

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - UFMG**

**Faculdade de Ciências Econômicas**

**Curso de Especialização em Gestão Estratégica**

José Vicente de Andrade Júnior

**A RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL: estudo de  
caso em uma empresa brasileira digital**

Belo Horizonte

2025

José Vicente de Andrade Júnior

**A RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL: estudo de caso em uma empresa brasileira digital**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica.

**Orientador:** Prof. Dr. Alex Fernandes Magalhães

Belo Horizonte  
2025

Ficha catalográfica

A553r  
2025

Andrade Júnior, José Vicente de.  
A relação entre liderança e clima organizacional [manuscrito]: estudo de caso em uma empresa brasileira digital / José Vicente de Andrade Júnior. – 2025.  
1 v.: il.

Orientador: Alex Fernandes Magalhães.

Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Inclui bibliografia e apêndice.

1. Liderança. 2. Administração. I. Magalhães, Alex Fernandes. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Leonardo Vasconcelos Renault – CRB-6/2211  
Biblioteca da FACE/UFMG. – /093/2025



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**  
**Curso de Especialização em Gestão Estratégica**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor **JOSÉ VICENTE DE ANDRADE JUNIOR**, matrícula nº **2023707107**. No dia 29/08/2025 às 10:45 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**A RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA BRASILEIRA DDIGITAL**", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Prof. Dr. Alex Fernandes Magalhães, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguida das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

NÃO APROVADO

100 pontos (Cem pontos) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 29/08/2025.

Prof. Dr. Alex Fernandes Magalhães  
(Orientador - UFMG)

Profª. Dra. Juliana Maria Magalhães Christino  
(UFMG)



## AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte de toda sabedoria e conhecimento, minha eterna gratidão. Sem Sua presença constante, este caminho teria sido deveras mais árido. Foi Ele quem me sustentou nos momentos de dúvida, me fortaleceu nas horas de cansaço e me guiou com propósito até aqui.

À minha esposa, Angélica, pelo apoio incondicional, pelo encorajamento e pelas palavras de ânimo nos momentos de frustração e esgotamento. Sua paciência, compreensão e amor foram fundamentais para que eu pudesse seguir firme, mesmo nos períodos em que a minha ausência foi inevitável. Este trabalho também é seu.

Aos meus pais e irmãs, que mesmo distantes, continuam me incentivando a ir mais longe, aplaudindo as minhas vitórias e me incentivando a continuar quando o sucesso parece se esquivar de mim. Sempre guardarei comigo os ensinamentos que construíram o meu caráter e o orgulho de ser o caçula dessa família tão amada.

Agradeço à Universidade Federal de Minas Gerais, pela formação sólida e pelo ambiente de aprendizado que me desafiou e me transformou.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Alex Fernandes Magalhães, pelos ensinamentos valiosos, pela escuta generosa, orientações precisas e pela confiança depositada em mim. Sua contribuição foi essencial para que este trabalho ganhasse forma e profundidade.

Aos líderes, que de tão bom grado se dispuseram a participar das entrevistas, meu sincero reconhecimento. Suas experiências enriqueceram este estudo e trouxeram vida à pesquisa.

Aos colegas de curso, pelas trocas, pelas risadas e pelo companheirismo que tornaram essa jornada mais leve e significativa.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para que este trabalho se tornasse realidade, meu muito obrigado.

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo investigar a influência da liderança na construção do clima organizacional em empresas digitais, com foco na diretoria de tecnologia da MobTech (nome fictício). A pesquisa parte da compreensão de que o clima organizacional é um reflexo direto das práticas de liderança adotadas, especialmente em contextos marcados por inovação, diversidade e transformação cultural. O eixo central da investigação é a teoria dos grupos operativos de Enrique Pichon-Rivière, amplamente abordada no referencial teórico e utilizada como base para a elaboração do roteiro de entrevistas. A partir das dimensões propostas pela teoria — pessoas, tarefas, papéis e vínculos — foi possível analisar de forma integrada as dinâmicas grupais e os impactos das ações de liderança sobre o ambiente de trabalho. Os resultados indicam que líderes que atuam como facilitadores, promovendo escuta ativa, reconhecimento, autonomia e vínculos interpessoais, contribuem significativamente para a construção de um clima organizacional positivo. Por outro lado, foram identificadas lacunas relacionadas à institucionalização de práticas inclusivas e à sistematização de processos de feedback. O estudo conclui que a liderança humanizada é um fator estratégico para o desenvolvimento organizacional. Práticas que valorizam as individualidades (Pessoas), que promovem clareza e autonomia na execução das atividades (Tarefas), que reconhecem e fortalecem os diferentes papéis dentro da equipe (Papéis), e que cultivam relações pautadas na confiança e colaboração (Vínculos) demonstram ser fundamentais para a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis, éticos e sustentáveis.

**Palavras-chave:** liderança; clima organizacional; grupos operativos; Pichon-Rivière; empresas digitais; vínculos; gestão de pessoas.

## ABSTRACT

This study aims to investigate the influence of leadership on the construction of organizational climate in digital companies, focusing on the technology division of MobTech (fictional name). The research is grounded in the understanding that organizational climate is a direct reflection of leadership practices, especially in contexts marked by innovation, diversity, and cultural transformation. The central axis of the investigation is Enrique Pichon-Rivière's theory of operative groups, which is extensively discussed in the theoretical framework and served as the foundation for the interview guide. Based on the dimensions proposed by the theory — people, tasks, roles, and bonds — it was possible to analyze group dynamics and the impact of leadership actions on the work environment in an integrated manner. The results indicate that leaders who act as facilitators — fostering active listening, recognition, autonomy, and interpersonal bonds — significantly contribute to the development of a positive organizational climate. On the other hand, gaps were identified regarding the institutionalization of inclusive practices and the systematization of feedback processes. The study concludes that humanized leadership is a strategic factor for organizational development. Practices that value individualities (People), promote clarity and autonomy in task execution (Tasks), recognize and strengthen team roles (Roles), and cultivate relationships based on trust and collaboration (Bonds) are essential for building healthier, more ethical, and sustainable organizational environments.

**Keywords:** leadership; organizational climate; operative groups; Pichon-Rivière; digital companies; bonds; people management.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	13
2.1 Grupos Operativos e Processos Grupais.....	13
2.2 Clima Organizacional.....	17
2.3 Liderança.....	19
2.4 A influência da liderança no Clima Organizacional.....	22
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	25
<b>4 ESTUDO DE CASO: diretoria de tecnologia da empresa MobTech</b> .....	27
4.1 Contexto da Empresa.....	27
4.2 Perfil dos participantes.....	28
4.3 Dinâmica das Entrevistas.....	29
4.4 Análise de conteúdo.....	29
4.4.1 Pessoas.....	29
4.4.2 Tarefas.....	33
4.4.3 Papéis.....	37
4.4.4 Vínculos.....	41
4.5 Limitações do Estudo de caso.....	44
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	46
<b>6 REFERÊNCIAS</b> .....	48
<b>7 APÊNDICE</b> .....	51

## 1 INTRODUÇÃO

No cenário atual, a globalização e a transformação digital têm revolucionado a forma de fazer negócios. Com a presença massiva dos consumidores em redes sociais, empresas de diversos setores, cuja atividade principal não é a produção de tecnologia, precisam se adaptar para competir de igual para igual com as *tech companies*. Para isso, é essencial que essas empresas construam um núcleo sólido de tecnologia, o que exige atrair e manter profissionais talentosos.

As empresas que embarcaram nessa jornada precisaram se reinventar como marcas empregadoras para atender às demandas específicas dos profissionais de tecnologia. Para esses profissionais, ser uma excelente empresa para trabalhar vai além de oferecer uma remuneração compatível com o mercado, um bom plano de saúde e equipamentos de trabalho adequados. Esses benefícios já são considerados requisitos básicos e não representam um diferencial. Também não basta instalar uma academia de ginástica, criar ambientes para lazer, pintar as paredes com cores vibrantes, ou promover eventos esporádicos voltados ao bem-estar. Embora possam gerar impacto imediato e positivo na percepção dos colaboradores, essas medidas, quando não integradas a uma estratégia mais ampla e consistente de gestão de pessoas, não são suficientes para sustentar a motivação e o engajamento ao longo do tempo.

Para reter esses profissionais, é necessário fomentar um ambiente que favoreça o desenvolvimento profissional, proporcionar oportunidades reais de crescimento e criar políticas e práticas consistentes de inclusão e diversidade — fundamentos amplamente discutidos por Fleury (2000), que destaca a importância da construção de ambientes organizacionais inclusivos para potencializar o engajamento e a inovação. É necessário, ainda, promover uma cultura de segurança psicológica e saúde mental, como enfatizam Codo e Jacques (2010), para que os colaboradores se sintam à vontade para expressar suas ideias e aprender com os erros, condição essencial para a inovação e resiliência das equipes.

A liderança é fundamental nesse processo, conforme destacado por Zanelli, Silva e Soares (2010), que afirmam que os gestores devem atuar como agentes facilitadores do desenvolvimento das pessoas, promovendo o alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais. Dutra (2016) ressalta ainda que o envolvimento dos profissionais na construção da estratégia organizacional fortalece o senso de pertencimento e protagonismo, transformando-os em colaboradores engajados e comprometidos com os resultados da organização.

Por fim, Paiva (2017), evidencia a necessidade de implementação de políticas e práticas consistentes para o desenvolvimento humano, com iniciativas que vão além de práticas isoladas de qualidade de vida, mas que compõem os fundamentos de um ambiente no qual respeito, diálogo e valorização das diferenças são valores inegociáveis.

É nesse contexto que se insere o conceito de Clima Organizacional, cujo objetivo é avaliar o nível de satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho, permitindo identificar e corrigir problemas, bem como consolidar aspectos positivos da cultura organizacional.

Clima Organizacional pode ser definido como uma medida coletiva de como os integrantes de um grupo se sentem, como percebem e descrevem as características desse sentimento num determinado momento (Lanzer, 2017, p. 18) e que articula aspectos organizacionais, tais como liderança, interações humanas e reconhecimento (Santos et al., 2019, p. 714).

De acordo com o instituto Great Place To Work - GPTW, empresas que investem na gestão de clima naturalmente caminham rumo à construção de um ambiente propício à criatividade e à geração de soluções inovadoras. Segundo dados do ranking GPTW de 2019, 79% das sugestões enviadas pelos colaboradores de 150 empresas que fazem a gestão de clima foram colocadas em prática, o que representou um ganho médio de R\$201 milhões no total.

Além de estimular a inovação e gerar soluções, como apontado pelo GPTW, investir no clima organizacional também tem impactos significativos na retenção de talentos. Um exemplo marcante é a redução da rotatividade, com dados que revelam índices até três vezes inferiores em empresas que promovem um ambiente de trabalho saudável e motivador. Em 2016, o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) constatou um índice de 24% de rotatividade voluntária nas empresas brasileiras, mas esse percentual caiu para 7% entre aquelas que se destacam pela gestão eficiente de clima organizacional. Esses dados evidenciam a importância de um bom clima organizacional na retenção de talentos, o que nos leva a considerar o papel crucial da liderança nesse processo.

Diversos autores consideram que a liderança exerce papel central no clima organizacional. Segundo Fleury (2000), os líderes são agentes fundamentais na promoção de ambientes inclusivos e no estímulo ao engajamento das equipes. Já Lanzer (2017) destaca que a liderança eficaz é responsável por estabelecer uma comunicação clara e transparente,

atuando como elo entre a estratégia organizacional e os colaboradores. Para Zanelli, Silva e Soares (2010), a atuação do gestor como facilitador do desenvolvimento profissional é imprescindível para alinhar as metas individuais e coletivas, fortalecendo o senso de pertencimento.

Essa relação pode ser reafirmada ao analisar os resultados da pesquisa de clima da diretoria de tecnologia de uma empresa com sede em BH, presente no ranking do GPTW. Os dados desta pesquisa mostram que áreas diferentes de uma mesma organização podem apresentar indicadores de clima completamente divergentes, o que ratifica que, para além da cultura organizacional e das práticas corporativas, o perfil do líder, a forma como ele se comunica e se relaciona com a sua equipe, e a própria dinâmica grupal dessa equipe são vetores que influenciam diretamente na construção do que conhecemos por clima organizacional.

Nesse sentido, e considerando a definição de grupo proposta por Pichon-Rivière: "conjunto de pessoas, ligadas no tempo e no espaço, articuladas por sua mútua representação interna, que se propõem explícita ou implicitamente a uma tarefa, interagindo para isto em uma rede de papéis, com o estabelecimento de vínculos entre si" (Afonso, 2000, p. 19), este trabalho tem como objetivo principal entender como o perfil do líder, sua forma de interagir com o grupo e com os indivíduos, de distribuir tarefas, identificar papéis e criar vínculos pode influenciar, positiva ou negativamente, o clima organizacional de sua equipe. Como objetivos específicos, pretende-se: apresentar os conceitos de clima organizacional, liderança e processos grupais numa perspectiva psicossocial; Avaliar a articulação entre tais conceitos na dinâmica de trabalho nas organizações; Identificar, a partir de um estudo de caso em uma empresa de tecnologia em Belo Horizonte, as principais estratégias e práticas utilizadas por líderes de grupos na mobilização de suas equipes de trabalho; e avaliar os efeitos de tais estratégias segundo dados da pesquisa de clima realizada na organização em questão. Por fim, este estudo pretende fornecer insights valiosos para líderes e gestores, ajudando-os a desenvolver estratégias eficazes para melhorar o clima organizacional e, conseqüentemente, o desempenho de suas equipes.

A concepção do tema a ser discutido neste trabalho se originou a partir de um convite do departamento de Recursos Humanos da empresa em que foi realizado o estudo de caso, apresentado no capítulo 4, com o objetivo de apresentar boas práticas de liderança e gestão de clima aos demais líderes desta organização. A base teórica das práticas apresentadas na ocasião foi fundamentada na teoria dos grupos operativos de Pichon-Rivière, detalhada na

seção 2.1. Após a apresentação no workshop, observou-se que o tema tinha relevância para as lideranças participantes, sugerindo que explorar os aspectos psicossociais e as dinâmicas grupais que envolvem o cotidiano de uma equipe, discorrer sobre como tais aspectos afetam o clima organizacional, e qual o papel da liderança nesse contexto, poderia contribuir significativamente para a formação de novos líderes, além de trazer uma nova perspectiva para líderes já consolidados que buscam novas ferramentas para manter suas equipes motivadas e engajadas. Voltando um pouco na linha do tempo, é possível encontrar fatores mais intrínsecos que motivaram a proposição deste tema: o autor iniciou seu envolvimento nesta temática ao assumir a liderança de sua primeira equipe em 2017 e, desde então, tem dedicado esforços ao aprimoramento contínuo de suas competências em liderança e gestão. Acredita que a crescente exigência por resultados, especialmente direcionada aos líderes, não pode ser usada como justificativa para negligenciar o cuidado com os integrantes da equipe. Aspectos como saúde emocional, segurança psicológica e respeito às diferenças devem ser considerados princípios fundamentais e inegociáveis em qualquer abordagem ou estilo de liderança. Ao longo deste trabalho, o autor pretende apresentar fundamentos que evidenciem que a promoção de um clima organizacional positivo, tanto sob a perspectiva individual quanto coletiva, não prejudica o desempenho da equipe, mas constitui um importante recurso para potencializá-lo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Grupos Operativos e Processos Grupais

Antes de discorrer sobre Clima Organizacional e como a liderança influencia positiva ou negativamente na construção deste, faz-se necessário resgatar alguns conceitos importantes e que precedem essa discussão.

O ser humano é gregário por natureza e somente existe, ou subsiste, em função de seus inter-relacionamentos grupais. Sempre, desde o nascimento, o indivíduo participa de diferentes grupos, numa constante dialética entre a busca de sua identidade individual e a necessidade de uma identidade grupal e social. (Zimmerman,1997).

Um conjunto de pessoas constitui um grupo, que também pode ser referenciado como uma equipe, um departamento, ou uma gerência, na nomenclatura contemporânea comumente utilizada nas organizações. Por sua vez, um conjunto de grupos, ou de departamentos, constitui uma organização.

Quando existe a proposta de analisar espaços organizacionais sob a ótica da gestão de pessoas, é preciso compreender que o grupo é maior que os indivíduos, embora seja por eles constituído. Magalhães e Saraiva (2019) afirmam que os sujeitos sociais são, ao mesmo tempo, produtores e produtos dos seus contextos coletivos, de maneira que a relação entre sujeitos sociais e espaços organizacionais não pode ser analisada senão pelas condições em que se produzem mutuamente junto às práticas cotidianas.

Essa concepção de que o grupo é diferente da soma de seus membros foi muito difundida pelos fundadores das teorias psicanalíticas de grupo. Está presente já nos anos 1940, na Inglaterra, nos trabalhos de Foulkes e de Bion; nos anos 50, na Argentina, com Bleger e Pichon-Rivière; e a partir dos anos 60, na França, com Anzieu e Kaës. É bem verdade que os modos pelos quais é pensada e formulada variam enormemente ao longo da história do campo, constituindo razão de importantes diferenças entre autores. A influência da teoria da *Gestalt*, através dos trabalhos de Kurt Lewin sobre os grupos, é inegável ao discutirmos esse assunto. Não que haja um consenso sobre a *Gestalt* no campo grupal, mas entre acordos e desacordos ela se faz sempre presente nas discussões sobre grupo em geral, tanto na psicanálise quanto fora dela (Castanho, 2012).

Pichon-Rivière é reconhecidamente um dos principais autores na temática dos processos grupais, razão pela qual iremos explorar um pouco mais das ideias e conceitos

defendidos por ele. Esse autor propõe que, ao pensarmos o que ocorre em um grupo, devemos ter em mente sempre dois eixos: o eixo vertical e o horizontal.

- 1) Vertical: assinala tudo aquilo que diz respeito a cada elemento do grupo, distinto e diferenciado do conjunto;
- 2) Horizontal: refere-se ao grupo pensado em sua totalidade.

Nesse momento, é importante fazer uma distinção entre agrupamento e grupo. De acordo com Zimmerman & Osorio, 1997, a passagem de condição de um agrupamento para a de um grupo consiste na transformação de “interesses comuns” para a de “interesses em comum”. Adicionalmente, Pichon-Riviére conceitua grupo, como "conjunto de pessoas, ligadas no tempo e no espaço, articuladas por sua mútua representação interna, que se propõem explícita ou implicitamente a uma tarefa, interagindo para isto em uma rede de papéis, com o estabelecimento de vínculos entre si" (Afonso, 2000, p. 19).

Essa definição é parte central deste trabalho, uma vez que, conforme já explicitado no capítulo introdutório, a problemática aqui tratada se refere às relações entre pessoas, os papéis que elas exercem dentro do grupo, para o cumprimento de uma tarefa crucial para o objetivo comum, bem como os vínculos que são formados nesse ínterim.

Nesse modelo, o autor propõe uma configuração específica de papéis (coordenador, observador e integrantes), bem como o modo de desempenhar tais papéis. O coordenador, por exemplo, tem a função de facilitar a comunicação entre os integrantes, a fim de que o grupo seja de fato operativo, isto é, que ultrapasse os obstáculos na resolução da tarefa. Ao longo desse trabalho, faremos um paralelo entre a atuação do coordenador e o papel do líder/gestor. Entretanto, o que mais nos interessa destacar é a dinâmica de papéis desempenhado pelos integrantes do grupo.

Enquanto o grupo se organiza para cumprir o objetivo em comum, acontece a fase de pré-tarefa. Esse momento é caracterizado pelo desconforto perante o novo, podendo gerar resistências dos integrantes do grupo ao contato com os outros, ansiedade, pelo desconhecimento da tarefa a ser desempenhada, ou até medo, de se deparar com algo que possa surpreender e desafiar a zona de conforto. Já nessa fase é possível perceber o aparecimento de alguns papéis, bem como sinais iniciais de vínculos, que podem ser fortalecidos ou extintos, conforme o desenrolar da tarefa.

Passada a fase de ambientação, comumente conhecida no mundo corporativo como “*setup*”, e a partir do momento em que o grupo está de fato perseguindo um objetivo em comum, se tornará gradativamente mais perceptível o surgimento de papéis e a formação de vínculos entre as pessoas.

Para Abduch (1999), cada integrante do grupo comparece com sua história pessoal consciente e inconsciente, isto é, com sua *verticalidade*. Na medida em que se constituem em grupo passam a compartilhar necessidades em função de objetivos comuns e criam uma nova história, a *horizontalidade* do grupo, que não é simplesmente a somatória de suas verticalidades pois há uma construção coletiva resultante da interação de aspectos de sua verticalidade, gerando uma história própria, inovadora, que dá ao grupo sua especificidade e identidade grupal.

Esse contexto é favorável para o desabrochar de alguns papéis entre os integrantes, que devem ser identificados pelo líder, pois são peça chave para o entendimento da dinâmica grupal. Alguns papéis que merecem destaque são: o “*porta-voz*”, que é aquele que fala em nome do grupo, explicita o que está implícito. Muitas vezes é o responsável por externar uma insatisfação coletiva. Por sua vez, o *bode-expiatório* aparece quando explicita algo que não tem a aceitação do grupo (Gayotto, 1992). Já o *líder* surge quando um indivíduo se coloca à frente de uma tarefa, desbravando soluções até então desconhecidas, delegando subtarefas aos demais.

Um outro papel que deve ser notado pelo líder é o de gênio (ou místico), indivíduo portador de ideias novas, divergentes do senso comum. Esse papel pode gerar impacto positivo e transformação, se as suas ideias forem validadas, lapidadas e implementadas. Porém, é preciso cuidado para o que o grupo não se sinta ameaçado e sabote essas ideias. Dessa forma, o gênio entraria no mesmo cenário do *bode expiatório*.

Também merece destaque o papel de *sabotador*, desempenhado por um indivíduo que deliberadamente busca frustrar o objetivo do grupo, movido por sentimentos como ciúmes ou inveja. Se não tratado com urgência, pode contaminar toda a equipe, gerando prejuízos irreparáveis ao grupo.

Para Pichon-Rivière (1998), o processo grupal se caracteriza por uma dialética, na medida em que é permeado por contradições, sendo que na técnica de grupos operativos, a tarefa principal é justamente analisar essas contradições. O autor utiliza uma representação para mostrar o movimento de estruturação, desestruturação e reestruturação de um grupo, que

é ilustrada pela figura de um cone invertido. O cone invertido é um instrumento que visualiza uma representação gráfica em que estão incluídos seis vetores de análise articulados entre si, que possibilitam verificar os efeitos da mudança. Visca (1987, p. 39) esclarece sobre os vetores de análise do cone invertido: “Em poucas palavras, a *pertença* consiste na sensação de sentir-se parte, a *cooperação* consiste nas ações com o outro e a *pertinência* na eficácia com que se realizam as ações. Por outro lado, a *comunicação* pode ser caracterizada como o processo de intercâmbio de informação, que pode ser entendido desde o ponto de vista da teoria da comunicação ou a partir da teoria psicanalítica; a *aprendizagem*, como a captura instrumental da realidade e a *telé* – palavra de origem grega, tomada de Moreno –, como a distância afetiva (positiva-negativa).”

Na concepção de Pichon-Rivière, o grupo apresenta-se como instrumento de transformação da realidade, e seus integrantes passam a estabelecer relações grupais que vão se constituindo, na medida em que começam a partilhar objetivos comuns, a ter uma participação criativa e crítica e a poder perceber como interagem e se vinculam.

O vínculo é uma estrutura complexa de relação que vai sendo internalizada e que possibilita ao sujeito construir uma forma de interpretar a realidade própria de cada um. Na vivência com os outros nós nos constituímos por meio de uma história vincular que vai se tecendo nessa relação. A psicologia social privilegia o grupo como unidade de interação; neste sentido, o grupo operativo é considerado como uma estrutura operativa que possibilita aos integrantes meios para que eles entendam como se relacionam com os outros (Gayotto, 1992).

O líder deve ser capaz de identificar o surgimento, fortalecimento e enfraquecimento dos vínculos que surgem entre os integrantes da equipe, uma vez que estes influenciam diretamente na percepção do clima organizacional.

A aplicação da teoria de Pichon-Rivière na administração oferece uma abordagem rica e complexa para a gestão de equipes, permitindo uma compreensão mais profunda das dinâmicas grupais para, assim, promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Destaca-se dentre os diversos elementos apresentados, a necessidade de compreender a horizontalidade e verticalidade do sujeito, ou seja, as adaptações de comportamento e variações de personalidade que um indivíduo apresenta quando se vê parte de um grupo. Treinar o olhar para perceber essa dinâmica é fundamental para formar equipes coesas,

encaixando não apenas aquelas pessoas que melhor desempenham uma função, mas pensando também na interação entre elas, e nos desafios que o contexto exige.

Quanto aos papéis, que podem ser desempenhados de forma espontânea ou consciente, o líder precisa estar atento para identificar aliados, ou seja, aquelas pessoas que podem reverberar suas ideias e estratégias, ao passo que disfunções, tais como sabotagem e expiação, precisam ser identificadas e tratadas com urgência, para que a equipe não seja contaminada, o que colocaria em xeque todos os esforços e investimentos empregados na tentativa de formar um time. Os vínculos formados entre os membros são excelentes termômetros para mediar a coesão e sintonia da equipe.

Por fim, o papel do coordenador na teoria de Pichon-Riviére possui diversas características que se assemelham ao papel do líder atual, quando avaliamos as práticas de gestão comuns no dia a dia das organizações. Ambos são responsáveis por facilitar a comunicação, promover a colaboração e garantir que os objetivos do grupo sejam alcançados. O líder, assim como o coordenador, deve estar atento às dinâmicas grupais e aos papéis desempenhados pelos membros da equipe, identificando e fortalecendo os vínculos que surgem entre eles. Investir nestes aspectos não só melhora o clima organizacional, mas também promove a inovação e a eficácia dentro das organizações.

## **2.2 Clima Organizacional**

Na era do conhecimento, onde o capital intelectual representa um diferencial competitivo, é essencial entender como os funcionários percebem a empresa e respondem ao ambiente de trabalho. Esse entendimento permite buscar melhorias para aumentar a satisfação e qualidade de vida dos colaboradores, além de melhorar seu desempenho nas atividades.

É neste contexto que surge o conceito de Clima Organizacional, o qual refere-se à percepção que os colaboradores têm sobre a empresa, que pode ser positiva, neutra ou negativa, influenciando na motivação, no grau de satisfação e, conseqüentemente, na qualidade do trabalho desempenhado.

Na definição de Mota (2018), o clima organizacional refere-se ao ambiente físico, emocional e social de uma empresa, sendo influenciado pela cultura organizacional, valores, crenças e interações entre os membros da equipe.

O clima organizacional reflete as conexões entre os colaboradores de uma organização, moldadas por ansias individuais, coletivas e por necessidades da própria

entidade, promovendo uma satisfação individual com o ambiente interno. Ele também é compreendido como a qualidade com que o ambiente interno é percebido pelos colaboradores, influenciando seus comportamentos individuais (Da Costa Oliveira et al., 2021).

A qualidade do clima organizacional reflete a individualidade dos colaboradores, que possuem diferentes percepções, hábitos e personalidades. Assim, o mesmo ambiente pode ser avaliado de formas distintas, influenciando positivamente ou negativamente a produtividade de cada pessoa (Keller e Aguiar, 2020).

Mattos (2019) reafirma este entendimento, induzindo que o clima organizacional impacta a eficiência e a eficácia das organizações, uma vez que ao se ter um ambiente interno fecundo, propiciado pela contemplação das ânsias individuais e coletivas, as atividades laborais estariam sendo realizadas de forma profícua, indo ao encontro das expectativas almejadas pela própria entidade, para com seus colaboradores.

Bispo (2006) destaca diferentes climas organizacionais (favoráveis, neutros e desfavoráveis), com características distintas, que refletem a atmosfera psicológica da organização. Segundo Trentin (2023), o clima organizacional impacta as sensações e comportamentos dos colaboradores, influenciando a organização. Climas favoráveis estimulam proatividade e bons relacionamentos, enquanto climas neutros geram indiferença e estagnação. Já climas desfavoráveis, marcados por desmotivação, resultam em absenteísmo, baixa produtividade e alta rotatividade (Da Costa Oliveira *et al.*, 2021).

Conforme Rizzatti (2002), os primeiros estudos sobre clima organizacional surgiram nos Estados Unidos no início da década de 1960, com as pesquisas de Forehand e Gilmer no campo do Comportamentalismo, um relevante movimento na Administração. No Brasil, de acordo com Bispo (2006), o conceito foi introduzido por Souza em 1978, que desenvolveu diversos trabalhos tanto em empresas privadas quanto em entidades públicas, aprimorando o modelo de Litwin e Stringer de 1968, aplicando e expandindo esse instrumento no país. Já Rizzatti (2002) menciona que esses estudos começaram na década de 1970 com as pesquisas de Saldanha.

De acordo com Coda (1997), fatores como liderança, compensação, maturidade empresarial, colaboração entre áreas, valorização profissional, identificação com a empresa, comunicação, política de recursos humanos e acesso estão entre os principais elementos que moldam o clima organizacional.

Além disso, Bispo (2006) e Castelo Branco et al. (2017) destacam que esses fatores podem ser agrupados em duas categorias: internos e externos. Os fatores internos manifestam-se dentro da própria empresa, influenciando diretamente a produtividade e os resultados organizacionais. Por outro lado, os fatores externos, provenientes do ambiente externo, afetam o comportamento e as decisões dos colaboradores dentro da organização.

Existem diversos modelos para a pesquisa de clima organizacional que propõem diferentes fatores e variáveis para sua mensuração e análise. A autora Luz (2001) apresentou em sua dissertação de mestrado os modelos de Kolb et al. (1986), Sbragia (1983) e Coda (1997). Por outro lado, Rizzatti (2002) apresentou mais oito modelos, incluindo Halpin e Grolf, Schneider (1975), Campbell et al. (1970), La Follete e Sims (1975), Peltz e Andrews, Zohar, Colossi (1991) e o modelo desenvolvido por ele mesmo em sua dissertação de mestrado em 1995, posteriormente aprimorado em sua tese de doutorado. Em um trabalho mais recente, Bizarria et al. (2016) apresenta novos modelos, como o de Rubbo (2002), o de Martins et al. (2004) e o de Bispo (2006).

Considerando a evolução que estes modelos sofreram com o passar do tempo, pode-se destacar que as pesquisas se transformaram para incorporar na discussão novos fatores que influenciam o clima organizacional, explorando aspectos estruturais e contextuais do trabalho, saindo da análise exclusivamente interna para incluir também fatores externos. Os estudos mais recentes consideram o reconhecimento e valorização do trabalhador, colocando o relacionamento interpessoal como um comportamento preponderante. Além disso, consideram que a atuação da liderança é um fator crucial na construção do clima organizacional. A seguir, será discutido em maiores detalhes como a liderança influencia diretamente o clima organizacional, destacando práticas e estratégias que podem ser adotadas para promover um ambiente de trabalho positivo e motivador.

### **2.3 Liderança**

De acordo com Cavalcante (2012), a liderança é entendida como um relacionamento, no qual há um processo de influência entre líder e liderado, com a finalidade de alcançar os objetivos comuns a ambos. O autor afirma ainda que a liderança não depende apenas da vontade do líder, mas acontecerá essencialmente pela aderência dos seguidores. Já Almeida (2014, p. 32) afirma que liderança se refere a “um evento coletivo, envolvendo duas ou mais pessoas, e que nesse processo uma pessoa exerce o papel de líder influenciando intencionalmente as demais, a fim de atingir um objetivo anteriormente estabelecido”.

Diversas abordagens foram desenvolvidas ao longo do tempo para explicar o fenômeno da liderança, cada uma enfocando um aspecto específico. Quatro dessas abordagens são descritas por Oliveira, Rodrigues e Veiga (2017) e Wolff, Martins e Cabral (2013).

De acordo com estes autores, a abordagem dos traços se baseia na ideia de que existem pessoas que nascem com características de personalidade, sociais, físicas e intelectuais que as distinguem dos que não são considerados líderes, inferindo que há atributos semelhantes de pessoas com papel de líder. A grande crítica a essa abordagem se dá pela percepção de que essas características também podem ser aprendidas.

Já a abordagem comportamental busca demonstrar a liderança como resultado do comportamento exibido pelo líder, uma vez que identifica fortes relações entre alguns tipos de comportamento de liderança e o desempenho do grupo. Diferente da abordagem anterior, esta sustenta que o líder possui certas atitudes e comportamentos que o definem como tal, mas considera possível ensinar e qualificar esses padrões comportamentais.

A terceira abordagem, denominada situacional ou contingencial, explica que não é possível prever a eficácia da liderança apenas pelos seus traços ou comportamentos. Essa abordagem considera o fator situacional em que se encontram o líder e seus liderados, destacando a importância da capacidade do líder de se adaptar a diferentes realidades para alcançar uma liderança eficaz.

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

Além dessas abordagens, diversos estudiosos têm se dedicado a classificar diferentes formas de liderança em estilos de liderança. Dos mais autoritários e centralizadores aos mais democráticos e participativos, a variedade de estilos de liderança reflete a complexidade das relações no ambiente de trabalho. Compreender esses estilos e como eles podem ser aplicados em diferentes contextos se constitui uma ferramenta relevante para que os líderes desenvolvam suas habilidades, promovam a motivação e o engajamento das equipes, e alcancem os objetivos organizacionais de maneira eficiente.

Hersey e Blanchard propuseram um modelo de classificação, segundo o qual são identificados quatro estilos de liderança: direção, treinamento, apoio e delegação (Quaglio *et al.*, 2015). Cada um destes estilos combina, em diferentes dosagens, o enfoque na realização da tarefa e no relacionamento com os liderados. A escolha do estilo de liderança apropriado é

determinada pelo nível de maturidade das pessoas que estão sendo lideradas, onde a maturidade refere-se à capacidade e disposição dos liderados em relação à tarefa específica que estão desempenhando.

A liderança autocrática centraliza decisões e exige obediência incondicional. Esse estilo pode ser útil em crises ou quando os liderados não têm maturidade para decidirem sozinhos. O líder autocrático é inflexível, impondo suas decisões de forma arbitrária. No sentido oposto, a liderança liberal é caracterizada por conceder muita autonomia, delegando tarefas e responsabilidades, demonstrando confiança na equipe. Esse estilo se mostra eficaz quando os liderados têm alta maturidade e iniciativa, permitindo-lhes trabalhar de forma independente e motivada.

Já a liderança democrática envolve os seguidores na tomada de decisões, valorizando suas ideias e contribuições. Esse estilo pode aumentar a motivação e o comprometimento da equipe, promovendo um ambiente colaborativo.

A liderança transformacional motiva os seguidores a alcançarem metas além das expectativas. O líder que representa esse estilo é capaz de criar e compartilhar uma visão de futuro inspiradora, e empodera seus seguidores para realizá-la. Este estilo destaca a inspiração e motivação para mudanças positivas, com líderes que promovem movimentos sociais e culturais significativos.

A liderança situacional é marcada pela capacidade do líder de se adaptar às necessidades e ao nível de maturidade da equipe, ajustando seu estilo conforme a situação. Ela destaca a flexibilidade e a habilidade de atender às demandas específicas da organização ou do grupo.

A liderança autêntica baseia-se na integridade, honestidade e autoconsciência do líder. Esse estilo promove confiança ao agir de forma transparente e alinhada aos seus valores. Líderes autênticos inspiram e motivam suas equipes, criando um ambiente positivo e colaborativo, essencial para o sucesso sustentável.

Esse modelo destaca a importância de avaliar o nível de maturidade dos liderados e agir de acordo com tal, auxiliando os liderados a amadurecerem até que possuam a capacidade e disposição necessárias para executar as tarefas com eficácia. Ao compreender o grau de maturidade de cada liderado, o líder pode ajustar sua abordagem de liderança para promover a autonomia, motivar de forma eficaz, fortalecer o relacionamento com a equipe e aprimorar a comunicação dentro da organização. Essa capacidade de adaptação e personalização da liderança contribui significativamente para o desenvolvimento individual dos colaboradores, o engajamento da equipe e o alcance dos objetivos organizacionais.

Ao analisar os modelos aqui destacados, dentre outros que não foram elencados neste trabalho, percebe-se que, para uma organização alcançar os seus objetivos, o líder desempenha um papel fundamental, entretanto não há um único estilo de liderança adequado, pois cada estilo pode adaptar-se a grupos de trabalho diferentes. O que importa é o líder ter o trabalho estruturado e controlado, ademais um mesmo líder pode utilizar vários estilos de liderança ao mesmo tempo, de acordo com a realidade em que está vivenciando (Oliveira; Rodrigues; Veiga, 2017).

Portanto, é essencial que o líder conheça a si próprio e sua equipe, para ser capaz de utilizar os métodos e ferramentas corretas que atendam ao momento vivido pela equipe. Os diversos estilos de liderança, como autocrática, liberal, democrática, transformacional, situacional e autêntica, oferecem diferentes abordagens para lidar com as necessidades e desafios das equipes. Cada estilo pode ser adaptado conforme a realidade do grupo, e um líder eficaz é capaz de utilizar múltiplos estilos simultaneamente, conforme necessário.

A qualidade do clima organizacional é diretamente influenciada pela liderança, sua forma de atuação e como o líder é percebido pelos liderados. Um líder que compreende e aplica os estilos de liderança de maneira adequada pode promover um ambiente de trabalho positivo e motivador. Na próxima seção, será explorado em maiores detalhes como a liderança influencia diretamente o clima organizacional, destacando práticas e estratégias que podem ser adotadas para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

#### **2.4 A influência da liderança no Clima Organizacional**

Vidal, Francischetto, Miranda e Silva (2010) consideram a liderança como um dos principais fatores que influenciam o clima organizacional, fazendo-se necessário compreender que a liderança está intrinsecamente ligada à motivação e o líder, por sua vez, possui a habilidade de criar um ambiente propício para que o indivíduo possa despertar sua motivação.

Olivera e Santos (2020) examinam como a liderança eficaz pode melhorar o clima organizacional, destacando a importância de líderes alinhados com as diretrizes empresariais e capazes de motivar seus colaboradores para alcançar as metas organizacionais.

Gosendo (2009), Nazario, Fonseca e Barbosa (2018) e Saraiva e Souza (2020) exploram como diferentes estilos de liderança influenciam o clima e a cultura organizacional. Os autores discutem como os estilos de gerenciamento criam um relacionamento entre a chefia e os subordinados que provoca influência no desempenho das pessoas e que, conforme

a diversificação dos estilos de liderança, pode-se obter diferentes climas organizacionais. Dessa forma compreende-se que os estilos de liderança, vinculados aos interesses pessoais, originam relações entre a chefia e os subordinados que influenciam no clima organizacional. Acredita-se, portanto, que o estilo de comandar, influenciar, e despertar a motivação nas pessoas, pode sim determinar o clima organizacional predominante na organização.

Para Puente-Palacios e Freitas (2006) o estilo da liderança não somente influencia como constrói o clima organizacional. As autoras classificam a qualidade da liderança como um componente construtor do clima organizacional, representando a confiança e o suporte que o líder deve transmitir aos colaboradores.

Silva, Miranda, Veloso e Fischer (2010) definem o papel do líder na construção do clima organizacional como o semeador de novas visões e conceitos, proporcionando aos colaboradores o sentimento de participação.

Já Rodrigues (2014), após analisar a influência da relação líder-liderado no Clima Organizacional, apontou que são vários os fatores que influenciam no clima de uma organização, mas reforçou que diante os dados coletados foi possível perceber que o clima organizacional de uma empresa pode ser influenciado pela relação entre o líder e o liderado, e que essa influência pode sofrer variações dependendo das habilidades que ele apresenta durante sua gestão. Tais habilidades dizem respeito, dentre outras coisas, ao dinamismo, à autoridade, ao conhecimento e ao carisma com que este líder conduz seus liderados.

Neste mesmo contexto, Moreira (2017), diz que a liderança deve ser capaz de avaliar o nível de amadurecimento e motivação dos indivíduos, para que possa gerar desafios para o crescimento deles, ademais deve ter o autoconhecimento e autocontrole das emoções, para que tenha competência no processo de comunicação e capacitação na tomada de decisão, influenciando de forma positiva seus subordinados. Tal habilidade, faz com que o líder compreenda os indivíduos, sintonizando-os com base no entendimento das normas, valores, cultura, estímulos e metas pessoais de cada trabalhador.

Em contrapartida, Vieira (2017), aborda três premissas da Psicodinâmica do trabalho: autorrealização do indivíduo, capacidade de distinção das subjetividades do prescrito e do real trabalho, e por fim o reconhecimento do sujeito. Nesse contexto, nota-se que parte da liderança se utiliza da psicodinâmica para expor um “pseudodiscurso” de flexibilidade, crescimento, participação e resiliência, para benefício único da individualidade empresarial, acarretando a renúncia gradativa dos desejos, aspirações e necessidades dos trabalhadores

para o cumprimento de metas e ideais organizacionais. Levando em consideração esses aspectos, compreendemos que a motivação e reconhecimento dos colaboradores beneficia as organizações.

### 3 METODOLOGIA

Este trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisa exploratória, de cunho qualitativo. Nesse sentido, procurou-se valorizar a profundidade das respostas, explorando a subjetividade e a livre interpretação dos entrevistados em relação a cada pergunta, considerando-se o contexto e as vivências de cada um. Ao final, espera-se compreender, através das experiências relatadas, a relevância das práticas de gestão para a construção, manutenção e fortalecimento do clima organizacional.

A coleta de dados e a avaliação sistêmica aconteceram de forma gradual ao longo do processo, a partir da condução de entrevistas semiestruturadas com 5 (cinco) líderes de tecnologia. O critério para a seleção desses líderes foi a obtenção de nota superior a 85 na pesquisa de clima realizada em 2024, em uma escala de 0 a 100. Esse recorte foi proposto visando o enfoque no impacto positivo das práticas de gestão, evitando assim um debate em relação a práticas que possam provocar um efeito inverso, o que não se encaixaria nos objetivos propostos para esse trabalho. Dos líderes que se enquadraram no critério de seleção, foram escolhidos os 5 mais acessíveis geograficamente, por residirem na mesma cidade do autor, os quais prontamente aceitaram o convite para contribuir com este trabalho.

As entrevistas semiestruturadas aconteceram entre Maio e Julho de 2025, em formato presencial, com cinco entrevistados, líderes da diretoria de tecnologia de uma empresa sediada em Belo Horizonte, Minas Gerais. Essas entrevistas foram guiadas por um roteiro pré-estabelecido, mas eventualmente novos tópicos foram abordados, conforme o contexto de cada entrevistado e as experiências compartilhadas durante a entrevista. Todos os participantes foram previamente informados sobre o tema central deste trabalho, os objetivos da pesquisa, os procedimentos envolvidos, e seus direitos enquanto voluntários. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foi apresentado e assinado antes da realização das entrevistas, garantindo o anonimato, a utilização dos dados restrita exclusivamente ao escopo deste trabalho e a liberdade de desistência a qualquer momento.

O roteiro aplicado na etapa de entrevistas, que pode ser encontrado no apêndice 01, engloba perguntas que se relacionam com um ou mais das quatro dimensões: pessoas, tarefas, papéis e vínculos.

No próximo capítulo será apresentado o estudo de caso, contextualizando a Organização, o perfil dos participantes, e apresentando as inferências, obtidas após a análise e interpretação dos dados, de como o perfil do líder, suas nuances de comunicação e

relacionamento, dentre outras práticas de gestão, podem influenciar o clima organizacional da sua equipe. As respostas em cada categoria (pessoas, tarefas, papéis e vínculos) foram contrapostas a ideias e práticas amplamente discutidas na literatura de referência, a fim de observar se estão consoantes ou dissonantes ao disposto no estado da arte.

A metodologia utilizada para a interpretação dos dados foi a análise de conteúdo, como proposta por Bardin, 2016. Esse método foi escolhido por ser eficaz para análise de dados textuais, e por proporcionar a flexibilidade interpretativa buscada nesse estudo. A partir da compreensão da forma de atuação de cada líder, sob o prisma das quatro dimensões exploradas nesse trabalho, espera-se extrair reflexões, competências e práticas essenciais que possam ser disseminadas para as lideranças da empresa objeto desse estudo, além de constituir uma rica base para futuros trabalhos de pesquisa nessa temática.

## 4 ESTUDO DE CASO: diretoria de tecnologia da empresa MobTech

Este capítulo apresenta o estudo de caso realizado na diretoria de tecnologia da empresa *MobTech*, nome fictício, uma organização do ramo de Mobilidade, sediada em Belo Horizonte – MG, presente há mais de meio século no mercado nacional e já há algumas décadas no mercado internacional. Reconhecida por figurar no ranking da *Great Place to Work* desde 2020, a *MobTech* se destaca por práticas de gestão modernas e uma cultura voltada à valorização de pessoas, inovação e diversidade.

### 4.1 Contexto da Empresa

Fundada há mais de 50 anos, a *MobTech* é hoje uma das maiores plataformas de mobilidade da América Latina, com atuação em aluguel de veículos, gestão de frotas corporativas e comercialização de seminovos. Ao longo de sua trajetória, a empresa consolidou uma cultura organizacional voltada para excelência, inovação e cuidado com as pessoas. Com mais de 22 mil colaboradores, a companhia tem se destacado não apenas pelo crescimento exponencial, mas também pela forma como conduz sua transformação digital e sua gestão de capital humano.

A virada estratégica rumo à digitalização teve início em 2019, com a criação do *MobLab* — um laboratório de tecnologia e ciência de dados que hoje reúne cerca de 1.700 profissionais. Essa estrutura permitiu à empresa acelerar o desenvolvimento de soluções digitais *in house*, despontando como uma das empresas mais inovadoras do seu ramo de atuação e, conseqüentemente, se tornando um celeiro de grandes profissionais de tecnologia. Além dos produtos digitais disponibilizados ao consumidor final, a automação de processos internos, como no departamento jurídico, gerou economias superiores a R\$ 10 milhões, evidenciando o impacto da tecnologia na eficiência operacional.

No campo da gestão de pessoas, a *MobTech* se destaca por uma abordagem centrada no desenvolvimento humano e na construção de um ambiente de trabalho acolhedor e colaborativo. A *Universidade MobTech*, por exemplo, promoveu mais de 370 mil horas de capacitação em 2024, enquanto o programa *Qualifica MobTech* impactou mais de 6 mil colaboradores com um índice de satisfação (NPS) superior a 90%. A cultura organizacional é pautada por valores como confiança, protagonismo e cuidado genuíno, refletindo-se em práticas que estimulam o crescimento pessoal e profissional.

A empresa também tem um olhar atento para diversidade e inclusão. Com grupos de afinidade voltados para equidade de gênero, raça, pessoas com deficiência, migrantes, refugiados, comunidade LGBTQIA+ e o grupo 50+, a *MobTech* promove ações concretas para ampliar a representatividade e o respeito às diferenças. O Instituto *MobTech*, braço social da companhia, atua em frentes como inclusão produtiva, educação técnica e empreendedorismo, reforçando o compromisso com o desenvolvimento das comunidades onde está inserida.

Esse conjunto de práticas tem garantido à *MobTech* reconhecimento nacional e internacional. A empresa figura no ranking das Melhores Empresas para Trabalhar desde 2022, sendo reconhecida como uma das 15 melhores organizações para trabalhar no Brasil em 2024, além de destaque nas categorias regionais, empresas para mulheres e diversidade étnico-racial. Seus executivos também têm sido premiados por revistas e organizações bastante respeitadas no Brasil.

A *MobTech* representa um exemplo de como a combinação entre tecnologia, gestão humanizada e compromisso com a diversidade pode gerar resultados sustentáveis e transformar a experiência de colaboradores e clientes. Seu modelo de atuação serve como referência para empresas que buscam inovar sem perder o foco nas pessoas.

#### 4.2 Perfil dos Participantes

A pesquisa de clima realizada pela empresa em 2024 revelou que uma pequena parcela de líderes da área de tecnologia da *MobTech* obteve índice superior a 85 pontos (escala de 0 a 100). Destes, foram escolhidos 5 (cinco), pelo critério de viabilidade geográfica, para participarem das entrevistas semiestruturadas propostas nesta pesquisa. Os entrevistados têm perfil homogêneo quanto à formação acadêmica e gênero, porém com tempo de liderança, raça, nível de gestão e estilo gerencial diversos o bastante para oferecer à análise um panorama diverso e enriquecedor sobre as práticas de liderança e seus reflexos no clima organizacional. O quadro a seguir apresenta o descritivo de cada respondente da pesquisa, a saber:

**Quadro 1: Perfil dos respondentes da pesquisa**

Respondente	Sexo	Idade	Tempo de liderança	Formação	Cargo	Raça
R1	Masculino	36	3 anos	Graduação em Análise de Sistemas. MBA em Liderança, Inovação e Gestão 4.0	Líder de Engenharia	Branca
R2	Masculino	43	20 anos	Telecomunicações e Proces-	Gerente de Engenharia	Não infor

R2	Masculino	43	20 anos	samento de dados. MBA em gestão de negócios	Gerente de Engenharia	mada
R3	Masculino	36	7 anos	Sistemas de Informação	Líder de Engenharia	Parda
R4	Masculino	41	4,5 anos	Ciências da Computação	Líder de Engenharia	Parda
R5	Masculino	36	2 anos	Engenharia da Computação	Líder de Engenharia	Branca

**Nota:** Todas as informações foram autodeclaradas pelos sujeitos

**Fonte:** elaborado pelos autores (2025)

### 4.3 Dinâmica das Entrevistas

As entrevistas ocorreram entre maio e julho de 2025, em formato presencial, respeitando a metodologia proposta no capítulo anterior. Cada encontro teve duração média entre 45 e 60 minutos, com a aplicação do roteiro orientado pelas quatro dimensões centrais do estudo: pessoas, tarefas, papéis e vínculos.

Os relatos foram registrados e analisados segundo o método de Análise de Conteúdo (Bardin, 2016), buscando padrões, frequência das citações, singularidades e correlações entre as práticas de liderança observadas e as boas práticas de clima organizacional já consolidadas na literatura.

### 4.4 Análise de Conteúdo

Os quadros abaixo apresentam o processo analíticos dos dados obtidos das entrevistas, organizados em quatro eixos temáticos principais, as respectivas categorias associadas, as unidades de sentido identificadas e a frequência de ocorrência de cada unidade, considerando os discursos de cada sujeito respondente da pesquisa.

#### 4.4.1 Pessoas

**Quadro 2: Eixo Temático - Pessoas**

Eixo Temático	Categoria	Unidade de sentido	Frequência
Pessoas	Comunicação Eficaz	Desdobramento das estratégias da Companhia;	R1, R2, R3, R4, R5
		Clareza e transparência na mensagem;	
		Reuniões específicas e frequentes para alinhamento, individuais e coletivas;	R1, R3, R4, R5
		Criar conexão com as pessoas e construir confiança;	
		Adaptar a comunicação para cada indivíduo;	R1, R2, R4, R5
		Comunicação leve, não violenta	R2, R4, R5
		Garantir que o receptor entendeu a mensagem	R2, R3
		Priorizar comunicação oral, transparecendo o sentimento;	R1

Pessoas	Comunicação Eficaz	Se colocar como parceiro de equipe, tirando o peso da hierarquia;	R3, R5	
	Motivação e Engajamento em tempos difíceis	Reconhecer e elogiar as pessoas (em público), quando é realizado um bom trabalho	R1, R3	
		Clareza e transparência sobre a situação;	R2, R3, R5	
		Ambiente seguro para as pessoas transmitirem seus medos e trazerem ideias;	R2,	
		Autonomia para busca de soluções;		
		Se colocando à disposição para apoiar o time;	R3	
		Demonstrando confiança que a equipe é capacitada para enfrentar o desafio;		
		Liderança adaptativa de acordo com os fatores que motivam cada pessoa;	R4, R5	
		Reforçando os desafios técnicos e oportunidades de desenvolvimento provenientes do desafio	R5	
		Ambiente leve e descontraído	R2, R3, R4, R5	
		Manter uma relação próxima, sem imposição de hierarquia, evitando comando e controle	R2, R3, R5	
	Ambiente positivo e saudável	Interação com a equipe fora do ambiente de trabalho;	R3, R4, R5	
		Ambiente seguro, com liberdade para expressar e para errar (pequeno);	R2, R3	
		Jornada de trabalho sustentável;	R1	
		Na formação do time, inclui pelo menos uma pessoa que possui perfil de promover um clima mais leve e as incentiva a exercer essa leveza;	R4	
		Bem-estar físico e mental	Incentivar a prática de esportes, atividades físicas e hobbies;	R1, R2, R3, R4, R5
			Apresenta as ferramentas que a empresa oferece, como assistência social, apoio da área de RH;	
	Respeitar as necessidades específicas das pessoas, como os horários reservados para atividades físicas e consultas médicas		R1, R2, R5	
	Interesse genuíno pelas pessoas		R2, R3, R4	
	Construção de uma relação de confiança para que as pessoas tenham abertura para trazer suas questões		R2, R4	
	Atenção a sinais de burnout e sobrecarga no trabalho		R3	
	Mantendo a própria saúde mental em dia. É preciso estar saudável para conseguir apoiar outras pessoas		R4	
	Desenvolvimento Profissional	Entender os objetivos de carreira das pessoas;	R1, R2, R3, R4, R5	
		Proporcionar desafios coerentes às habilidades que as pessoas possuem ou precisam desenvolver;		
		Apoiar na construção dos planos de desenvolvimento individuais (PDI)		
		Mentorear ou designar mentores conforme necessidades específicas;	R1, R3, R4	
		Realizando sessões recorrentes de feedbacks;	R1, R3	
Incentivar o protagonismo da própria pessoa em relação à construção do seu plano de desenvolvimento;		R4, R5		
Reforçar compartilhamento de conhecimento entre as pessoas da equipe;		R1		

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

Em relação ao Eixo Temático 'Pessoas', é possível inferir que há uma notória preocupação em valorizar as individualidades nas interações com os sujeitos, seja na

identificação dos fatores de engajamento, que por sua vez geram adaptação da forma de comunicação, seja na construção de planos de desenvolvimentos individuais que consideram os objetivos de carreira, as habilidades e o perfil de cada um. Essa valorização do indivíduo se expressa também na atenção às necessidades específicas, como horários reservados para atividades físicas e consultas médicas, e na escolha consciente de perfis capazes de promover leveza no ambiente de trabalho. Contudo, observa-se que essa valorização ocorre de forma predominantemente intuitiva e dependente do estilo pessoal de cada líder, sem evidência de políticas estruturadas de inclusão ou gestão da diversidade. Isso pode indicar um alinhamento de valores entre os líderes entrevistados, ou até mesmo uma cultura organizacional forte, porém informal.

A valorização das individualidades é um dos pilares da liderança humanizada. Fleury (2000), ao tratar da gestão da diversidade cultural, mostra que líderes que reconhecem e respeitam as diferenças promovem ambientes mais inclusivos e criativos. Almeida (2014) propõe que a liderança deve ser sensível às trajetórias pessoais, aos estilos de trabalho e às motivações individuais. Dutra, 2016 também reforça que o reconhecimento das individualidades permite que o líder alinhe os objetivos organizacionais aos projetos de vida dos colaboradores. Essa abordagem favorece o sentimento de pertencimento e estimula a autonomia, fatores diretamente ligados à produtividade e à inovação.

Também é possível inferir que a comunicação é utilizada como ferramenta estratégica de alinhamento, garantindo que os objetivos e prioridades da Companhia estejam claros para a equipe, prática que constrói confiança, aumenta o engajamento e contribui para elevar o sentimento de pertencimento. Segundo Almeida (2014), a liderança é um evento coletivo que se constrói por meio de interações simbólicas e discursivas. O líder não apenas transmite informações, mas constrói significados, alinhando expectativas e promovendo coesão. Afonso (2000), reforça que a comunicação eficaz é aquela que estabelece vínculos afetivos e simbólicos, essenciais para o engajamento. Saraiva da Silva & Souza (2020) apontam que líderes que comunicam com transparência os rumos da organização contribuem para a construção de uma cultura organizacional mais coesa e orientada para resultados. Magalhães & Saraiva (2019) reforçam que a comunicação estratégica é essencial para a integração entre os espaços organizacionais e a gestão de pessoas, promovendo sinergia entre os diferentes setores. Rodrigues (2014) destaca que a qualidade da relação líder-liderado, mediada pela comunicação, influencia diretamente o clima organizacional, promovendo maior clareza de papéis e objetivos. Assim, a comunicação eficaz da liderança não apenas fortalece os vínculos

interpessoais, mas também alinha os colaboradores aos objetivos organizacionais, promovendo engajamento, clareza e, conseqüentemente, aumentando a produtividade.

No entanto, os dados coletados indicam que essa comunicação ainda se dá majoritariamente de forma vertical, com foco na transmissão de diretrizes e esclarecimento de metas, havendo pouca evidência de práticas de escuta ativa coletiva ou co-construção de decisões. Assim, embora a comunicação eficaz fortaleça os vínculos interpessoais e alinhe os colaboradores aos objetivos organizacionais, seu potencial democrático e participativo ainda está subutilizado.

Práticas como o reconhecimento público, a escuta ativa e a criação de ambientes seguros para expressão revelam uma liderança que busca engajar por meio da empatia e da proximidade, rompendo com modelos hierárquicos tradicionais. O incentivo ao protagonismo no desenvolvimento profissional, aliado ao suporte institucional e emocional, reforça uma abordagem que reconhece o colaborador como sujeito integral, com necessidades físicas e emocionais, e capaz de contribuir com autonomia, criatividade e autenticidade. Entretanto, o protagonismo ainda aparece de forma tímida nos relatos, sendo mais mencionado como orientação do que como autonomia plena. A literatura sugere que o papel do líder deve evoluir de condutor para facilitador, criando condições para que o colaborador assuma a gestão de sua trajetória (Dutra, 2016; Zanelli et al., 2010).

A dimensão emocional da liderança é frequentemente negligenciada, apesar de ser considerada uma das mais determinantes para o desempenho organizacional. Codo & Jacques (2010) e Vieira (2017) apontam que o sofrimento psíquico no trabalho está diretamente relacionado à ausência de suporte emocional por parte da liderança. Oliveira & Santos (2020) demonstram que o suporte emocional do líder melhora o clima organizacional, reduz o absenteísmo e aumenta a produtividade. Além disso, o suporte emocional fortalece a resiliência da equipe, promove o bem-estar e estimula o comprometimento com os objetivos organizacionais.

Apesar de ter sido citada por apenas um entrevistado, a preocupação com o próprio bem-estar físico e emocional também é um fator crucial para o bem-estar da equipe, uma vez que um líder cujo emocional oscila constantemente, fatalmente irá refletir essa instabilidade no trato com os seus liderados. A inteligência emocional, segundo Goleman (2019), é a capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar emoções próprias e alheias. Líderes com essa competência criam ambientes de segurança psicológica. O relatório solitário de apenas

um respondente sugere que o cuidado com a saúde emocional do líder ainda não é tratado como prioridade institucional, o que representa uma lacuna relevante a ser trabalhada pela organização.

A partir dessas reflexões, pode-se inferir que os líderes entrevistados demonstram um esforço consistente em promover relações mais humanas, sustentáveis e adaptadas às singularidades de cada pessoa. Entretanto, para que essa abordagem se consolide como prática organizacional, será necessário avançar na institucionalização de políticas, indicadores e formações que sustentem a liderança humanizada de forma sistêmica e não apenas comportamental.

#### 4.4.2 Tarefas

**Quadro 3: Eixo Temático - Tarefas**

Eixo Temático	Categoria	Unidade de sentido	Frequência
Tarefas	Autonomia e responsabilidade	Provocando o time ativamente a exercer autonomia. Deixa claro que não tem todas as respostas e que é responsabilidade do time buscar essas respostas.	R1, R2, R3, R4, R5
		Ambiente seguro para errar. Passar confiança para as pessoas que elas não serão punidas caso errem;	R1, R2, R3
		Dando autonomia para pensar e para executar, para evitar que todos repliquem a forma de pensar do líder.	R2, R3
		Avaliar o risco e complexidade envolvidos na tarefa e delegar para pessoas que estão aptas a esse desafio;	R1, R5
		Monitorar o andamento da atividade para passar tranquilidade a quem assumiu a demanda, além de evitar surpresas no final	R1
		Forneendo feedback em relação às decisões tomadas quando o time exerce a autonomia	R3
		Manter alinhamento, para que o time tome decisões convergentes com o direcionamento da Companhia	R4
		Assumir pontos de fragilidade, para que o time perca a visão do líder que tem todas as respostas e se sinta responsável para tomar decisões	R4
		Gostar e saber lidar com autonomia é critério de seleção para compor a equipe	
		Equalização de conhecimento no time, para que todos tenham capacidade de puxar as tarefas	R5
	Metas e Expectativas	As metas da equipe devem estar alinhadas aos objetivos estratégicos da Companhia	R1, R3, R4, R5
		Metas individuais são estabelecidas em conjunto com a pessoa (missão da pessoa) e cadastradas no PDI	R2, R3, R4
		Metas coletivas acompanham os ritos de planejamento da empresa e são revisadas com frequência	R3, R4
		Metas individuais precisam estar relacionadas ao objetivo do time e CIA	R1
		Acompanhar as métricas coletivas e compartilhar os indicadores com o time	R5
	Alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa	Relacionar os objetivos e metas da companhia com as metas e atividades da equipe e individuais;	R1, R2, R3, R4, R5
		Comunicar com frequência os objetivos, em agendas formais específicas e em outras oportunidades;	
		Quando é necessária uma mudança de rota, comunicar imediatamente, explicando o racional por trás dessa decisão	R3, R4, R5

Tarefas	Como lidar com problemas de desempenho	Não fugir das conversas difíceis. A pessoa precisa ter clareza de que está com uma performance abaixo do esperado;	R1, R2, R3, R4, R5
		Entender as razões que levaram a pessoa a ficar em baixa performance;	
		Definir um plano de ação claro, em conjunto com a pessoa, com metas e marcos para acompanhamento	
		Oferecer as ferramentas para apoiar na reversão da performance, como mentoria com especialista, por exemplo. Se necessário, ajustar as demandas da pessoa, para que ela tenha um ambiente mais favorável para essa reversão.	R4
		Utilizar fatos e dados para demonstrar a baixa performance, para que a pessoa reconheça e compre o plano de ação.	R5
	Incentivo à inovação e criatividade	Trazar temas inovadores, oferecer oportunidade para os times trabalharem em produtos inovadores	R3, R5
		Para inovar é necessário dedicar tempo específico para isso. Não dá para ser inovador se o tempo estiver totalmente comprometido com as demandas do dia-a-dia. Ex: "Sexta maluca", dia reservado para inovação.	R1, R3
		Escuta ativa. Estar aberto a ouvir genuinamente as ideias e, se houver possibilidade, colocar em prática.	R2
		Fomentar a criatividade, questionar se as soluções propostas são de fato as melhores soluções;	R3
		Blindar a equipe em relação a prazos apertados, para dar oportunidade do time exercer a criatividade	

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

A análise das práticas de liderança relacionadas à dimensão de ‘Tarefas’ revela um modelo de gestão que valoriza a autonomia, promove alinhamento estratégico, enfrenta desafios com empatia e fomenta a inovação. Esses comportamentos não apenas fortalecem a execução das atividades, mas também contribuem para o desenvolvimento humano e profissional das equipes. Ao estruturar essas práticas de forma consciente, os líderes deixam de ser apenas gestores de tarefas e passam a ser facilitadores de cultura, confiança e crescimento.

A autonomia aparece como um valor central na atuação dos líderes entrevistados. Eles estimulam o protagonismo dos colaboradores, deixando claro que não possuem todas as respostas e que é responsabilidade do time buscar soluções. Essa postura quebra o paradigma do líder como figura infalível e promove co-responsabilidade. Além disso, há uma preocupação explícita em criar um ambiente seguro para o erro, onde falhas são vistas como oportunidades de aprendizado. A delegação é feita com critério, considerando o risco e a complexidade das tarefas, e o acompanhamento das atividades busca oferecer suporte sem sufocar a autonomia. Outro ponto relevante é a equalização do conhecimento técnico entre os membros da equipe, garantindo que todos estejam aptos a assumir responsabilidades. A autonomia, portanto, não é apenas incentivada — ela é estruturada e sustentada por práticas concretas. Tais práticas são endossadas por Zanelli, Silva & Soares (2010), que reforçam que

a autonomia é um dos pilares da motivação intrínseca e da gestão de pessoas eficaz. Na mesma linha de pensamento, Gosendo (2009) aponta que estilos de liderança que favorecem autonomia estão associados a configurações organizacionais mais flexíveis e produtivas, enquanto Codo & Jacques (2010) destacam que ambientes que promovem autonomia e segurança emocional reduzem o sofrimento psíquico e aumentam o engajamento.

Pode-se inferir também que a definição de metas é tratada com seriedade e alinhamento estratégico. As metas da equipe são conectadas aos objetivos da companhia, e as metas individuais são construídas em conjunto com os colaboradores, sendo registradas nos Planos de Desenvolvimento Individual (PDI). A liderança promove revisões frequentes das metas coletivas e compartilha indicadores com o time, reforçando a transparência e o engajamento. A comunicação dos objetivos é constante, ocorrendo tanto em agendas formais quanto em momentos informais, o que fortalece o senso de propósito. Quando há necessidade de mudança de rota, os líderes comunicam imediatamente, explicando o racional por trás da decisão. Essa prática reforça a confiança e a maturidade da equipe frente à volatilidade do ambiente corporativo. Na literatura, é possível encontrar sinergia entre o relatado pelos entrevistados e as ideias defendidas por Magalhães & Saraiva (2019), que apontam que a comunicação estratégica das metas é essencial para a integração entre equipes e resultados. Rodrigues (2014) também destaca que a clareza nas metas e objetivos fortalece a relação líder-liderado e reduz ambiguidade de papéis. Fazendo um paralelo com a discussão central desse trabalho, Oliveira & Santos (2020) demonstram que o alinhamento entre metas individuais e organizacionais melhora o clima e a performance.

Apesar disso, os dados revelam que a construção das metas individuais ainda é concentrada em poucos líderes, e que o acompanhamento das métricas coletivas não é uma prática uniforme. Isso sugere que, embora haja intenção de alinhamento estratégico, a sistematização dessas práticas ainda é incipiente. A literatura reforça que metas eficazes devem ser co-construídas, revisadas com frequência e integradas a uma cultura de feedback contínuo (Rodrigues, 2014; Dutra, 2016).

Lidar com problemas de desempenho é um dos grandes desafios da liderança, e os líderes analisados demonstram uma abordagem madura e empática. Eles não evitam conversas difíceis e buscam oferecer clareza sobre a performance abaixo do esperado. A escuta ativa é aplicada para entender as causas da baixa performance, e planos de ação são construídos em parceria com o colaborador, com metas e marcos definidos. Conforme Zanelli, Silva & Soares (2010), o acompanhamento contínuo e o feedback estruturado são essenciais

para o desenvolvimento profissional. Ferramentas de apoio, como mentoria e ajustes nas demandas, são disponibilizadas para facilitar a recuperação. O uso de dados objetivos para demonstrar a situação fortalece a credibilidade do processo e ajuda o colaborador a reconhecer a necessidade de mudança. A gestão de desempenho, nesse contexto, é vista como um processo de desenvolvimento, não de punição, alinhado às ideias de Dutra (2016), segundo o qual a gestão de desempenho deve ser integrada à gestão de carreiras, com foco em crescimento e não em correção. Importante destacar ainda a empatia aplicada pela liderança no processo de reversão da baixa performance, conforme ilustrado por R4 na frase "Dei segurança de que eu estava totalmente junto dele pra (sic) virar esse jogo", o que vai ao encontro de Codo & Jacques (2010), que defendem que a ausência de suporte emocional na gestão de desempenho pode gerar sofrimento psíquico e desmotivação.

Ainda assim, observa-se que o uso de dados objetivos para demonstrar a baixa performance é mencionado por apenas um líder, o que pode indicar uma fragilidade na cultura de avaliação baseada em evidências. A literatura aponta que a objetividade é essencial para garantir justiça e engajamento no processo de desenvolvimento (Zanelli et al., 2010; Dutra, 2016). A ausência dessa prática de forma mais ampla pode comprometer a credibilidade das ações corretivas.

No que tange à inovação, é possível inferir que esta é tratada como uma prática intencional e estruturada, porém limitada. Os líderes criam oportunidades para que os times trabalhem em temas inovadores e dedicam tempo específico para isso — como no exemplo da “sexta maluca”, reservada para atividades criativas. A escuta ativa é valorizada, com abertura genuína para ideias que, quando viáveis, são colocadas em prática. Há também incentivo à reflexão crítica sobre as soluções propostas, fomentando um ambiente de questionamento construtivo. Reconhecendo que a criatividade exige espaço e tranquilidade para florescer, os líderes buscam proteger a equipe de prazos excessivamente apertados. Essas práticas são respaldadas por Puente-Palacios & Freitas (2002), os quais destacam que o clima organizacional favorável à inovação depende da abertura do líder para ideias e da gestão adequada do tempo. No mesmo sentido, Keller & Aguiar (2020) apontam que o incentivo à criatividade está diretamente relacionado à produtividade e à retenção de talentos. Nazario, Fonseca & Barbosa (2018) também mostram que estilos de liderança que promovem escuta e liberdade criativa estão associados a climas organizacionais mais inovadores.

Entretanto, ainda há espaço para evolução quando se analisa as práticas relatadas pelos respondentes contrapostas ao discutido na literatura. A inovação ainda aparece como

iniciativa isolada, concentrada em poucos líderes e em momentos específicos. A literatura sugere que a inovação deve ser parte da cultura organizacional, com espaços permanentes de experimentação, incentivo à diversidade de pensamento e tolerância ao erro (Puentes-Palacios & Freitas, 2002; Nazario et al., 2018). A ausência de uma abordagem mais sistêmica pode limitar o impacto dessas iniciativas no longo prazo.

#### 4.4.3 Papéis

**Quadro 4: Eixo Temático - Papéis**

Eixo Temático	Categoria	Unidades de sentido	Frequência
Papéis	Como selecionar um porta-voz na equipe	O papel pode se alternar dependendo da demanda. No geral são escolhidas as pessoas mais preparadas para a demanda específica;	R1, R2, R3, R4, R5
		Identificar aquela pessoa que o time confia para ser seu representante; Precisa ser legitimado pelo time;	R1, R2, R3
		Em situações com um risco menor envolvido, delega essa função para alguém que precisa se desenvolver nesse aspecto, contribuindo com o desenvolvimento profissional da pessoa	R2, R3, R5
		Algumas características são relevantes para o papel, como facilidade de comunicação e clareza ao transmitir ideias, bom relacionamento com a equipe, ser referência no tema que está representando.	R1, R3
		Avalia as pessoas que tem capacidade de tomar decisões ou direcionamentos importantes em nome do time durante a agenda.	R4
		Avalia a complexidade da tarefa versus a experiência e senioridade da pessoa, para não delegar uma tarefa mais complexa do que deveria;	
	Decisão sobre liderança de tarefas e desafios	Decide quem vai liderar as tarefas e/ou desafios conforme as habilidades que as pessoas possuem;	R1
		Um dos principais desafios da liderança é identificar as habilidades corretas nas pessoas;	
		Geralmente delega a liderança da tarefa para quem precisa se desenvolver naquele tema especificamente.	R2
		Avalia o risco envolvido na demanda a ser delegada. Se o risco for alto, utiliza as pessoas mais sêniores, se for relativamente baixo, tem mais espaço para desenvolver outras pessoas	R3, R5
		Para liderar é preciso que a pessoa seja capaz de inspirar o restante do time;	R5
	Lidar com situações de injustiça na equipe. Papel do bode expiatório	Necessita avaliação cuidadosa para não cometer julgamentos precoces e cometer injustiças	R2, R3, R4
		Procura restabelecer a justiça, identificando quem estão praticando a injustiça e tratando com estas.	R2, R3
		Entender se é recorrente, ou um evento pontual;	R3
		Entender se é intencional ou não;	
		Entender se é um problema comportamental específico de algumas pessoas ou se é cultural. Se já tiver contaminado o time, precisa reestabelecer os valores culturais da Companhia.	
		Adapta a resposta conforme a situação. Quando acontece em um fórum maior, se posiciona diante desse fórum, para evitar um 'linchamento'. Quando é uma rixa entre duas pessoas, trata especificamente com as duas.	R4 R4
	Ouvir todas as partes para evitar injustiça. Definir alguém como sabotador é muito grave, então precisa ter	R1, R2, R3	

Papéis	Como identificar e reprimir comportamentos de sabotadores	certeza.	
		Observar atentamente. Estar atento aos comportamentos e à linguagem não verbal (entrelinhas, sentimento);	R1, R2, R3
		Conversar com a pessoa, explicar que o comportamento é inaceitável e se tiver recorrência, desligamento.	R1, R2, R3
		Se identificou e tem certeza, a ação precisa ser rápida e não pode ser brando no tratamento. Precisa ser justo com o restante do time;	R2, R3, R4
		Remover os vieses para tomar a decisão correta;	
		Enfraquecer a influência do sabotador, fortalecendo a outra parte (sabotada);	R1
		Desconstruir o 'castelinho' (sementinha) - resquícios que o sabotador deixa nos demais;	
		Se o time não está se comportando como time, algo está errado.	R2
		Considera um sabotador 'não intencional' aquela pessoa que só traz problema para o time, e nunca solução. Em fóruns maiores, pede para que a pessoa também traga soluções e não apenas problemas;	R4
		Individualmente, procura destrinchar os pontos que a pessoa traz e resolver cada ponto específico.	
	Garantir a inclusão e o respeito no ambiente de trabalho	Considera um sabotador não intencional aquela pessoa perfeccionista e com dificuldade de tomar decisões que deveriam priorizar entrega de valor, atenção aos prazos, etc. Pessoa que prioriza unicamente a parte técnica;	
		Trata como desenvolvimento de carreira, uma vez que esse comportamento representa um desalinhamento da pessoa com a cultura da empresa.	R5
		Comunica com transparência e demonstra com evidências que esse comportamento tem prejudicado as entregas da equipe;	
		Um time diverso é importante para que o time tenha várias óticas de soluções para o negócio; Eleva inovação e criatividade	R1, R5
		Quando alguém não é incluído em alguma demanda específica, deixa claro que isso não é um ato de exclusão, que apenas foi selecionada uma pessoa mais adequada para aquela tarefa.	R4, R5
		Reforçar com o time a importância da diversidade, e deixa o próprio time se organizar e proporcionar um ambiente respeitoso e inclusivo;	
		Incentivar todos a trazerem seus pontos de vista, sem julgamentos;	R1
		Proporcionar conforto e segurança psicológica.	
		Escutar ativamente e com acolhimento todas as questões (queixas, preocupações) que o time trouxer. Acolher e considerar verdadeiramente todas as ideias. Mesmo quando não fizer sentido, dar o feedback de forma respeitosa	R2
		Acredita que respeito e inclusão é o básico. A cultura da empresa já prega muito isso, então todo mundo já 'respira esse ar' o tempo todo;	
Estar atento para garantir que todos tenham voz dentro do time;			
Quando percebe alguém menos participativo, procura entender se é por razões pessoais, corriqueiras, ou se tem algo no ambiente incomodando a pessoa;	R3		
Quando alguém é interrompido durante uma opinião (na minha presença), repreendo e faço questão de passar a palavra para essa pessoa (que foi silenciada).			
Possui uma equipe diversa (em senioridade e PCDs) e não faz diferenciação de pessoas dentro do time, nem segregação de demandas por pessoas ou por perfil.	R4		

Papéis	Garantir a inclusão e o respeito no ambiente de trabalho	Agendas coletivas são ajustadas caso alguém não possa participar. Acredita que isso é um ato de inclusão;	R4
		Tratar a todos com a devida importância. Fazer com que todos se sintam capazes de realizar qualquer tarefa.	R5
		Criar um ecossistema que permita a colaboração entre as pessoas, um nivelamento do conhecimento, participação de todos;	R5

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

A análise das unidades de sentido referentes ao Eixo Temático “Papéis” mostra práticas consistentes de desenvolvimento profissional e gestão de conflitos, mas também evidencia lacunas importantes — especialmente no que diz respeito à diversidade, à representatividade e à inclusão.

Os líderes entrevistados demonstram atenção à maturidade técnica e emocional dos colaboradores ao delegar conforme o risco e a complexidade envolvida, seja quando o desafio é liderar uma demanda, ou representar o time como seu porta-voz. Demandas de menor risco são usadas como oportunidade de desenvolvimento, enquanto tarefas mais críticas são atribuídas a profissionais mais experientes. Essa prática está alinhada com Dutra (2016), que defende que a gestão de carreiras deve considerar desafios coerentes com o estágio de desenvolvimento do colaborador e Zanelli, Silva & Soares (2010), que reforçam que a delegação estratégica é uma ferramenta de aprendizagem e fortalecimento da autonomia. Com base no relatado pelos entrevistados, é possível inferir que a liderança valoriza o crescimento técnico e a autonomia, promovendo um ambiente de aprendizado contínuo, valores endossados por Codo & Jacques (2010), que apontam que ambientes que promovem protagonismo e corresponsabilidade reduzem sofrimento psíquico e aumentam engajamento.

Os líderes também demonstram maturidade ao lidar com situações de injustiça e conflitos interpessoais. Há referências à escuta ativa, posicionamento público em fóruns maiores para evitar linchamentos simbólicos, e tratamento direto com os envolvidos. Essas ações encontram respaldo em Afonso (2000), que destaca que a construção de confiança passa pela capacidade de lidar com tensões de forma transparente e afetiva. Os líderes são unânimes ao declararem respostas tempestivas e imediatas a eventos de injustiça, o que contribui para a integridade das relações e para a construção de um ambiente de trabalho mais ético e colaborativo, como discutido por Castanho (2012), que aponta que o enfrentamento de conflitos é essencial para a saúde relacional e a coesão grupal. Além disso, Rodrigues (2014), que mostra que a qualidade da relação líder-liderado impacta diretamente o clima organizacional e a percepção de justiça.

A repressão de comportamentos sabotadores é tratada com seriedade, com escuta, observação e ação firme quando há certeza. No entanto, a abordagem é centrada na responsabilização individual, sem menção a práticas restaurativas ou mediação coletiva. Autores como: Vieira (2017), na *Psicodinâmica do Trabalho*, sugerem que comportamentos nocivos muitas vezes refletem sofrimento coletivo e devem ser tratados com escuta ampliada. Castanho (2012), propõe que os grupos têm capacidade de autorregulação, desde que haja espaço para diálogo e reconstrução de vínculos. Machado et al. (2017), defendem metodologias participativas para resolução de conflitos, promovendo corresponsabilidade e aprendizado coletivo. À luz desses autores, podemos inferir que há uma lacuna a ser preenchida no modo como os líderes atuam diante de comportamentos nocivos, uma vez que a gestão de conflitos exige mais do que ação corretiva — exige espaços seguros para reconstrução de confiança e cultura colaborativa.

No que diz respeito à inclusão e diversidade, embora os líderes reconheçam a importância da diversidade e da escuta ativa, as práticas observadas são pontuais e reativas. A inclusão é tratada como valor “natural” da cultura organizacional, mas não houve menção a indicadores, metas ou estrutura formal que suporte este valor. A escolha de porta-vozes e líderes de tarefa é pautada exclusivamente em fatores técnicos e não considera critérios inclusivos, como gênero, raça ou deficiência. Conforme Fleury (2000), a gestão da diversidade deve ser intencional, com ações afirmativas e critérios explícitos que promovam representatividade. Saraiva da Silva & Souza (2020), defendem que o papel da liderança é tornar explícita a cultura inclusiva, com práticas mensuráveis e sustentáveis. A ausência de estrutura para acolher diferenças pode gerar exclusão simbólica e comprometer a equidade nas oportunidades de liderança e visibilidade.

Em resumo, a análise das práticas de liderança relacionadas à administração dos papéis desempenhados pelos integrantes da equipe revela avanços importantes em termos de desenvolvimento profissional e justiça interpessoal. Os líderes demonstram sensibilidade, escuta e compromisso com o crescimento técnico das equipes. No entanto, há lacunas significativas na promoção da diversidade, na estruturação da inclusão e na gestão coletiva de conflitos. A liderança inclusiva exige intencionalidade, estrutura e coragem para transformar a cultura organizacional em um espaço verdadeiramente plural, justo e colaborativo, conforme discutido por Paiva (2017), que propõe que a gestão de pessoas deve atuar sobre os valores organizacionais, transformando intenções em políticas concretas. Promover inclusão não é apenas acolher — é garantir que todos tenham voz, espaço e oportunidade de liderar.

Embora o pilar "Sustentabilidade e Diversidade" não tenha sido um ofensor nos resultados das pesquisas de clima da Organização objeto deste estudo nos últimos anos, as lacunas e pontos de atenção mencionados nos parágrafos anteriores, inferidos após realizar o cruzamento das práticas listadas e das não listadas com as recomendações de grandes autores, podem sugerir uma falta de maturidade dos respondentes da pesquisa de clima, ou ainda insegurança em admitir abertamente que a organização ainda precisa dar passos importantes para avançar neste tema.

#### 4.4.4 Vínculos

**Quadro 5: Eixo Temático - Vínculos**

Eixo Temático	Categoria	Unidades de sentido	Frequência
Vínculos	Colaboração e trabalho em equipe	Incentiva e promove e patrocina agendas recorrentes para compartilhamento de ideias, soluções, sem formalidade.	R1, R3, R4, R5
		Designando mentores de dentro da própria equipe para auxiliar outras pessoas que precisam de auxílio em determinado tema;	R3, R4
		Acredita que a liderança deve sempre provocar e incentivar momentos de compartilhamento, pois nem sempre os times têm essa prática por iniciativa própria	R1
		Acredita que a base é o ambiente seguro. Se o ambiente é bom, a tendência é que time seja mais colaborativo, pois as pessoas não precisam ficar em modo de defesa e com receio de repassar conhecimento.	R2
		Designando duplas ou trios para serem pontos focais de determinados temas, proporcionando trocas mais intensas entre essas pessoas;	R3
		Quando tem algum problema, mostra como o nosso processo é construído de forma a tentar mitigar erros em diversas camadas, ou seja, várias pessoas participaram daquela entrega desde o refinamento até a revisão. Quando há algum problema em produção, é porque várias etapas do processo falharam.	R4
	Como lidar com conflitos na equipe	O ideal é que o time tenha liberdade para tratar seus conflitos sem interferência da liderança. Se não existe ambiente para que essa conversa aconteça, nosso papel como líder é fomentar esse ambiente;	R1, R2, R3, R4, R5
		As pessoas não precisam ser amigas, mas precisam aprender a trabalhar em conjunto	R2
		Quando os conflitos de ideias se estendem, motivados por disputa de egos, primeiro tenta provocar as pessoas a voltar para o eixo principal da discussão.	R3
		Entende que é mais difícil incentivar conflitos produtivos do que resolvê-los. As pessoas tendem a ter poucas conversas abertas que possam provocar um conflito.	R4
		Caso seja necessária a interferência do líder, utiliza abordagem pacífica e empática, buscando entender a raiz daquele comportamento, o momento das pessoas.	R5
		As pessoas naturalmente têm tendência a se pro-	R1, R4, R5

Vínculos	Feedback da equipe sobre o estilo de liderança	tegerem, o que torna difícil dar feedback genuíno para a liderança, por mais que essa liderança peça feedback e deixe aberto esse caminho;	
		Solicita feedback nas agendas de 1:1, em relação à atuação - como pode melhorar, o que precisa começar a fazer, o que precisa deixar de fazer, se está falhando em algo específico;	R3, R4, R5
		Pede feedback direcionado a algo que já sabe que pode ser um gap. Ex: "Fulano, eu preciso me desenvolver nessa área. Quais ações você entende que eu deveria fazer para melhor nesse aspecto". Isso é muito diferente de falar: "Fulano, o que vc acha que eu preciso melhorar?";	R1
		Solicita feedback conforme o que vem na cabeça da pessoa de imediato, sem pensar muito;	R2
		Feedback de forma anônima;	R2
		3 pontos fortes, 3 pontos a desenvolver e um quadro aberto para que a pessoa fale o que pensa.	R2
		Percebe quando a equipe ou alguém está desconfortável com algo e solicita feedback direcionado especificamente a causa desse desconforto	R3
		Realiza dinâmica para debater os pontos que surgiram na pesquisa de clima, para entender como esses pontos afetam o dia a dia do time e como eles poderiam trabalhar para melhorar.	R4
		Já realizou dinâmica de ligar para alguns colaboradores e exigir um feedback positivo e um de melhoria, como parte de um treinamento	R5
		Acredita que a escassez de feedback pode estar relacionada a ausência de confiança mútua	
	Como se mantém acessível para a equipe	Respondendo sempre que possível ou avisando que não pode naquele momento, mas assim que liberar irá responder;	R1, R2, R3, R4, R5
		Priorizando agendas de 1:1, que só devem ser remarçadas em caso de urgência	
		Criando conexão verdadeira com as pessoas	R1
		Sendo honesto e transparente com as pessoas	R2
		Estando verdadeiramente presente nas agendas, com atenção plena;	R2, R3
		Não se colocando como superior, apenas pela posição de liderança. Tratando as pessoas com igualdade	R3, R5
		Estando presente nos ritos rotineiros da equipe, como reuniões diárias, reuniões de planejamento, retrospectiva, etc	
	Como promove estabelecimento de vínculos entre os membros da equipe	Delega mentores internamente, conforme as habilidades de cada um;	R1, R3, R4
		Promove pílulas para troca de conhecimento; Momento informal que favorece o fortalecimento de vínculos	
		Identifica e incentiva algumas pessoas no time que tem o dom de promover o clima, são descontraídas, conseguem criar conexão com as demais pessoas	R1, R4, R5
		Procura se relacionar com as pessoas fora do trabalho, porém reconhece que isso se torna mais difícil em um contexto no qual as pessoas estão distribuídas geograficamente;	R3, R4, R5
		Entende que o requisito obrigatório é que as pessoas se respeitem e confiem umas nas outras, não necessariamente precisam ser amigos;	R2, R4
		Entende que um bom ambiente tende a fazer as pessoas ficarem próximas e terem uma boa relação;	R2

Vínculos	Como promove estabelecimento de vínculos entre os membros da equipe	Promove momentos de descontração quinzenais, nos quais o time tem oportunidade de falar sobre assuntos corriqueiros, relacionados ou não ao trabalho;	R3
		Sempre que os times são renovados, realiza uma dinâmica de team Building, cujo tema central é a confiança;	R4

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

A partir da análise do Eixo Temático 'Vínculos', podemos inferir que a colaboração é amplamente valorizada pelos líderes. Quatro dos cinco respondentes mencionam agendas recorrentes para compartilhamento de ideias e designação de mentores internos. Essa prática encontra respaldo em Gayotto (1992), que reforça que a dinâmica de grupos é fortalecida por espaços informais e rituais de troca. Entretanto, apenas R2 explicita a segurança psicológica como base da colaboração, o que pode indicar uma visão mais humana e sistêmica, enquanto os demais mantêm uma abordagem mais operacional. Edmondson (1999) define segurança psicológica como essencial para que os membros da equipe se sintam livres para contribuir sem medo de julgamento. A ausência dessa perspectiva por parte de alguns líderes pode limitar o potencial colaborativo espontâneo.

Já quando analisamos a resposta dos entrevistados quanto à gestão de conflitos, todos os líderes reconhecem que o ideal é que os conflitos sejam tratados pela própria equipe. Prática endossada por Castanho (2012), segundo o qual grupos têm capacidade de autorregulação, desde que haja espaço para escuta. Além disso, Machado et al. (2017): Propõem metodologias participativas para mediação de conflitos com corresponsabilidade. No entanto, apenas R3 e R4 abordam a complexidade dos conflitos produtivos e os desafios emocionais envolvidos, como disputas de ego e dificuldade de provocar conversas abertas. Os demais líderes não se aprofundaram na intencionalidade dos conflitos produtivos, o que pode indicar uma cultura que privilegia a harmonia em detrimento da divergência criativa. Tjosvold (2008) argumenta que conflitos produtivos são essenciais para inovação e exigem estrutura e estímulo ativo por parte da liderança. Vieira (2017) reforça que conflitos são expressão legítima de tensões e devem ser tratados como oportunidade de crescimento.

A dificuldade em obter feedback genuíno é mencionada pela maioria dos entrevistados. Para tentar contornar esse desafio, os líderes adotam diversas medidas, como solicitar feedbacks anônimos, dinâmicas que exigem a troca de feedback, ou solicitar feedback pontuais, relativos a temas específicos. Porém é notório que os líderes, apesar de reconhecerem e incentivarem o feedback, enfrentam barreiras de confiança que dificultam a fluidez desse processo. Zanelli, Silva & Soares (2010) ressaltam que o feedback é essencial

para o desenvolvimento da liderança, mas depende de confiança mútua. Nesse mesmo raciocínio, London & Smither (2002) destacam que o feedback eficaz depende de confiança mútua, estrutura e cultura de abertura. Um possível caminho para estes líderes (e possivelmente para a organização), seria a incorporação do rito de feedback como prática rotineira, conforme Magalhães & Saraiva (2019), que defendem que o espaço para feedback deve ser contínuo, seguro e integrado à rotina.

Todos os líderes mencionam práticas consistentes de acessibilidade, como responder prontamente, priorizar agendas de 1:1 e participar dos ritos da equipe. Essa uniformidade indica um valor compartilhado na cultura de liderança. A saída para construir confiança talvez seja utilizar essa acessibilidade para estreitar os vínculos, fortalecendo a confiança mútua. Afonso (2000) reforça que a presença do líder é um dos principais fatores de construção de vínculo simbólico e emocional e que este vínculo permite expressão autêntica de críticas.

No que diz respeito à promoção de vínculos entre os membros da equipe, pode-se inferir que os líderes promovem momentos informais, delegam mentores internos e realizam dinâmicas de *team building* com foco em confiança. Há também incentivo à descontração e à criação de conexão fora do ambiente de trabalho. Em relação a esta última prática, os líderes encontram dificuldades em contextos nos quais as equipes estão geograficamente distribuídas, mas tentam contornar esse desafio promovendo jogos e encontros virtuais. Gayotto (1992) destaca que vínculos grupais são fortalecidos por rituais informais e espaços de convivência. Já Puente-Palacios & Freitas (2002) reforçam que o clima organizacional saudável depende da qualidade das relações interpessoais, ratificando a relevância dessas práticas.

#### **4.5 Limitações do estudo de caso**

Embora a análise das entrevistas tenha alcançado o objetivo proposto e oferecido contribuições relevantes para a compreensão da relação entre liderança e clima organizacional, algumas limitações devem ser reconhecidas. Em primeiro lugar, a pesquisa foi conduzida com um número restrito de participantes — cinco líderes da diretoria de tecnologia de uma única empresa — o que limita a generalização dos resultados para outras organizações ou setores. A escolha dos entrevistados, baseada na proximidade geográfica e na nota obtida na pesquisa de clima, pode ter gerado um viés positivo, uma vez que foram selecionados apenas líderes com desempenho destacado, excluindo perspectivas de lideranças com práticas menos eficazes.

Além disso, o estudo adotou uma abordagem qualitativa, o que privilegia a profundidade das análises, mas não permite inferências estatísticas. A interpretação dos dados, embora guiada por metodologia reconhecida (análise de conteúdo), está sujeita à subjetividade do pesquisador, especialmente na categorização das unidades de sentido. Outro ponto a ser considerado é a ausência de triangulação com outros instrumentos de coleta, como questionários aplicados aos liderados ou observações diretas, que poderiam enriquecer a compreensão das práticas de liderança e seus efeitos sobre o clima organizacional.

Por fim, a pesquisa foi realizada em um contexto específico — uma empresa digital com cultura organizacional já consolidada e reconhecida por boas práticas de gestão — o que pode não refletir a realidade de organizações com estruturas mais tradicionais ou em processo de transformação. Recomenda-se, portanto, que estudos futuros ampliem o escopo da investigação, incluindo diferentes perfis de líderes, setores e metodologias complementares, a fim de aprofundar e validar os achados aqui apresentados.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo compreender a influência da liderança na construção e manutenção do clima organizacional, com foco em empresas digitais que enfrentam desafios constantes relacionados à inovação, retenção de talentos e transformação cultural. A análise realizada na diretoria de tecnologia da empresa MobTech (nome fictício) evidenciou que práticas de liderança humanizada — pautadas na escuta ativa, na valorização das individualidades, na promoção de vínculos e na gestão consciente dos papéis — exercem papel determinante na consolidação de ambientes organizacionais saudáveis, colaborativos e orientados para resultados.

É fundamental ressaltar que o coração deste trabalho foi a teoria dos grupos operativos de Enrique Pichon-Rivière. Mais do que uma referência metodológica, essa abordagem psicossocial estruturou todo o percurso investigativo, sendo amplamente explorada no capítulo de referencial teórico e servindo como lente interpretativa para a análise dos dados. As entrevistas foram cuidadosamente construídas com base nas quatro dimensões centrais da teoria — pessoas, tarefas, papéis e vínculos — permitindo uma leitura profunda e integrada das dinâmicas grupais e das práticas de liderança observadas.

A análise dos dados coletados através das entrevistas revelou que líderes que atuam como facilitadores, e não apenas como gestores de tarefas, são capazes de mobilizar suas equipes de forma mais eficaz, promovendo engajamento, autonomia e senso de pertencimento. Entre as práticas identificadas, destacam-se a comunicação transparente e adaptada ao perfil de cada colaborador, o reconhecimento público de conquistas individuais, a criação de ambientes seguros para expressão de ideias e sentimentos, e o incentivo à autonomia por meio da delegação consciente de responsabilidades. Além disso, os líderes demonstraram atenção ao desenvolvimento profissional, apoiando a construção de planos de desenvolvimento individual (PDI), promovendo sessões recorrentes de feedback e designando mentores internos para fomentar a troca de conhecimento. A promoção de vínculos interpessoais também se revelou estratégica, com ações como dinâmicas de team building, momentos informais de descontração, estímulo à colaboração entre pares e práticas voltadas à inclusão e respeito à diversidade. Tais práticas não apenas fortalecem a coesão grupal, como também contribuem para a construção de um clima organizacional positivo, pautado na confiança, no respeito mútuo e na valorização das diferenças.

Apesar das excelentes práticas observadas, o estudo também revelou lacunas importantes, como a ausência de medidas estruturadas de inclusão e diversidade, bem como a dificuldade em institucionalizar práticas de feedback e escuta genuína. Tais aspectos indicam que, embora a cultura organizacional da MobTech seja forte e inspiradora, ainda há espaço para amadurecimento e evolução no que tange à consolidação de uma liderança verdadeiramente inclusiva e participativa. A institucionalização dessas práticas, por meio de políticas formais, indicadores e programas de formação, pode representar um avanço significativo na construção de ambientes organizacionais mais equitativos e sustentáveis.

A escolha do tema está diretamente relacionada à trajetória profissional do autor, que desde quando assumiu sua primeira posição de liderança tem se dedicado ao aprimoramento contínuo de suas competências em gestão de pessoas, compreendendo que liderar vai além da entrega de resultados — trata-se de cuidar de pessoas, construir vínculos e fomentar ambientes propícios ao desenvolvimento humano. Assim, este trabalho representa não apenas uma contribuição acadêmica, mas também um exercício de reflexão sobre o papel da liderança na construção de culturas organizacionais mais éticas, inclusivas e sustentáveis.

Espera-se que os achados aqui apresentados possam subsidiar futuras pesquisas, bem como inspirar líderes e gestores na adoção de práticas que promovam o bem-estar, a inovação e a eficácia organizacional, reafirmando que o clima organizacional não é apenas um reflexo da cultura vigente, mas também um instrumento estratégico para o desenvolvimento das pessoas e das organizações.

## 6 REFERÊNCIAS

- AFONSO, M. H. F. Teoria do vínculo: a prática da psicanálise social. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.
- ALMEIDA, J. Liderança: um evento coletivo. São Paulo: Atlas, 2014.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BISPO, M. Clima organizacional: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2006.
- BIZARRIA, F. P.; OLIVEIRA, L. C.; SANTOS, M. A. Modelos de clima organizacional. *Revista de Administração*, v. 52, n. 3, p. 45–60, 2016.
- CASTANHO, M. Psicanálise e grupos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012.
- CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas, 1997.
- CODO, W.; JACQUES, M. G. Saúde mental e trabalho: teoria, clínica e pesquisa. Petrópolis: Vozes, 2010.
- DA COSTA OLIVEIRA, M.; AGUIAR, R. Clima organizacional e produtividade. *Revista de Psicologia*, v. 29, n. 2, p. 123–135, 2021.
- DIEESE. Rotatividade no mercado de trabalho brasileiro: 2002 a 2014. São Paulo: Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, 2016.
- DUTRA, J. S. Gestão de carreiras: desafios e estratégias para organizações e indivíduos. São Paulo: Atlas, 2016.
- EDMONDSON, A. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, v. 44, n. 2, p. 350–383, 1999.
- FLEURY, M. T. L. Gestão da diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2000.
- GAYOTTO, M. Dinâmica de grupos. São Paulo: Atlas, 1992.
- GOLEMAN, D. Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.

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

GREAT PLACE TO WORK. O que você faz para manter a sua empresa em pé: equilibra finanças, organiza processos e satisfaz clientes? Disponível em: <https://www.greatplacetowork.com.br>. Acesso em: 12 dez. 2024.

KELLER, R.; AGUIAR, R. Clima organizacional e produtividade. *Revista de Psicologia*, v. 29, n. 2, p. 123–135, 2020.

LANZER, F. Clima e cultura organizacional: entender, manter, mudar. Amstelveen (Holanda): LCO Partners BV, 2017.

LONDON, M.; SMITHER, J. W. Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, v. 12, n. 1, p. 81–100, 2002.

LUZ, R. Modelos de pesquisa de clima organizacional. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

MACHADO, G. C. X. M. P.; MACIEL, T. M. F. B.; THIOLENT, M. Uma metodologia de pesquisa-ação integral e sistêmica para saneamento em co-gestão com comunitários tradicionais, aplicada na Comunidade Caiçara da Praia do Sono. In: ACTION RESEARCH NETWORK OF THE AMERICAS CONFERENCE, 5., 2017, Cartagena. Proceedings... San Diego: ARNA, 2017. Disponível em: <http://bit.ly/3rDWcX0>. Acesso em: 10 dez. 2024.

MAGALHÃES, A. F.; SARAIVA, L. Gestão de pessoas e espaços organizacionais. *Revista de Administração*, v. 54, n. 2, p. 123–135, 2019.

MATTOS, J. Clima organizacional e eficiência organizacional. *Revista de Administração*, v. 27, n. 3, p. 45–60, 2019.

MOREIRA, J. Liderança e motivação. São Paulo: Atlas, 2017.

MOTA, A. Clima organizacional: definição e importância. São Paulo: Atlas, 2018.

NAZARIO, B. S.; FONSECA, F. I.; BARBOSA, L. L. S. Estilos de liderança e clima organizacional: aproximações e discussões recentes. 2018.

- OLIVEIRA, E. C. A.; SANTOS, D. S. A contribuição da liderança para o clima organizacional. 2020.
- PAIVA, K. Gestão de pessoas: fundamentos e tendências. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2017.
- PUENTE-PALACIOS, K. E.; FREITAS, M. E. Clima organizacional: uma revisão crítica da produção nacional. In: ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. de A. (Orgs.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- QUAGLIO, G. et al. Liderança situacional: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2015.
- RIZZATTI, L. Clima organizacional: estudos e pesquisas. Revista de Administração, v. 27, n. 3, p. 45–60, 2002.
- RODRIGUES, L. G. de F. A influência da relação líder-liderado no clima organizacional. Universidade Federal do Paraná, 2014. Disponível em: Academia.edu. Acesso em: 15 mar. 2025.
- SANTOS, T. D. C. et al. Construção de uma escala de clima organizacional para uma organização pública. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, Brasília, DF, v. 19, n. 3, p. 713–719, jul./set. 2019.
- SARAIVA DA SILVA, J. L.; SPERANDIO DE SOUZA, C. Liderança: seu papel visando o clima e a cultura nas organizações. 2020.
- TJOSVOLD, D. The conflict-positive organization: it depends upon us. Journal of Organizational Behavior, v. 29, n. 1, p. 19–28, 2008.
- VIDAL, L. F.; FRANCISCHETTO, M. A.; MIRANDA, M. A.; SILVA, J. R. Clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa do setor atacadista. In: VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2010, Penedo – RJ.
- VIEIRA, M. Psicodinâmica do trabalho. Rio de Janeiro: Vozes, 2017.
- VISCA, J. Grupos operativos: teoria e técnica. Buenos Aires: Nueva Visión, 1987.
- ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; SOARES, D. H. P. Gestão de pessoas: trabalho e psicologia organizacional. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- ZIMERMAN, D. E.; OSÓRIO, L. C. Como trabalhamos com grupos. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

## 7 APÊNDICE

### 7.1 Questionário

#### 7.1.1 Questões relativas à dimensão “Pessoas”

- 7.1.1.1 Quais são as principais estratégias que você usa para manter uma comunicação eficaz com sua equipe?
- 7.1.1.2 Quais são suas abordagens para manter a motivação e o engajamento das pessoas em tempos difíceis?
- 7.1.1.3 Quais práticas você adota para promover um ambiente de trabalho positivo e saudável?
- 7.1.1.4 Quais iniciativas você implementa para promover o bem-estar físico e mental dos seus liderados?
- 7.1.1.5 De que maneira você apoia o desenvolvimento profissional de seus liderados?

#### 7.1.2 Questões relativas à dimensão “Tarefas”

- 7.1.2.1 De que maneira você encoraja a autonomia e a responsabilidade entre os membros da equipe?
- 7.1.2.2 Como você estabelece metas e expectativas claras para sua equipe?
- 7.1.2.3 Quais ações você toma para garantir que a equipe esteja sempre alinhada com os objetivos estratégicos da empresa?
- 7.1.2.4 Pode descrever uma situação em que um membro da equipe teve um desempenho abaixo do esperado e como você lidou com isso?
- 7.1.2.5 De que forma você incentiva a inovação e a criatividade entre seus liderados?

#### 7.1.3 Questões relativas à dimensão “Papéis”

- 7.1.3.1 Houve ocasiões em que você precisou de um porta-voz para representar a equipe em uma reunião importante? Como você seleciona a pessoa mais adequada para esse papel?
- 7.1.3.2 Pode descrever uma situação em que você teve que delegar uma tarefa importante para um membro da equipe? Como você escolheu quem seria o líder dessa tarefa?
- 7.1.3.3 Já presenciou ou lidou com uma situação em que um membro da equipe foi injustamente responsabilizado por um problema? Como você lidou com essa situação para restabelecer a justiça e a confiança na equipe?

7.1.3.4 Como você identifica um sabotador na sua equipe, e quais as ferramentas para reprimir esse comportamento?

7.1.3.5 Quais métodos você utiliza para garantir que todos se sintam incluídos e respeitados no ambiente de trabalho?

#### 7.1.4 **Questões relativas ao vetor “Vínculos”**

7.1.4.1 Como você promove a colaboração e o trabalho em equipe entre seus liderados?

7.1.4.2 Como você lida com conflitos dentro de sua equipe?

7.1.4.3 Como você coleta e responde ao feedback da equipe sobre seu estilo de liderança?

7.1.4.4 De que forma você se mantém acessível para sua equipe?

7.1.4.5 Como você promove o estabelecimento de vínculos entre os membros da equipe?