevistados não se sentiram confortáveis em participar da entrevista pessoalmente ou por videochamada por questões pessoais, então foi encaminhado o roteiro através de plataforma virtual para envio de respostas e explicado que não seria coletado dados pessoais, bem como foi orientado que entrassem em contato caso surgisse alguma dúvida antes de enviarem as respostas. As entrevistas, tanto as de teste quanto as realizadas posteriormente, ocorreram no período entre 16 de junho e 1 de julho de 2024.

A 4ª etapa foi iniciada durante a execução da 3ª etapa. Os áudios das entrevistas foram transcritos de forma manual, sem o uso de ferramentas de transcrição de áudio. As entrevistas foram primeiramente transcritas na ferramenta *Google Doc*, as respostas foram repassadas para o documento censurando informações muito específicas como nome da empresa e nome dos colegas de trabalho citados no discurso. Feito isso, as respostas transcritas foram incluídas uma por uma numa planilha junto com as respostas anônimas coletadas através da plataforma virtual para facilitar a visualização e a análise.

3.4 Técnica de análise de dados

Na 5ª etapa, iniciou-se o processo de análise dos dados, no qual se utilizou a técnica análise de conteúdo proposta por Bardin (1997). Sousa e Santos (2020) destacam que a análise de conteúdo é uma técnica que é empreendida um conjunto de ações que consistem em um processo metodológico investigativo e procedimentos científicos, de maneira racional e sistemática, a fim de encontrar as respostas para um determinado problema, sendo utilizada em pesquisas de cunho qualitativo. Ou seja, está voltada para a interpretação de informações relacionadas a fenômenos sociais, analisando o que foi falado entre indivíduos e validando cientificamente seus resultados para encontrar soluções para um problema. Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo é composta por três fases, são elas:

a) Pré-análise: definição de objetivos da pesquisa, seleção de materiais a serem analisados e elaboração de sistema de categorização;

b) Exploração do material, categorização ou codificação: Análise do material, codificação de acordo com sistema de categorização e contagem de frequência das categorias;

c) Tratamento dos resultados, inferências e interpretação: interpretação de resultados obtidos, identificação de padrões e significado nos dados.

A análise do material, conforme a proposta de Cardoso *et al.* (2021), utilizou a unidade de registro "tema". Essa escolha metodológica permitiu explorar as diferentes nuances dos assuntos abordados durante as entrevistas. Para facilitar a compreensão e distinção das falas dos entrevistados sem expor suas identidades, foi utilizado a inicial do seu nome seguido por um número que, em caso de haver mais de uma pessoa com a mesma inicial, seria utilizado para diferenciar um do outro. No caso dos dados coletados via plataforma virtual, uma vez que não foi coletado o nome das pessoas que enviaram as respostas, foi utilizado a letra X seguida por um número escolhido com base na ordem em que as respostas foram recebidas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados foi feita a partir de três temas principais: a cultura organizacional, o clima de trabalho e o relacionamento com seus líderes. Os 24 profissionais entrevistados, de áreas distintas, revelaram um cenário complexo e multifacetado, no qual a cultura organizacional emerge como um fator determinante para a satisfação e o engajamento dos colaboradores. Seus discursos foram analisados individualmente e, em seguida, comparando com os demais para identificar aspectos em comum em cada um dos temas. Essas análises foram então separadas novamente nos subtópicos abaixo trazendo a visão dos colaboradores sobre cultura e clima organizacional, bem como a forma como o viés pessoal dos seus gestores os afetaram no ambiente de trabalho e quais são os principais vieses encontrados na pesquisa.

4.1 Visão dos colaboradores sobre cultura e clima organizacional

Durante a análise dos dados percebeu-se a ausência ou o desconhecimento por parte dos participantes sobre a missão, visão e valores de suas empresas. Além disso, a pesquisa demonstrou que, mesmo em empresas com missão, visão e valores bem definidos, a tradução desses elementos para a prática cotidiana nem sempre é totalmente efetiva em algumas delas, como nos exemplos do Quadro 5. Essa lacuna evidencia a necessidade de um trabalho mais consistente na comunicação desses elementos fundamentais para a construção de uma identidade organizacional forte e coesa, uma vez que, naturalmente, para funcionar, as organizações precisam de conjuntos de pessoas que deverão trabalhar coletivamente em prol de um mesmo objetivo, esse objetivo deve ser comunicado por meio de uma identidade consolidada e identificável através da missão, visão e valores (De Paiva Madureira, 2022).

Quadro 5 - Tradução ineficiente da missão, visão e valores

ENTREVISTADO	MISSÃO, VISÃO E VALOR DA EMPRESA	RECLAMAÇÃO
X1	<p>“A Missão da nossa empresa é bater nossas metas e objetivos necessários, tentar ao máximo bater o objetivo mensal.</p> <p><i>O Valor da empresa é que, temos um equilíbrio para tudo, todos temos o nosso objetivo, o horário de fazer alguma coisa, a criatividade que usamos no maior tempo possível, nossa ética com todos e diferentes clientes.</i>”</p>	<p>“Sim, observar que o tempo de descanso, por exemplo, em horário de almoço, menos de 2 horas de almoço fica muito cansativo, acho muito sobrecarregado, e se desse, gostaria que o líder observasse essas coisas.”</p>
X6	<p>“A missão é investir em um processo de</p>	<p>“Gostaria que o líder promovesse</p>

	<p>ensino e aprendizagem que capacite os seus egressos a atenderem às necessidades e expectativas do mercado de trabalho e da sociedade, com competência para formular, sistematizar e socializar conhecimentos em suas áreas de atuação.</p> <p>Valores são: Ética; Educação como bem público de qualidade; Formação crítica e cidadã; Gestão democrática; Promoção da inclusão; Inovação; Transformação econômica e socioambiental.”</p>	<p>mais oportunidades de <i>feedback</i> contínuo para melhorar ainda mais o desenvolvimento profissional dos colaboradores.”</p>
X11	<p>“Valores: Cliente; Excelência no atendimento; Revelação de talentos; Acreditando em sua gente; Responsabilidade social; Práticas de inovação; Cultura única; Sentimento de dono; Lealdade; Sonho grande; Movidos por desafio; Ética.”</p>	<p>“Ações de <i>endomarketing</i> auxiliam na boa convivência entre os colaboradores da equipe, cooperando para um bom clima na organização. O que mais prejudica são as seletividades na hora de premiação ou reconhecimento (quando desempenho não são parâmetros de escolhas).”</p> <p>“Sim, mudaria a forma de agir de alguns líderes quando estão insatisfeitos com algumas atitudes ou ação dos seus liderados.”</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A análise dos dados também revelou a importância da cultura organizacional para o bem-estar dos colaboradores. Empresas com culturas mais inclusivas e que valorizam a diversidade foram apontadas como aquelas nas quais os profissionais se sentiam mais à vontade e satisfeitos, isso pode ser percebido nas falas do Quadro a seguir.

Quadro 6 - Respostas positivas sobre a visão, missão e valores

PERGUNTA	RESPOSTA
<p>Como a visão, missão e valores são aplicadas no dia a dia da empresa?</p>	<p>“Eu acredito que estão sendo aplicadas, pelo fato de ser um ambiente leve de se trabalhar, pelo fato da gente conseguir entregar realmente um bom trabalho pro cliente, ter uma relação saudável empresa-cliente, e gestor também...” (S1)</p>
	<p>“Como o carro chefe. Os valores da sociedade que a gente tem que levar em primeiro lugar é o nosso carro chefe. Os valores da população, os valores do ser humano, os valores da família. Essa é uma das características principais do nosso trabalho.” (J1)</p>
	<p>"No dia a dia da empresa o coleguismo, tanto da parte da gerência como da parte dos colaboradores em si, a gente vê na forma de respeitar, de tratar as diferentes pessoas, independente de raça, credo, ou qualquer uma posição ideológica-política também é respeitada. Então, assim, a gente vê isso no dia a dia nas formas de conversa." (L1)</p>

<p>Você concorda ou discorda com a visão, missão e valores da empresa? Por quê?</p>	<p>"Super concordo, porque eu acredito que independente do que cada pessoa tenha de ideia de si e ideia do mundo, independente da sua opinião, você tem que ser ouvido e respeitado, e também isso reflete no respeito as demais pessoas. Não é porque você tem uma posição que você tem que empurrar goela abaixo em outra pessoa que discorda de você, você pode até conversar sobre e discordar de alguns pontos e continuar com companheirismo e coleguismo, trabalhando em equipe, e pra mim isso é respeito, não só dizer assim "ah, eu aceito, eu concordo", eu posso discordar respeitosamente, acredito que é assim." (L1)</p>
--	---

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Por outro lado, a imposição de valores pessoais, como a religião, e a falta de comunicação clara por parte da liderança foram identificadas como fatores que geram desconforto e insatisfação. Um exemplo emblemático desse tipo de interferência negativa foi o relato do entrevistado X5 que ouviu de seu gestor: "Você não é da nossa turma, mas parece ser gente boa." Essa afirmação, relacionada à falta de alinhamento religioso, demonstra como a imposição de valores pessoais por parte dos líderes pode gerar um ambiente de trabalho hostil e excludente. Outros aspectos citados com frequência pelos entrevistados são apresentados no Quadro 7.

Quadro 7 - Aspectos mais citados e considerados pelos entrevistados sobre a organização

Pontos Positivos	Pontos Negativos	Pontos Neutros
Relações interpessoais positivas	Falta de crescimento profissional	Cultura organizacional pouco definida
Flexibilidade	Viés pessoal dos gestores	Impacto do estilo de liderança
Foco no cliente	Falta de organização/comunicação	Trabalho remoto
Valores humanos	Poucos benefícios	Satisfação dos colaboradores
Diversidade na equipe	Falta de reconhecimento	

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Os pontos "Cultura organizacional pouco definida", "impacto do estilo de liderança", "trabalho remoto" e "satisfação dos colaboradores" foram citados tanto de forma positiva quanto negativa, eles serão abordados de forma mais profunda nos próximos tópicos. Um ponto positivamente relevante abordado no estudo foi a influência da cultura organizacional no relacionamento com os clientes, como pode ser visto no Quadro 6.

Os resultados sugerem que empresas com culturas mais colaborativas e orientadas para o cliente tendem a estabelecer relações mais sólidas e duradouras com seus consumidores, esse aspecto mostrou-se muito valorizado pelos entrevistados. No entanto, observou-se que,

apesar disso, em algumas empresas, os valores declarados não se traduziam em práticas que valorizassem o bem-estar dos colaboradores que atuavam na linha de frente, sendo citado inclusive que em situações que o clima entre os colaboradores da empresa não estava bom os clientes eram afetados diretamente ao serem mal atendidos ou ao presenciarem discussões e brigas entre colaboradores, como foi o caso na fala da entrevistada X3: “Sim, uma líder em específico já tratou colaboradores e clientes com arrogância, isso foi muito mal visto pela direção e eu me senti assustada com o comportamento.”. O mesmo problema também foi citado pela entrevistada T1 ao ser perguntada se o clima na empresa interferiu no tratamento dos clientes: “Sim, afeta sim. Tanto afeta positivamente quando o clima tá bem, porque auxilia a tratar bem os clientes, como quando o clima é negativo, o fato de discutir na frente do cliente, a falta de comunicação acaba gerando alguma falha...”.

A pesquisa também evidenciou a importância da comunicação entre a gestão e os colaboradores para a construção de um clima organizacional positivo. A falta de comunicação clara e transparente foi apontada como um dos principais fatores que geram insatisfação e desmotivação dos colaboradores, um exemplo disso foi o que a entrevistada T1 falou: “é uma gestão muito pessoal e lá predomina muito o autoritarismo. Então tem muito essa questão também de mudanças de regra direto, tipo hoje é uma regra, amanhã é outra regra, durante as reuniões ele vai oscilando quanto a isso.”. Ao ser perguntada como se sentia em relação a isso, T1 respondeu: “Pressionada, a gente se sente sob pressão nessa questão, não tem uma organização, quando algo é dito oscila muito...”.

Outros dois participantes citaram que, uma vez que trabalhavam fora da empresa e viajavam boa parte do tempo, sentiam-se solitários e a comunicação não era tão boa, seja por ocorrer em horários inoportunos, por sofrer problemas técnicos — como a falta de sinal telefônico e *internet* na estrada — e às vezes pela falta de comunicação em si, como foi dito na seguinte fala: “Mas também, em contrapartida, como eu sou externo, tem também dias e dias assim que eu não tenho nenhum trabalho, nem ninguém liga pra mim pra saber o que é que eu tô fazendo, assim nada assim.” (L1).

O meu ambiente de trabalho sou só eu e eu, eu trabalho só. Mas é solitário. No meu caso, comigo mesmo, mais próxima, é solitário. Virtualmente falando, é puxado, é corrido, às vezes tem falta de diálogo, às vezes tem estresse porque às vezes tô na estrada mando uma mensagem e a pessoa não responde, tô na estrada a pessoa responde e a mensagem não chega porque tô sem sinal, orientações porque às vezes a pessoa tá um pouco atarefada... a distância física atrapalha, aí isso causa um pouco de estresse. (J1)

Ambos declararam que apesar deles sentirem que isso é uma prova que a empresa confia neles, a sensação de solidão ainda prevaleceu. Por outro lado, a comunicação efetiva e o relacionamento próximo entre líderes e colaboradores foram identificados como fatores que contribuem para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo por boa parte dos entrevistados. A maioria dos entrevistados também relatou que o quadro de colaboradores é diversificado, porém, a maior parte deles não identificou, ou informou não haver, nenhum tipo de prática, ou programa, dentro da empresa para fortalecer isso, como pode ser observado nas falas a seguir:

Assim, eu não vejo a questão de, tipo, ter preconceito. Mas também não vejo tanto essa questão da inclusão. Eu acho que não tem um tratamento diferente, mas de toda forma também não acho que tenta incluir. (B1)

Sim, por exemplo, acredito que aqui na empresa a gente tenha, no sentido, por exemplo, um público LGBT que a gente tem, como também na questão da gente ter pessoas negras nesse ambiente. Então, é um ambiente que ele favorece essa inclusão, em que a gente não... tecnicamente a gente se sente acolhido no ambiente porque a gente tem essas pessoas, e em nenhum momento existe um desrespeito nem nada do tipo. *[Ela promove algum programa específico de inclusão social?]* Não que eu saiba. (J2)

As falas de B1 e J2, que revelam uma percepção individualizada e informal sobre a diversidade no ambiente de trabalho, demonstraram ser características comuns em empresas menores e menos estruturadas ao serem comparadas com outros dados da pesquisa. Nesses contextos, a cultura organizacional tende a ser mais informal e menos orientada para políticas e práticas de diversidade, o que se reflete em discursos que, embora bem-intencionados, não demonstram um engajamento profundo com o tema.

Os participantes da pesquisa informaram perceber a valorização de habilidade e a personalidade, demonstrando uma compreensão intuitiva da importância da diversidade por parte da gestão. No entanto, a falta de uma discussão mais aprofundada sobre temas como raça, gênero e orientação sexual sugere que a diversidade é vista mais como um resultado natural da seleção de talentos do que como uma estratégia para promover a equidade e a inclusão. As consequências dessas culturas e do clima organizacional serão abordadas mais profundamente nos tópicos a seguir.

4.2 Consequências da influência excessiva do viés pessoal dos gestores no ambiente de trabalho

Durante a pesquisa foi percebido que a influência excessiva pode ser positiva ou negativa, a depender de quais são os valores pessoais dos gestores e a forma como eles aplicam esses valores em um ambiente profissional. Para entender melhor como os entrevistados se sentem em relação a isso – ou seja, como o clima organizacional é afetado por isso –, foi perguntado quais seriam as práticas executadas dentro da empresa, sejam diretamente pelos gestores, ou, sejam pelos colaboradores em razão das regras e cultura da empresa, que afetam positiva e negativamente no clima em seu local de trabalho. O Quadro 8 apresenta um resumo dos fatores indicados pelos entrevistados da pesquisa.

Quadro 8 - Fatores que contribuem e prejudicam o clima organizacional

Fatores que contribuem para um bom clima organizacional	Fatores que prejudicam o clima organizacional
Comunicação aberta e transparente	Falta de comunicação clara e objetiva
Relações interpessoais positivas*	Viés pessoal e favoritismo
Flexibilidade de horários e trabalho remoto	Carga de trabalho excessiva
Reconhecimento e valorização dos colaboradores	Falta de reconhecimento e valorização
Eventos e atividades de integração	Pressão excessiva por resultados
Liderança participativa e acessível	Falta de clareza nas regras e expectativas
Oportunidades de desenvolvimento profissional	Injustiças e desigualdades no tratamento dos colaboradores
Ambiente colaborativo e de equipe*	Falta de foco e objetivos claros
	Imposição de crenças e/ou hábitos religiosos

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Como consequência positiva, foi percebido que as empresas mais liberais e inclusivas conseguem expressar melhor os seus valores e inspiram seus colaboradores a colocar em prática as ações desejadas, como respeito mútuo, valorização de opiniões diferentes, além de criar um ambiente confortável para todos e garantir até certo ponto de satisfação profissional. As empresas que, estruturalmente, pendiam mais para o lado autoritário, mas que cultivam valores como a comunicação direta e respeitosa entre gestores e colaboradores, bem como a participação ativa e acessibilidade da liderança, também conseguiram atingir um certo nível de satisfação, como na fala da entrevistada a seguir.

Os aspectos que eu mais valorizo é a flexibilidade, a comunicação porque lá tudo a gente se resolve assim, se comunicando. Tanto o diretor fala com a gente, como a gente fala com eles, a gente sempre... tanto de manhã a gente se reúne pra tomar café, e de tarde a gente se reúne também pra lanchar, todo mundo junto, é diretor, gerente, todos os setor. (S2)

Os fatores como “Ambiente colaborativo e de equipe” e “relações interpessoais positivas” foram citados pela maioria dos entrevistados como algo exclusivo ao relacionamento entre colaboradores, e não se dava necessariamente por causa da influência da liderança, havendo poucas falas tratando do relacionamento direto com a gestão/liderança de forma positiva, mas por ser uma espécie de “subcultura” dentro da cultura organizacional existente responsável por sustentar o clima organizacional de maneira positiva. De acordo com Zago (2013), a divisão do trabalho em empresas pode gerar a formação de subculturas, ou seja, grupos com valores, crenças e comportamentos específicos que podem divergir da cultura organizacional na totalidade.

Os “eventos e atividades de integração” foram citados como sendo festas de aniversário e confraternização, o que foi um ponto em comum na maioria das empresas dos entrevistados, independente do porte. No caso das “Oportunidades de desenvolvimento profissional”, foi citado por alguns dos entrevistados os cursos de qualificação, como no exemplo abaixo.

Ela faz muito curso interno, isso ajuda no crescimento pessoal, eventos sociais da empresa, falando do mínimo, todo final do mês tem um bolo para os aniversariantes do mês, tem uma mensagem, final de ano tem confraternização. Falar em evolução tem cursos de qualificação para ajudar você, isso ajuda muito. Talvez alguma prática que atrapalhe, no meu caso, não tem... só a distância física. A distância física atrapalha muito, pra mim é muito complicado. (J1)

Já no caso da “Flexibilidade de horários e trabalho remoto”, esse fator foi citado como ponto positivo e negativo por alguns dos entrevistados, mas houve uma resposta em especial que chamou bastante atenção por conta da contradição apresentada.

A versatilidade de horário contribui, você poder tipo ir resolver alguma coisa, ou então você ter direito de ficar em casa trabalhando. O que não contribui é mesmo essa questão, a inversa disso, porque tem muito trabalho para você poder conseguir a questão de *home-office*, que é, tipo, a gente trabalha com *internet*, todo canto tem *internet*, então isso aí deveria ser uma coisa facilitada para todo mundo, e às vezes é difícil de conseguir. (R1)

Essa fala de R1 expôs uma questão que o incomoda, pois uma vez que apesar de suas funções e o próprio nicho da empresa em que trabalha possibilitarem o trabalho remoto, o mesmo não consegue negociar com facilidade com a sua liderança, quando lhe é necessário por motivos pessoais, trocar a modalidade de trabalho de presencial para remoto. Ao mesmo tempo, sua fala é interessante justamente porque deixa a entender que a empresa é flexível em alguns pontos importantes e inflexível em outros que, ao analisar o contexto, se fosse flexibilizado, não necessariamente prejudicariam a qualidade do serviço prestado.

A “falta de comunicação clara e objetiva” e a “falta de clareza nas regras e expectativas” já foram abordadas no tópico anterior, trazendo as falas da participante T1, onde a mesma citou as mudanças constantes das decisões da gestão. Outro participante que citou uma questão parecida foi X6 na seguinte fala: “Contudo, os que não concordo e acredito que há espaço para melhorias na comunicação interna e na flexibilidade das políticas de trabalho, que poderiam ser mais adaptáveis às necessidades individuais dos colaboradores.”, essa fala também traz a mesma problemática apresentada por R1, a falta de flexibilidade para acomodar questões individuais de seus colaboradores.

No caso da “pressão excessiva por resultados”, o entrevistado X11 repetiu diversas vezes, em diferentes perguntas, como os seus líderes fazem a equipe se sentir pressionada para resolver problemas e gerar resultados “perfeitos”, como pode ser visto nas falas a seguir.

O clima é bastante instável. Quando estamos trabalhando sob pressão, atitudes por parte de alguns líderes acaba estressando e afetando o psicológico de muitos liderados, o que acaba acarretando desmotivação e insatisfação. Mas em momentos de descontrações ou conversas, o clima é bastante agradável e todos consegue se relacionar de forma harmoniosa.

Que eu mais valorizo são as condições de trabalho em termo de equipamentos, conforto, comunicação. E as que eu não concordo é a pressão por parte de alguns líderes em cima dos colaboradores para entregar o resultado perfeito.

Por parte do gerente é de muita pressão pra que o problema seja resolvido com urgência. Já por parte do coordenador, ele consegue de forma amigável tentar resolver o problema.

É perceptível que há uma contradição entre o que é esperado pela liderança e a busca por um ambiente de trabalho agradável e com boas condições. Essas falas evidenciam um problema comum em muitos ambientes de trabalho: a pressão excessiva por resultados. Essa pressão, quando não gerenciada adequadamente, pode ter impactos negativos tanto para os indivíduos quanto para a organização como um todo, uma vez que, segundo Durans *et al.*

(2023), um indivíduo só é capaz de desenvolver um bom trabalho se estiver satisfeito com seu ambiente de trabalho.

O “Viés pessoal e favoritismo” e o “Injustiças e desigualdades no tratamento dos colaboradores” foi percebido por vários entrevistados em diversas ocasiões, como folgas que não foram consideradas justas aos olhos dos demais colaboradores, tratamento mais brando para aqueles que compartilham o mesmo viés, promoção de cargo sem considerar o mérito, entre outras situações citadas no Quadro 9.

Outra consequência negativa, tanto nas empresas liberais quanto nas autoritárias, percebeu-se haver uma impunidade das condutas negativas de pessoas em cargos de liderança, em razão da falta de postura corretiva da gestão, onde, em um dos casos, simplesmente não houve resolução, afetando bastante o clima entre colaboradores e liderança, como se pode observar na resposta do entrevistado a seguir, e em outro afetou até mesmo os clientes (caso descrito no Quadro 9).

E os aspectos que eu não gosto... assim, não é da empresa em si... é, tipo, tem uma pessoa, um... um gerente de lá, assim, às vezes tem umas brincadeiras desnecessárias, sabe? Que passa às vezes do limite, não é profissional. Mas a não ser isso, eu não tenho nada a reclamar de lá não. Lá é muito bom mesmo. (S2)

Mulher, o que eu mais vejo é só mais essas brincadeiras desnecessárias. Porque lá a gente não tem... as únicas práticas que eu vejo que afeta os climas, que as pessoas mudam mesmo, assim, você vê que a pessoa fecha logo a cara, é mais essas coisas quando ele passa do limite mesmo, as brincadeiras, a não ser.... só quando tira uma brincadeira chata que a outra pessoa não gosta. (S2)

Ao indagar se durante essas “brincadeiras” a equipe ou a gestão tomava algum tipo de atitude, a entrevistada S2 respondeu:

Não, a gente fala, assim, na hora que ele faz a brincadeira, né. Alguns... Depende da pessoa, às vezes responde, mas aí fica aquele clima, diz que não gostou. Aí passa um tempo depois ele volta a fazer outra brincadeira novamente, mas até então nada foi resolvido. Até o diretor já falou com ele e tudo, mas... é como se ele levasse na brincadeira, sabe?... Até com o próprio diretor ele tira às vezes algumas brincadeiras desnecessárias, que ele não gosta e ele mesmo responde né, (por)que ele é o chefe...

Outro ponto muito citado foi a insistência constante em impor hábitos religiosos que causou controvérsias dentre boa parte dos entrevistados, mantendo, entretanto, o entendimento que o ato é mais negativo que positivo, por não levar em conta que o ambiente

de trabalho não é o melhor local para fazer ações como rodas de oração semanais, bem como por não ser levado em consideração os sentimentos dos colaboradores ao colocá-los forçosamente em uma situação desconfortável, como no exemplo a seguir:

Teve só o dia antes da inauguração da loja, que foi em [censurado], que a gente tava lá em treinamento na loja do centro, aí chegaram com a imagem, que todas as lojas têm esse negócio com a imagem né e faz uma oração, uma reza, e minha gerente sabia assim que eu não era católica, mas mesmo assim me chamou para tirar foto (com a imagem), eu e a outra menina, isso aí me deixou constrangida. (P1)

Essas ações são negativas não somente por não ser uma atividade que corresponda ao ambiente de trabalho, mas também pelo fato em que em todos os casos somente a religião da gestão – que durante as entrevistas, em todos os casos, foi citada como sendo católica – foi explicitamente respeitada, não havendo muito espaço para demonstrações religiosas de religiões e dogmas diferentes. A cultura organizacional da empresa, marcada pela imposição de práticas religiosas específicas, cria um ambiente de trabalho hostil para aqueles que não aderiram à fé majoritária, como foi citado na fala do entrevistado X5 “Sim, durante reuniões o assunto religioso sendo evocado como bastião da empresa acaba por fazer quem não compartilha da mesma religião ou de religião alguma se sentir deslocado do ambiente como foi o meu caso.” e também afirmando pelo participante X11 “Sim. O gerente da organização tem fé em uma religião onde visivelmente ele trata melhor quem compactua com as ideias dele.”. A insistência em atividades como rodas de oração semanais e outros tipos de demonstração religiosa, sem considerar a diversidade religiosa dos colaboradores, demonstra uma desconsideração pelos valores individuais e contribui para a construção de uma cultura organizacional excludente, e mesmo colaboradores da mesma empresa – alguns compartilhando da mesma religião e outros não – concordaram que essas atividades causam um certo desconforto.

O único assunto assim que eu vi em outras reuniões, que eu vi que gerou um certo incômodo, foi com a questão de que se fazia acho que eram orações antes do expediente, e era algo que todos os colaboradores participassem. Sendo que, tipo assim, como eu falei, como eu estava em *home-office* não tinha, não precisava, não tinha essa necessidade de fazer isso, mas eu vi que foi algo que incomodou muita gente da empresa, vi muita gente reclamando sobre isso. E, assim, no meu ver, não me incomoda, né, porque eu sou cristã, então não incomodaria, mas eu entendo o fato de incomodar outras pessoas. Porque como é uma empresa e não uma instituição religiosa, não era algo pra ser pedido, é algo individual de cada um. (B1)

A experiência relatada por P1, X5 e X11, além da fala de B1, evidencia como essas práticas podem gerar um sentimento de alienação e desvalorização entre os colaboradores. Essa questão está intimamente ligada ao viés da liderança e será aprofundado no tópico seguinte.

4.3 Principais tipos de vieses pessoais dos gestores e o impacto gerado

Foi possível identificar dois vieses extremos nos dados coletados: o viés liberal/inclusivo, e o viés autoritário. Apesar de ter sido utilizado o termo “liberal”, o tipo de liderança não seguia totalmente os conceitos declarados por Abi Rached, Santos e Ferreira (2020) e Andrade e Amboni (2009) que pode ser entendido e resumido como um líder ausente, o termo foi optado em razão do seu significado na língua portuguesa, que segundo o dicionário Michaelis (2024) é “Pessoa que respeita a liberdade de pensamento”. Já no caso do viés autoritário, os comportamentos dos gestores se encaixaram no que foi dito nos conceitos dos autores citados e, em alguns casos, tomando também algumas das características do líder ausente/liberal conceituado pelos mesmos.

Dentre os entrevistados, aqueles que trabalham em empresas grandes ou bem estruturadas e instituições públicas se depararam com um ambiente mais justo e igualitário no que tange às oportunidades de trabalho, além de terem uma noção maior sobre quais são os seus deveres e direitos dentro da organização, como no caso do entrevistado R2 que citou o código de ética ao ser perguntado sobre as normas e regras da organização: “A gente tem o código de ética. Acho que toda organização, seja governamental ou privada, necessita de um código de ética para poder as pessoas agirem de uma forma correta no ambiente de trabalho.”. Essas empresas possuíam uma forte influência do viés liberal. Ainda nesse meio, mas sendo uma exceção em relação ao porte da empresa, uma entrevistada que trabalha numa empresa relativamente nova disse que seus gestores já deixaram claro desde o princípio qual é a sua cultura, apesar de não ter a missão, visão e valores definidos. Ao ser perguntada se a empresa promove inclusão social, S1 respondeu:

Então, com certeza. E é algo também que já é conversado desde o início lá. Que todo mundo realmente deve conviver um com o outro independente das diferenças, e que é pra aceitar isso. Vou até citar um exemplo: teve um cliente que não queria ser atendido, não me lembro exatamente por qual colaborador era, pelo fato de ser homossexual. E nisso, ela (a gestora) demitiu o cliente, porque não quer que exista isso nem entre cliente e colaborador e nem entre os colaboradores em si.

Então, é uma norma que nós devemos realmente saber conviver com pessoas, independente da diferença.

Ao destacar que a sua gestora “demitiu o cliente”, a entrevistada (S1) quis dizer que a gestora preferiu encerrar o contrato com o mesmo do que passar por cima de seus valores e permitir que o cliente desrespeitasse seus colaboradores demonstrando opiniões e atitudes preconceituosas, fazendo isso ela deixou claro para seus colaboradores que aquele é um ambiente onde todos são aceitos e respeitados igualmente, independentemente de sua orientação sexual e demais aspectos pessoais e individuais, sua atitude mostrou para eles que ela fará o que for necessário para manter o ambiente sempre amistoso e inclusivo.

Já o viés autoritário foi percebido principalmente em empresas que são familiares, de pequeno porte, ou que possuem apenas um gestor/sócio lidando diretamente com os colaboradores e as atividades do negócio. Nesses casos foi percebido que a maioria dos entrevistados não conhecia a missão, visão e valores, e enfrentaram dificuldades como a mudança constante de regras básicas e importantes, imposição de costumes como oração em ambiente de trabalho, perguntas sobre a vida íntima dos colaboradores, além de perceber que colaboradores antigos ou com personalidades parecidas com os gestores eram mais acreditados e valorizados que os demais. Entretanto, os pontos negativos citados também foram percebidos em empresas de grande porte e mais desenvolvidas, e que, à primeira vista, carregam uma cultura aparentemente inclusiva. Algumas das falas foram:

Quadro 9 - Aspectos negativos do viés autoritário

PERGUNTA	EMPRESAS PEQUENO PORTE (familiares/um gestor lidando diretamente com a equipe)	EMPRESAS DE GRANDE PORTE
<p>"Você já presenciou ou percebeu que algum(a) colega está sendo menos valorizado por não ter os mesmos valores e crenças que (as)os líderes? Se sim, cite uma ocasião que isso ocorreu."</p>	<p>"Na empresa atual, não. Mas em outra empresa, em outras que já passei, sim. Pelo fato, realmente, de desvalorizar totalmente o trabalho do profissional né... Do profissional em si." (S1)</p>	<p>"Sim, após uma colega sempre questionar seus direitos em relação ao aumento anual de seu salário, os líderes começaram a excluí-la de conversas, de reuniões importantes e até mesmo burlaram sua documentação referente a promoção do seu cargo onde diziam que a colaboradora “não desempenhava a sua função da maneira correta”, forçando-a a entrar com ação na justiça contra a empresa." (X3)</p>
	<p>"Teve só o dia antes da inauguração da loja, que foi em [censurado], que a gente tava lá em treinamento na loja do centro, aí chegaram com a imagem, que todas as lojas têm esse negócio com a imagem né e faz uma oração, uma reza, e minha gerente sabia assim que eu não era católica, mas mesmo assim me chamou para tirar foto (com a imagem), eu e a outra menina,</p>	<p>"Já presenciei colegas sendo menos valorizados por terem valores ou crenças diferentes. Colegas tiveram menos oportunidades que outros por serem menos próximos do líder diante de atividades extras." (X6)</p>

<p>"Você já se sentiu julgada(o) por seus líderes por não ter os mesmos valores e crenças? Explique como isso aconteceu."</p>	<p>isso aí me deixou constrangida. Só nesse dia mesmo." (P1)</p>	
	<p>"Nossa... eu acho que não, eu acho que julgada não. Acho que talvez, no início, logo na primeira eu fui aberta, na primeira tipo esse momento que teve em relação à religião, mas aí depois eu não me vi mais no sentido de participar desses momentos, até porque eu não tenho religião, mas eu acho que no momento que eu escolhi teve uns certos olhares, mas nada que eu me sentisse constrangida com isso... mas aí não sei se talvez já seja pelo fato de eu não me importar com esses olhares, mas eu não li eles como algo do tipo, entendeu?" (J2)</p>	<p>"Sim. Já ocorreu de atitudes dos colaboradores ir contra as crenças do gerente. E com isso, ele passou a ter uma visão diferente desses indivíduos." (X11)</p>
<p>Você já presenciou ou percebeu que algum(a) colega está sendo mais valorizado por ter os mesmos valores e crenças que (as)os líderes? Se sim, cite uma ocasião que isso ocorreu.</p>	<p>"Sim, os funcionários mais antigos que tem também essa visão mais autoritária, essa questão mais se submetem mais a esse tipo de ordem, ordens mais autoritárias, eles sempre são vistos como pessoas de mais confiança, eu acho. [Eles têm mais regalias?] Isso, exatamente. Têm mais regalias. Principalmente os funcionários mais antigos, que tão ali desde o começo da empresa e agem exatamente da mesma maneira desde o começo da empresa." (T1)</p>	<p>"Sim. O gerente da organização tem fé em uma religião onde visivelmente ele trata melhor quem compactua com as ideias dele." (X11)</p>
	<p>"Tem os que é mais babão, né? Sempre tem uns que é os mais babão, os meninos da produção. Aí, tipo, eu acho que... eles... tipo, eu acho que o tratamento, principalmente o gestor, o diretor nem tanto, mas o gestor possa ser que às vezes eles tenha mais... assim, trate ele melhor do que os outros que não puxa tanto o saco dele." (S2)</p>	<p>"Já presenciei situações onde colegas foram mais valorizados exclusivamente por compartilharem os mesmos valores e crenças que os líderes. Quando numa ocasião colegas que fizeram o mesmo trabalho ganharam um bônus superior aos demais." (X6)</p>
		<p>"Sim, vários colaboradores tinham promoção em curto período de tempo quando iam de acordo com crenças e valores dos líderes." (X3)</p>
	<p>"Sim, já vi pessoas mais próxima a gestão ganhar folga por estar com sono pós festa." (X5)</p>	<p>"Já! Assim, pequenas coisas, acho que em todo lugar [trecho encurtado] quando você encontra alguém que vê o mundo como você vê, você tende a se apegar mais a essa pessoa, e aí meio que, entre aspas, proteger, cuidar mais dessa pessoa... valorizar mais. Acho difícil não acontecer." (R2)</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Apesar de ser percebido um viés mais autoritário, também foram percebidos alguns pontos positivos, assim como nas empresas liberais foram percebidos pontos negativos. Dessa forma, percebem-se diferentes de interferências, tanto positivas quanto negativas, geradas pelos gestores, tais como:

Quadro 10 - Resumo de impactos positivos e negativos da liderança

Impactos Positivos da Liderança	Impactos Negativos da Liderança
Foco no colaborador	Falta de reconhecimento
Ambiente de trabalho positivo	Falta de oportunidades de crescimento
Valorização da equipe	Falta de comunicação
Clareza nos objetivos	Falta de <i>feedback</i> construtivo
Flexibilidade	Favorecimento e Sensação de impunidade
Investimento em desenvolvimento	Falta de clareza nas expectativas
Foco na qualidade	Imposição de valores pessoais
Respeito à diversidade	Invasão da privacidade

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Ao analisar tudo isso, percebe-se que a liderança eficaz desempenha um papel crucial na construção de ambientes de trabalho positivos e produtivos. Ao demonstrar genuíno interesse em seus colaboradores, valorizando suas opiniões e buscando *feedback*, os líderes criam um clima de confiança e respeito mútuo. Esse foco no colaborador, aliado à valorização da equipe e à clareza nos objetivos organizacionais, contribui para um forte sentimento de pertencimento e colaboração entre os membros da equipe.

A flexibilidade no trabalho, como o *home-office* e horários flexíveis, além do investimento em desenvolvimento profissional citado por alguns dos entrevistados, consideração pelas necessidades individuais dos colaboradores e manter uma comunicação eficaz e respeitosa demonstram o compromisso das empresas com a qualidade de vida e o crescimento de seus colaboradores. O respeito à diversidade e o foco na qualidade dos produtos e serviços complementam esse cenário positivo, alinhando as ações da organização com seus valores e missão. Em suma, os dados mostraram que a liderança eficaz impulsiona a motivação, o engajamento e o desempenho dos colaboradores, contribuindo para o sucesso a longo prazo das empresas. Isso correspondeu com o que foi citado por Durans *et al.* (2023) e Soares *et al.* (2021) ao exporem que, em suma, um ambiente agradável pode evitar o desgaste físico e emocional de seus colaboradores o que, conseqüentemente, causa uma melhoria – ou pelo menos evita um declínio – na qualidade dos serviços e produtos.

A pesquisa revelou uma série de desafios relacionados à liderança que impactam negativamente o ambiente de trabalho e a satisfação dos colaboradores. Dentre os principais pontos identificados, destaca-se a falta de reconhecimento e oportunidades de crescimento, especialmente em empresas menores. A comunicação ineficiente, a falta de *feedback*

construtivo e a clareza nas expectativas também são fatores que contribuem para um clima de insegurança e desmotivação.

Além disso, práticas como o favorecimento, a imposição de valores pessoais e a invasão da privacidade geram um ambiente hostil e excludente, minando a confiança e o respeito entre os membros da equipe. A sensação de impunidade em relação a atos de falta de respeito por parte de líderes, como foi visto anteriormente nas falas do entrevistado S2, tanto em empresas menores quanto maiores, demonstra a fragilidade de mecanismos de controle e a importância de uma gestão ética e transparente. Esses desafios evidenciam a necessidade de um aprimoramento das práticas de liderança, com foco no desenvolvimento de relações interpessoais mais saudáveis e na criação de ambientes de trabalho mais justos e equitativos.

Também foi percebido outros aspectos relevantes que merecem destaque. A questão da religião e das crenças no ambiente de trabalho demonstrou uma coexistência marcada tanto pelo respeito e tolerância quanto por situações em que as diferenças religiosas geraram algum tipo de desconforto, fato abordado anteriormente no tópico **“Consequências da influência excessiva do viés pessoal dos gestores no ambiente de trabalho”**. É fundamental que as organizações promovam um ambiente inclusivo e respeitoso, onde as diversas crenças sejam valorizadas e as diferenças sejam vistas como oportunidades de enriquecimento.

Quanto à inclusão social, a maioria das empresas pesquisadas afirma adotar práticas inclusivas. No entanto, os relatos sobre a implementação concreta dessas práticas são pouco detalhados, fato também abordado anteriormente no tópico **“Percepção dos colaboradores sobre cultura e clima organizacional”**. É importante que as organizações não se limitem a declarações de intenções, mas que adotem medidas concretas para promover a diversidade e a inclusão em todos os níveis da organização, garantindo igualdade de oportunidades e tratamento a todos os colaboradores.

Ao analisar os dados da pesquisa, percebe-se uma complexidade na dinâmica das relações de trabalho, que transcende os modelos tradicionais de liderança. Como aponta Zago (2013), cada organização possui uma cultura única, moldada por sua história e pelas interações entre seus membros. Esse "cognitivo coletivo" influencia as respostas dos colaboradores e se alinha com as expectativas estabelecidas. Segundo os relatos dos participantes, indicou-se que a falta de alinhamento entre a liderança e a cultura organizacional é um desafio comum. Enquanto alguns líderes demonstram comportamentos mais autoritários, outros adotam abordagens mais liberais. No entanto, a pesquisa sugere que a efetividade da liderança não reside em um estilo único, mas na capacidade de adaptar-se ao contexto organizacional e às necessidades dos colaboradores, como já citado por Abi Rached,

Santos e Ferreira (2020) e Andrade e Amboni (2009) ao expor os diferentes tipos de liderança que podem ser utilizados em ocasiões diferentes.

A pesquisa evidencia que o uso de práticas de liderança autoritárias, que desrespeitam o “cognitivo coletivo” da organização, pode gerar insatisfação e desmotivação. Ao impor suas próprias visões e desconsiderar as diferenças individuais e culturais, esses líderes criam um ambiente de trabalho hostil e pouco produtivo. Ao não tomar atitude corretiva nos momentos adequados, abrem espaço para que os demais líderes passem dos limites, cometendo assédio moral. A falta de conhecimento sobre a cultura organizacional e sobre os diferentes níveis de agregação da cultura – uma vez que, quando implantada, cada setor da empresa poderá reagir de forma diferente, levando menos ou mais tempo para se adaptarem –, citados por Zago, e ao ignorar a importância do alinhamento da mesma são fatores que contribuem para esse cenário. Líderes que não compreendem a dinâmica das relações sociais e profissionais dentro da organização tendem a tomar decisões que entram em conflito com as expectativas dos colaboradores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os dados apresentados, conclui-se que o uso de viés pessoal na construção da cultura organizacional não é algo completamente “inaceitável” ou negativo. Entretanto, os gestores precisam priorizar valores que não são contrários aos direitos humanos e de liberdade de expressão, não somente de seus colaboradores, mas dos demais membros da sociedade em si. Na construção da missão, visão e valores, devem buscar implementar as noções que melhor servirão para alcançar os objetivos da empresa, que sirvam de direcionamento para qualquer pessoa que trabalhar lá, mantendo o máximo possível o profissionalismo.

É importante lembrar que a organização irá lidar com pessoas de nichos diversos o tempo todo, são clientes, fornecedores internos e externos, pessoas que vêm de diferentes *backgrounds*, mas igualmente importantes para o desenvolvimento e crescimento da empresa. Além disso, é importante envolver todos os colaboradores na implementação dessa cultura de forma com que eles se sintam, de fato, parte da empresa e sejam positivamente defensores dessa cultura, assim como foi visto durante a entrevista de alguns participantes que trabalham em empresas inclusivas. Em resumo, ao promover um ambiente de trabalho que valorize a diversidade, o respeito mútuo e o alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais, as empresas podem criar um senso de pertencimento e engajamento entre seus colaboradores.

A pesquisa revelou que muitos dos entrevistados se encontram em empresas que ainda enfrentam desafios em relação à definição e comunicação de sua visão, missão e valores. A falta de clareza sobre esses elementos fundamentais impacta diretamente a cultura organizacional e o engajamento dos colaboradores. Além disso, observou-se que diversas dessas empresas carecem de estruturas adequadas para promover a diversidade e a inclusão. A simples existência de diversidade no quadro de funcionários não garante um ambiente de trabalho equitativo e inclusivo, sendo necessário implementar programas e iniciativas específicas para fortalecer esses valores.

Outro ponto relevante identificado foi a necessidade de uma resposta mais ágil e eficaz por parte dos gestores diante de reclamações e denúncias de comportamentos inadequados. A demora na resolução desses casos pode gerar um clima de impunidade e prejudicar a reputação da empresa. Por fim, a pesquisa evidenciou a importância que os colaboradores atribuem a questões como inclusão social e foco no cliente/qualidade do serviço. Esses valores são cada vez mais valorizados pelos profissionais e podem ser considerados como diferenciais competitivos para as empresas.

Os resultados desta pesquisa demonstram a importância de observar bem o tipo de viés que rege a vida pessoal da gestão da empresa para compreender de que forma ele irá impactar na cultura organizacional. Ao revelar que essa interferência do viés pessoal pode trazer tanto impactos positivos quanto negativos, este estudo contribui significativamente para a expansão do conhecimento na área de gestão de pessoas.

Algumas das limitações encontradas foi a impossibilidade de entrevistar pessoalmente todos os participantes, o que atrapalhou a obtenção de respostas mais completas daqueles que responderam por formulário, fazendo com não fosse possível ter um entendimento maior e completo sobre o assunto discutido.

As descobertas apresentadas abrem novas perspectivas para futuras pesquisas, como, por exemplo, uma investigação mais aprofundada sobre esse impacto em setores específicos, trazendo até mesmo comparações dos resultados em diferentes setores, observando a necessidade de uma amostragem maior para ter resultados mais adequados. Além disso, os resultados deste trabalho podem ser utilizados como inspiração para a própria construção da base para a cultura das empresas, bem como pode fomentar discussões e debates acadêmicos sobre a falta de alinhamento entre a cultura da empresa e seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

ABI RACHED, C. D.; SANTOS, J. do N.; FERREIRA, V. C. G. Bases Teórica dos Estilos de Liderança: Uma breve revisão. **International Journal of Health Management Review**, [S. l.], v. 6, n. 2, 2020. DOI: 10.37497/ijhmreview.v6i2.229. Disponível em: <https://ijhmreview.org/ijhmreview/article/view/229>. Acesso em: 22 jun. 2024

AGUIAR, C. V. N.; SILVA, E. E. DA C.; DE CARVALHO, B. R.; FERREIRA, J. C. M.; JESUS, K. C. O DE. CULTURA ORGANIZACIONAL E ADOECIMENTO NO TRABALHO: UMA REVISÃO SOBRE AS RELAÇÕES ENTRE CULTURA, BURNOUT E ESTRESSE OCUPACIONAL. **Revista Psicologia Diversidade e Saúde**, v. 6, n. 2, p. 121–131, 2017. DOI: 10.17267/2317-3394rps.v6i2.1157. Disponível em: <https://www5.bahiana.edu.br/index.php/psicologia/article/view/1157>. Acesso em: 20 jun. 2024.

ANDRADE, R. O. B. DE; AMBONI, N. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. São Paulo: Editora Campus. [s.l: s.n.].

ASSI, M. **Controles Internos e cultura organizacional: como consolidar com a confiança na gestão dos negócios**.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. LISBOA I Portugal: Edições 70, Lda., 1977.

CARDOSO, M. R. G.; DE OLIVEIRA, G. S.; GHELLI, K. G. M. ANÁLISE DE CONTEÚDO: UMA METODOLOGIA DE PESQUISA QUALITATIVA. **Cadernos da FUCAMP**, v. 20, n. 43, 2021.

DE PAIVA MADUREIRA, M. B. **O Impacto da Identidade Organizacional na Percepção dos Públicos Internos: O Caso de uma Empresa Tecnológica**. 2022. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho (Portugal).

DUARTE, D. F.; CAPARROZ, P. G.; RODRIGUES, L. S. IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E SEUS IMPACTOS NO ABSENTEÍSMO ROTATIVIDADE NAS EMPRESAS. **Revista Interface Tecnológica**, v. 20, n. 1, p. 312–323, 2023.

DURANS, A. DE A; SILVA, F. P. B; COSTA, K. C. S; FRANCO, J. P; KRAN, F. S. SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO NO TRABALHO: estudo de caso com trabalhadores brasileiros. **SAS & Tec CEST (Saúde, Ambiente, Sustentabilidade e Tecnologia)** Zenodo, 29 out. 2023. Disponível em: <<https://sastec.cest.edu.br/index.php/revista/article/view/63>>. Acesso em: 25 maio. 2024.

ENGAJA S/A. Disponível em: <<https://seja.flashapp.com.br/materiais/pesquisa-fgv-engaja-sa>>. Acesso em: 2 jun. 2024.

FERREIRA, A. V. S. Elementos de articulação: missão, visão, valores e a identidade organizacional. **Revista Eduiccep**, v. 1, n. v. 1, 2016.

FIGLIANO, L.; MARTINEZ, M. INFLUÊNCIA DA CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL NA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: REVISÃO DA LITERATURA. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 8, n. 1, 2016. Disponível em: <https://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/528>. Acesso em: 25 maio. 2024.

GAULEJAC, V. DE. Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. In: **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. 2007. p. 338-338.

GONZÁLEZ, F. E. Reflexões sobre alguns conceitos da pesquisa qualitativa. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 8, n. 17, p. 155–183, 2020. DOI: 10.33361/RPQ.2020.v.8.n.17.322. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/322>. Acesso em: 23 jun. 2024.

GUAZI, T. S. Diretrizes para o uso de entrevistas semiestruturadas em investigações científicas. **Revista Educação, Pesquisa e Inclusão**, v. 2, 2021. DOI: 10.18227/2675-3294repi.v2i0.7131. Disponível em: <https://revista.ufr.br/rep/article/view/e202114>. Acesso em: 3 jun. 2024.

MENEZES, I. G.; GOMES, A. C. P. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, v. 16, n. 1, 2010. DOI 10.5752/P.1678-9563.2010v16n1p158

MICHAELIS. Dicionário brasileiro da Língua portuguesa. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/palavra/G9wmd/liberal/>. Acessado em: 31 out. 2024

PEREIRA, G.; AIDAR, S.; ROSALEM, V. UMA VISÃO GERAL SOBRE LIDERANÇA: CONCEITOS, EVOLUÇÃO DAS TEORIAS E LIDERANÇA 4.0. Enciclopédia Biosfera, v. 18, n. 37, 2021. Disponível em: <https://www.conhecer.org.br/ojs/index.php/biosfera/article/view/5341>. Acesso em: 17 jun. 2024

SANTOS, N.; MARIA BASTOS, F.-. C. O. P. E. - **CLIMA ORGANIZACIONAL: PESQUISA E DIAGNÓSTICO**. 2021.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **RAC: Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, p. 187–207, 2002.

SILVA, C. P. DA; PASCHOALOTTO, M. A. C.; ENDO, G. Y. Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 1, p. 146–159, 2020.

SILVA, L. P. DA; CASTRO, M. A. R.; DOS-SANTOS, M. G. Influência da Cultura Organizacional Mediada pelo Assédio Moral na Satisfação no Trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 2, p. 249–270, 2018.

SOARES, C. A.; GOMES, D. M.; MENDONÇA, D. A. S.; PAIXÃO, H. N. C. O ESTRESSE E SEUS IMPACTOS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL. **Anais dos Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu da Universidade Evangélica de Goiás - UniEVANGÉLICA**, v. 5, n. 1, p. 28–54, 2021. Disponível em:

<https://anais.unievangelica.edu.br/index.php/latosensu/article/view/6547>. Acesso em: 25 maio. 2024.

SOUSA, J. R. DE; SANTOS, S. C. M. DOS. Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: Modo de pensar e de fazer. **Revista Pesquisa e Debate em Educação**, v. 10, n. 2, p. 1396–1416, 2020. DOI: 10.34019/2237-9444.2020.v10.31559.

TEIXEIRA, H. **Fundamentos da administração**: a busca do essencial. Elsevier, 2010.

THEODORSON, G. A. & THEODORSON, A. G. **A modern dictionary of sociology**. London, Methuen, 1970.

ZAGO, C. Cultura Organizacional: Formação, Conceito E Constituição. **Sistemas & Gestão**, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 106–117, 2013. DOI: 10.7177/sg.2013.V8.N2.A1. Disponível em: <https://www.revistasg.uff.br/sg/article/view/V8N2A1>. Acesso em: 13 mar. 2024.

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Título da pesquisa: CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL: O Papel da Perspectiva do Gestor e Seus Limites de Influência

Objetivo geral: Este estudo tem como objetivo entender como o viés pessoal dos líderes e gestores podem interferir na cultura e no clima organizacional.

Entrevista a ser realizada com os colaboradores que não estão em cargo de liderança nas empresas na cidade de Patos–PB, a participação dos entrevistados foi totalmente voluntária e anônima. Não houve restrição para o número de entrevistados em uma mesma empresa.

Temas e principais perguntas

1. Cultura Organizacional

1. Você sabe qual é a visão, missão e valores da empresa em que trabalha? Poderia citá-las?
2. Como a visão, missão e valores são aplicadas no dia a dia da empresa?
3. Você acha que elas fazem sentido para a empresa que você trabalha? Por quê?
4. Você concorda ou discorda com a visão, missão e valores da empresa? Por quê?
5. O que você acha das normas/regras da sua empresa?
6. Durante reuniões em grupo/individuais, treinamentos e conversas informais, você percebeu outros valores e crenças sendo impostos pela liderança? Quais? Como você se sente com relação a isso?
7. A empresa em que você trabalha acredita e promove a inclusão social? De que forma?
8. Quais são os aspectos da empresa que você mais valoriza? E que você não concorda?

2. Clima Organizacional

9. Você já se sentiu julgada(o) por seus líderes por não ter os mesmos valores e crenças? Explique como isso aconteceu.
10. Você já presenciou ou percebeu que algum(a) colega está sendo menos valorizado por não ter os mesmos valores e crenças que (as)os líderes? Explique como isso aconteceu.
11. Você já presenciou ou percebeu que algum(a) colega está sendo mais valorizado por ter os mesmos valores e crenças que (as)os líderes? Explique como isso aconteceu.
12. Você já sentiu que a sua privacidade estava sendo invadida? Por exemplo, recebendo chamadas de seus líderes ou colegas fora do ambiente e horário de trabalho para resolver problemas, sendo questionada(o) sobre o tipo de atividade que faz fora do

ambiente de trabalho? Explique como isso aconteceu.

13. Quando ocorre algum erro, qual é o comportamento de seus líderes na maioria das vezes?
14. De forma geral, como é o clima no seu ambiente de trabalho?
15. Em algum momento sentiu que o clima na empresa afetou as vendas? De que forma?
16. Quais práticas ou políticas da empresa você acredita que mais contribuem para um bom clima organizacional? E as que mais prejudicam?

3. Melhorias para os líderes

17. Haveria alguma coisa que você gostaria de mudar em relação ao comportamento dos seus líderes no ambiente de trabalho? Se sim, cite o que seria.

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Este instrumento tem a intenção de obter o seu consentimento por escrito para participar do estudo “CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL: O Papel da Perspectiva do Gestor e Seus Limites de Influência”, durante o período de 16 de junho a 1 de julho de 2024, com o intuito de contribuir para o levantamento de dados para a elaboração do referido trabalho.

O estudo tem como objetivo geral entender como o viés pessoal dos líderes e gestores podem interferir na cultura e no clima organizacional, a partir das entrevistas realizadas a colaboradores que não estão em cargos de liderança.

Ao propormos a presente pesquisa esperamos contribuir com a produção de conhecimentos e saberes sobre as limitações para a interferência desses vieses na implantação da cultura organizacional nas empresas tanto atuais quanto nas futuras.

Os relatos obtidos serão confidenciais e, portanto, não será utilizado o nome dos participantes em nenhum momento, garantindo sempre o sigilo da pesquisa e os preceitos éticos da profissão. Os depoimentos serão referenciados, apenas se percebido como extremamente necessário, por letras do alfabeto. Por exemplo: pessoa A e pessoa B.

Certa de sua colaboração, agradeço sua disponibilidade em participar do estudo.

Eu _____, consinto em participar desta pesquisa, desde que respeitadas as respectivas proposições contidas neste termo.

Patos–PB, ____ de junho de 2024.

Assinatura do entrevistado.