



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA  
CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GUILERME DE SOUSA VALE**

**LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL: IMPACTOS NA SAÚDE MENTAL  
E NO BEM-ESTAR DOS FUNCIONÁRIOS DA CONCESSIONÁRIA VOLVO DE  
JOÃO PESSOA/PB**

**JOÃO PESSOA**

**2026**

**GUILERME DE SOUSA VALE**

**LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL: IMPACTOS NA SAÚDE MENTAL  
E NO BEM-ESTAR DOS FUNCIONÁRIOS DA CONCESSIONÁRIA VOLVO DE  
JOÃO PESSOA/PB**



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**  
apresentado ao Instituto Federal de Educação,  
Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso  
Superior de Bacharelado em Administração, como  
requisito institucional para a obtenção do Grau de  
Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Orientador(a):** Dra. Cibele de Albuquerque Tomé

**JOÃO PESSOA**

**2026**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *Campus* João Pessoa

V1491	Vale, Guilherme de Sousa.  Liderança e clima organizacional : impactos na saúde mental e no bem-estar dos funcionários da Concessionária Volvo de João Pessoa/PB / Guilherme de Sousa Vale. – 2026. 88 f. : il. TCC (Graduação – Curso Superior de Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2026. Orientação: Profª Dra. Cibele de Albuquerque Tomé.  1. Liderança. 2. Clima organizacional. 3. Saúde mental. 4. Bem-estar. 5. Gestão de pessoas. I. Título.  CDU 005.322:316.46(043)
-------	--

Bibliotecária responsável: Lucrecia Camilo de Lima – CRB 15/132

## FOLHA DE APROVAÇÃO

**GUILERME DE SOUSA VALE**

Matrícula 20221460090

**Liderança e clima organizacional: impactos na saúde mental e no bem-estar dos funcionários da concessionária Volvo de João Pessoa - Pb.**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado em **09/junho/2026**, às **15:00** no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Resultado: APROVADO**

João Pessoa, 11 de junho de 2026.

**BANCA EXAMINADORA:**

*(assinaturas eletrônicas via SUAP)*

**Cibele de Albuquerque Tomé (IFPB)**

Orientador(a)

**Agnes Campelo Araujo Braz (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

**Ana Telma da Silva Miranda (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Cibele de Albuquerque Tome, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 11/06/2026 18:42:11.
- Ana Telma da Silva Miranda, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 11/06/2026 23:11:31.
- Agnes Campello Araujo Braz, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 15/06/2026 20:31:27.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 11/06/2026. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código: 891451  
Verificador: ddefee154c  
Código de Autenticação:



**NOSSA MISSÃO:** Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

**VALORES E PRINCÍPIOS:** Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

*Dedico este trabalho aos meus pais, meus maiores exemplos de força, coragem e superação. Agradeço pelo incentivo, apoio constante e pelos valores que me permitiram ser quem sou.*

## **AGRADECIMENTOS**

Chego ao final desta etapa da minha formação com um profundo sentimento de gratidão. Foram dias desafiadores, em que por vezes pensei em desistir, mas mantive-me firme, superando as dificuldades que surgiram e que me afastaram do meu maior objetivo. Agradeço, primeiramente, a Deus, por sua proteção, força e por me sustentar em todo este processo.

Expresso minha sincera gratidão à minha família, que esteve ao meu lado durante toda essa jornada. Agradeço também aos meus amigos, pelo incentivo e pela presença, que foram fundamentais ao longo dessa caminhada.

Agradeço à minha orientadora, Cibele de Albuquerque Tomé, pela dedicação, paciência e por compartilhar seus conhecimentos, contribuindo de maneira essencial para a realização deste trabalho e para este momento tão significativo da minha vida.

Por fim, registro meu agradecimento ao Instituto Federal da Paraíba, pelo acolhimento e por todo o aprendizado proporcionado ao longo da minha formação, assim como a todos os professores que contribuíram para minha trajetória acadêmica.

“Minha esperança é necessária, mas não é suficiente. Ela, só, não ganha a luta, mas sem ela a luta fraqueja e titubeia”.

- Paulo Freire

## RESUMO

A liderança exerce um papel fundamental na construção de ambientes de trabalho saudáveis, influenciando diretamente o clima organizacional, a saúde mental e o bem-estar dos funcionários. Dessa forma, o presente estudo teve como objetivo analisar como os estilos de lideranças influenciam o clima organizacional e os impactos desses fatores na saúde mental e no bem-estar dos funcionários da empresa PG Prime – Volvo. O referencial teórico abordou temas centrais como os estilos de liderança (autocrática, democrática, liberal e transformacional), a influência do líder na formação do clima organizacional, os riscos da liderança disfuncional e do *burnout*, além da relação entre produtividade e bem-estar no trabalho. Metodologicamente, a pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso aplicado, de caráter descritivo com abordagem quali-quantitativa, utilizando pesquisa bibliográfica e levantamento de campo (*survey*) por meio de um questionário aplicado a uma amostra não probabilística e definida por acessibilidade aos dados. Os resultados revelaram uma percepção positiva sobre a liderança, classificada como humanizada, e um clima organizacional predominantemente agradável. Contudo, identificaram-se pontos críticos, como a oscilação no reconhecimento profissional e níveis de estresse que exigem monitoramento. Conclui-se que a liderança é o principal agente motivador do bem-estar emocional, evidenciando que uma gestão que equilibra a eficiência dos processos com o suporte psicológico é essencial para a manutenção de um ambiente produtivo e seguro nas organizações contemporâneas.

**Palavras-chave:** Liderança. Clima Organizacional. Saúde Mental. Bem-estar. Gestão de Pessoas.

## **ABSTRACT**

Leadership plays a fundamental role in building healthy work environments, directly influencing the organizational climate and the mental health of employees. This study aimed to analyze how leadership styles impact the organizational climate and influence the well-being and emotional health of employees at PG Prime – Volvo. The theoretical framework addressed central themes such as leadership styles (autocratic, democratic, laissez-faire, and transformational), the leader's influence on the formation of the organizational climate, the risks of precarious leadership and burnout, and the relationship between productivity and well-being at work. Methodologically, the research was characterized as an applied case study of a descriptive nature with a quantitative-qualitative approach, using bibliographic research and field data collection (survey) through a questionnaire applied to a non-probabilistic sample defined by data accessibility. The results revealed a positive perception of leadership, classified as humanized, and a predominantly pleasant organizational climate. However, critical points were identified, such as fluctuations in professional recognition and stress levels that require monitoring. It is concluded that leadership is the main motivating factor for emotional well-being, demonstrating that management that balances process efficiency with psychological support is essential for maintaining a productive and safe environment in contemporary organizations.

**Keywords:** Leadership. Organizational Climate. Mental Health. Well-being. Human Resource Management.

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1:</b> Síntese dos principais estilos de liderança e seus autores.....	20
<b>QUADRO 2:</b> Estilos de liderança.....	30
<b>QUADRO 3:</b> Missão, visão e valores da Volvo.....	42

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1</b> - TEMPO DE ATUAÇÃO NA EMPRESA.....	46
<b>GRÁFICO 2</b> - SETOR DE ATUAÇÃO.....	47
<b>GRÁFICO 3</b> – O LÍDERER DEMONSTRA PREOCUPAÇÃO COM O BEM-ESTAR DA EQUIPE.....	49
<b>GRÁFICO 4</b> - COMUNICAÇÃO CLARA E RESPEITOSA.....	51
<b>GRÁFICO 5</b> - O TRABALHO É RECONHECIDO PELA LIDERANÇA.....	52
<b>GRÁFICO 6</b> - LIBERDADE PARA EXPRESSAR OPINIÕES OU DIFICULDADES..	54
<b>GRÁFICO 7</b> - INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO.....	55
<b>GRÁFICO 8</b> - O AMBIENTE DE TRABALHO É AGRADÁVEL NO DIA A DIA.....	57
<b>GRÁFICO 9</b> - RESPEITO ENTRE COLEGAS DE TRABALHO.....	58
<b>GRÁFICO 10</b> - COMUNICAÇÃO INTERNA E RELACIONAMENTO DA EQUIPE...	60
<b>GRÁFICO 11</b> - CLIMA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO PROFISSIONAL....	61
<b>GRÁFICO 12</b> - SENTIMENTO DE SER PARTE IMPORTANTE DA EMPRESA.....	63
<b>GRÁFICO 13</b> - AMBIENTE DE TRABALHO E SAÚDE EMOCIONAL.....	66
<b>GRÁFICO 14</b> - SENTIR-SE BEM EMOCIONALMENTE DURANTE A JORNADA DE TRABALHO.....	67
<b>GRÁFICO 15</b> - NÍVEL DE ESTRESSE.....	68
<b>GRÁFICO 16</b> - IMPACTO NA LIDERANÇA NO BEM-ESTAR EMOCIONAL.....	70
<b>GRÁFICO 17</b> - PREOCUPAÇÃO DA EMPRESA COM A SAÚDE EMOCIONAL DO FUNCIONÁRIO.....	71

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 01: LOGOMARCA VOLVO.....</b>	<b>39</b>
<b>FIGURA 02: ORGANOGRAMA.....</b>	<b>42</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
2.1 LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: EVOLUÇÃO E ESTILOS.....	16
2.2 A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA PARA O CLIMA ORGANIZACIONAL.....	22
2.3 LIDERANÇA DISFUNCIONAL: CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS.....	24
2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	25
2.5 FATORES QUE INFLUENCIAM O CLIMA ORGANIZACIONAL.....	27
2.6 RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL.....	29
2.7 PRODUTIVIDADE E BEM-ESTAR DOS FUNCIONÁRIOS.....	31
2.8 FATORES QUE AFETAM O BEM-ESTAR NO TRABALHO.....	33
2.9 O IMPACTO DA LIDERANÇA SOBRE A PRODUTIVIDADE E O BEM-ESTAR.....	34
2.10 CONCESSIONÁRIAS AUTOMOTIVAS PREMIUM.....	35
<b>3 PERCURSO METODOLÓGICO.....</b>	<b>37</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	37
3.2 AMBIENTE DE PESQUISA.....	38
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	42
<b>4 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>45</b>
4.1 TEMPO DE ATUAÇÃO NA EMPRESA E PERFIL DO RESPONDENTE.....	46
4.2 ANÁLISE DA DIMENSÃO: LIDERANÇA.....	48
4.3 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	57
4.4 BEM-ESTAR E SAÚDE EMOCIONAL.....	65
4.5 ANÁLISE QUALITATIVA E DIÁLOGO COM A RESPOSTA ABERTA.....	73
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>75</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>78</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>83</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A liderança nas organizações assume um papel importante na construção de um ambiente de trabalho saudável, motivador e harmonioso entre seus funcionários, e isso influencia diretamente o clima organizacional, e conseqüentemente, o bem-estar e saúde emocional dos funcionários dentro da empresa.

Compreender os estilos de liderança adotados pela empresa é essencial para intervir em melhorias dentro do ambiente, já que o líder tem impactos significativos para a equipe, exercendo papel fundamental na satisfação e no desempenho da equipe. Uma organização que busca crescimento, deve ter como pilar focar principalmente em seus funcionários, sendo eles os responsáveis por todo o processo operacional dentro da empresa, incluindo o seu sucesso no meio corporativo. Um funcionário doente prejudica o trabalho de toda equipe, evidenciando uma fraqueza da empresa, pois um ambiente precarizado acaba interferindo em todo o processo, seja em curto, médio ou longo prazo, e independentemente do seu ramo de atuação.

O setor automotivo possui grande relevância para a economia brasileira, contribuindo para a geração de empregos, movimentação financeira e desenvolvimento de diversos segmentos relacionados à comercialização e manutenção de veículos. No segmento premium, de veículos de luxo as concessionárias têm se destacado bastante pelo crescimento da demanda e pela comercialização de produtos de alto valor agregado.

De acordo com estudo da Bain & Company, o mercado brasileiro de carros de luxo, considerando veículos com valor superior a R\$300 mil, movimentou aproximadamente R\$15 bilhões em 2022, com projeção de alcançar R\$24 bilhões até 2030. Esse crescimento é impulsionado pela expansão das redes de concessionárias premium, pelo aumento do interesse em veículos eletrificados e pelo fortalecimento do público consumidor de alto poder aquisitivo. Além disso, o setor automotivo desempenha importante papel na geração de empregos e no fortalecimento da economia, influenciando áreas como serviços, financiamento, seguros, manutenção e fornecimento de peças e acessórios.

Nesse segmento, é comum a utilização de metas e indicadores de desempenho para acompanhamento dos resultados organizacionais. Em razão da busca pela qualidade no atendimento, satisfação dos clientes e alcance dos objetivos da empresa, os funcionários estão sujeitos a processos de acompanhamento e avaliação de desempenho por parte da liderança.

Diante desse contexto, a forma como a gestão conduz as cobranças, estabelece metas e se relaciona com as equipes pode influenciar a percepção dos funcionários sobre o ambiente de trabalho. Por isso, torna-se relevante compreender como os estilos de liderança adotados pela organização se relacionam com o clima organizacional e com o bem-estar dos funcionários.

Dessa forma, torna-se importante compreender como os funcionários dentro da própria empresa enxergam a liderança durante a rotina de trabalho, e este estudo será importante nesse sentido, entendendo como os funcionários dessas empresas evidenciam a cobrança do líder e os impactos que causam tanto na saúde mental e bem-estar dos funcionários, como no clima organizacional da empresa. Ambientes com pressão e alto padrão de atendimento podem gerar estresse e desgaste emocional aos funcionários, e empresas onde as lideranças não compreendem esses aspectos acabam se tornando os principais agentes a impactar a qualidade de vida da equipe, tanto no ambiente organizacional, como na vida pessoal.

As empresas de luxo focam em satisfazer o consumidor, oferecendo diversas maneiras de criar um vínculo e aumentar seu público da concessionária, porém necessita de cuidados em relação às maneiras de interação dentro da equipe, a forma como se dirigir ao funcionário, a abertura ao diálogo e a compreensão quando as metas não são alcançadas, pois são atitudes humanas que são capazes de entregar frutos promissores a longo prazo, garantindo uma equipe que entrega resultados promissores e dedicação com suas tarefas. Entender essas questões faz com que as empresas evitem o adoecimento no trabalho, promovendo um ambiente de trabalho seguro e equilibrado, como também, permitindo se manter como referência no segmento que atua, pois com a alta competitividade entre as empresas, os funcionários que tenham um bem-estar e sejam saudáveis, se sentem mais capazes e seguros diante das situações ocorridas.

De acordo com Goleman (2019, p. 12), a inteligência emocional é indispensável para o exercício da liderança, pois "sem ela, um indivíduo pode ter a melhor formação do mundo, uma mente incisiva e analítica e um suprimento infinito de ideias inteligentes, mas não será um bom líder."

A atuação da liderança também é determinante na configuração do clima organizacional e, conseqüentemente, na saúde psíquica dos funcionários. Segundo Chiavenato (2021), estilos de liderança autocráticos ou ineficazes na comunicação podem gerar um ambiente de insegurança e desmotivação, com casos de estresse ocupacional e síndrome de burnout. A ausência de mecanismos de feedback positivo e de condições que favorecem o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional sobrecarregam o indivíduo, tornando o ambiente de trabalho um espaço de vulnerabilidade à saúde mental, em vez de um local de desenvolvimento.

Ainda de acordo com Chiavenato (2014), o clima organizacional está relacionado à forma como os funcionários percebem o ambiente de trabalho e como essas percepções influenciam seus comportamentos e atitudes. Nesse contexto, o autor afirma que "as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e as fraquezas de uma organização dependendo da maneira como são tratadas" (CHIAVENATO, 2014, p. 11). Assim, as ações desenvolvidas pela organização refletem diretamente nas relações interpessoais e no bem-estar da equipe, podendo gerar conseqüências como desmotivação, conflitos e alta rotatividade. Além disso, um ambiente desfavorável pode resultar na perda de profissionais qualificados e comprometer o desempenho organizacional, evidenciando a importância de uma atuação conjunta entre colaboradores e liderança na construção de um clima de trabalho saudável e produtivo.

Diante desse cenário, a promoção de um ambiente saudável torna-se imperativa. De acordo com a Organização Mundial da Saúde, OMS (2010), um ambiente de trabalho saudável é aquele em que trabalhadores e gestores colaboram em um processo de melhoria contínua para proteger e promover a saúde, a segurança e o bem-estar de todos, considerando não apenas a segurança física, mas também o ambiente psicossocial e a cultura organizacional. Complementarmente, o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), conforme defendido por Chiavenato (2021), pressupõe que a eficácia organizacional e a

satisfação dos funcionários caminham juntas, onde a comunicação transparente, o suporte da gestão e o respeito à individualidade são os pilares que garantem resultados superiores e maior produtividade.

Ambientes de trabalho saudáveis contribuem para a qualidade de vida dos trabalhadores e investigar essas relações pode ajudar empresas a desenvolverem práticas mais humanas e sustentáveis de gestão. Entender os impactos que a liderança causa nas relações com os funcionários faz toda diferença para as organizações que buscam melhorias nos seus ambientes corporativos, e principalmente, para as empresas que se importam com o bem-estar dos seus trabalhadores. Afinal, um clima positivo aumenta a produtividade e reduz o *turnover*.

Os temas relacionados às tais questões ainda enfrentam barreiras para serem inseridos dentro das organizações, mas a realização do presente estudo, permite-se a integração entre realidades profissionais diversas e pode servir de base para futuras pesquisas ou intervenções em gestão de pessoas, contribuindo para outros estudos relacionados a essa área, que tenham interesse em compreender as relações de trabalho e promover ambientes mais saudáveis e com maior qualidade.

Diante do cenário exposto, emerge a seguinte problemática que norteia esta investigação: **Em um contexto em que a saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores têm se tornado desafios para as organizações, até que ponto os estilos de liderança adotados na PG Prime Volvo influenciam o clima organizacional e repercutem na experiência dos funcionários?**

Diante disso, esta pesquisa tem como objetivo geral, analisar como os estilos de liderança influenciam o clima organizacional e os impactos desses fatores na saúde mental e no bem-estar dos funcionários na empresa Volvo, do grupo PG Prime, unidade de João Pessoa/PB. Quanto aos objetivos específicos, busca-se:

- Identificar os estilos de liderança presentes na concessionária pesquisada;
- Verificar como o clima organizacional é percebido pelos funcionários;
- Investigar os impactos da liderança na saúde mental e bem-estar da equipe.

A relevância deste estudo justifica-se pela necessidade premente de compreender como a figura do líder atua como um mediador psicossocial em tempos de instabilidade econômica. Embora a literatura clássica já explore a relação entre liderança e produtividade, há uma lacuna no que tange às estratégias práticas que líderes podem adotar para mitigar os riscos psicossociais em ambientes cada vez mais digitais e competitivos.

Socialmente, a pesquisa contribui ao lançar luz sobre a responsabilidade corporativa na preservação da saúde mental, enquanto, sob a ótica organizacional, oferece subsídios para a redução de custos com absenteísmo e rotatividade (turnover).

Academicamente, este trabalho se justifica ao integrar os conceitos de inteligência emocional e liderança situacional como ferramentas de gestão do clima organizacional, permitindo uma visão holística que vai além da simples cobrança de metas. Entender essa dinâmica é fundamental para que as organizações não apenas sobrevivam ao mercado, mas prosperem através do capital humano valorizado e saudável.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A construção deste Referencial Teórico visa sustentar a discussão central do trabalho, que reside na interface entre a liderança, o clima organizacional e os impactos da precarização das relações sobre a saúde emocional e a produtividade dos trabalhadores. Para tanto, serão explorados conceitos fundamentais da Administração e do Comportamento Organizacional, priorizando a perspectiva de autores brasileiros e o contexto nacional.

### **2.1 LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: EVOLUÇÃO E ESTILOS**

A liderança constitui um dos principais pilares da gestão de pessoas e do alcance dos objetivos organizacionais. Mais do que um cargo ou função gerencial, ela pode ser compreendida como um processo de influência interpessoal por meio do qual o líder orienta, motiva e engaja os membros da equipe na busca por objetivos comuns.

Para a fundamentação deste estudo, adotou-se a perspectiva teórica de Chiavenato (2021), em razão de sua relevância para a sistematização das teorias da Administração no contexto brasileiro. A escolha desse autor justifica-se por sua capacidade de integrar as teorias clássicas dos estilos de liderança às abordagens contemporâneas. Ademais, sua análise contempla os Sistemas Administrativos de Likert, possibilitando uma compreensão gradual dos modelos de gestão, desde os mais autoritários até aqueles baseados na participação plena dos funcionários. Essa abordagem mostra-se adequada para o diagnóstico da realidade organizacional da empresa objeto deste estudo.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 125), “ a liderança é necessária em todos os tipos de organizações humanas, em todos os seus níveis e em todos os seus ramos de atividade”. Tal afirmação evidencia a relevância da liderança para a manutenção da coesão e da direção dos grupos organizacionais, independentemente de seu porte ou finalidade. Nesse sentido, a liderança está associada à capacidade de influenciar e mobilizar indivíduos, favorecendo a realização das atividades com comprometimento e alinhamento aos objetivos institucionais.

Além disso, no cenário da Administração, a definição de liderança evoluiu significativamente, passando de abordagens baseadas em traços inatos para modelos que enfatizam comportamentos e o contexto situacional.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), a liderança é a capacidade de influenciar um grupo para a consecução de objetivos, ressaltando o foco no resultado e na influência direcionada. O líder é aquele que, através de sua conduta e comunicação, estabelece a visão, o caminho e o ritmo da equipe. A complexidade do mundo corporativo atual, muitas vezes caracterizado como VUCA (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo), exige líderes capazes de se adaptar e de desenvolver pensamento sistêmico na equipe, buscando enxergar inter-relações e processos, em vez de fotos instantâneas, conforme a visão de Senge (apud VAZ, 2011 ).

A compreensão da liderança exige uma análise da transição entre o foco no controle e o foco nas pessoas. Nesse contexto, Chiavenato (2021) é adotado como base principal deste estudo por sua capacidade de sintetizar as teorias clássicas e contemporâneas, oferecendo uma visão integrada da realidade administrativa brasileira. É fundamental destacar que a classificação de Chiavenato bebe diretamente da fonte de Rensis Likert (1961), que propôs quatro sistemas de administração.

A literatura brasileira, em consonância com as teorias internacionais, destaca a importância de reconhecer os diferentes estilos de liderança, visto que não há um modelo único ideal, mas sim a necessidade de adequação ao contexto (liderança situacional). Os estilos clássicos, popularizados por Chiavenato (2005), incluem: a autocrática, democrática, e a liberal (Laissez-faire), a ver:

- **Liderança Autocrática:** O líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões. Os subordinados possuem pouca ou nenhuma liberdade de escolha. Embora possa gerar um alto volume de produção inicial, Chiavenato (2005) adverte que esse estilo frequentemente resulta em um clima de tensão, frustração e baixa satisfação emocional, elevando os níveis de estresse.
- **Liderança Democrática:** Focada na participação e na colaboração. O líder atua como um facilitador, incentivando o grupo a definir diretrizes e

tomar decisões em conjunto. Segundo Maximiano (2014), esse estilo tende a elevar o moral da equipe e o comprometimento, pois os funcionários se sentem valorizados, o que favorece um ambiente psicologicamente saudável.

- **Liderança Liberal (*Laissez-faire*):** Caracteriza-se pela omissão ou liberdade total. O líder delega todas as decisões e intervém apenas quando solicitado. Embora pareça positiva pela autonomia, essa abordagem pode causar desorientação e insegurança se a equipe não for altamente madura, prejudicando o clima organizacional por falta de suporte.

Além dos estilos clássicos, autores contemporâneos como Goleman (2019) introduzem a Liderança Ressonante, baseada na inteligência emocional. Nesse modelo, o líder utiliza a empatia para sintonizar os sentimentos da equipe, sendo capaz de transitar entre diferentes estilos (coaching, afetivo ou visionário) conforme a necessidade do grupo, o que é determinante para a manutenção da saúde mental no trabalho.

Um líder ressonante é aquele que consegue gerar uma sincronia com os sentimentos de seus liderados, utilizando a autoconsciência e a gestão de relacionamentos para canalizar as emoções do grupo em uma direção positiva. Quando o líder demonstra empatia, ele valida as experiências subjetivas dos funcionários, o que reduz significativamente os ruídos de comunicação e o sentimento de desamparo aprendido.

Diferente dos estilos rígidos, a ressonância permite uma plasticidade na gestão: o líder assume o estilo visionário para dar sentido e propósito ao trabalho; o afetivo para curar feridas em momentos de crise ou alta pressão; e o estilo *coaching* para focar no desenvolvimento de longo prazo do indivíduo. Essa transmutação de papéis é o que sustenta o equilíbrio psicossocial da equipe, pois o gestor deixa de ser um agente de estresse para se tornar um porto seguro, Goleman (2019).

Em contrapartida, a ausência dessa capacidade resulta na 'liderança dissonante', que ignora os sentimentos alheios e cria ambientes de apreensão, sendo uma das principais causas do esgotamento emocional e da desmotivação

crônica nas organizações modernas." Em contraste, estudos nacionais recentes, como os revisados por Sousa (2017), indicam que o estilo democrático é frequentemente o mais evidente e o mais adequado ao espaço organizacional da atualidade, promovendo a administração participativa e o trabalho colaborativo.

Além dos modelos clássicos, a administração brasileira tem dado destaque à liderança transformacional, vista como a mais alinhada às demandas por inovação e desenvolvimento humano. Este estilo é definido pela habilidade que o líder tem em transformar o ambiente da empresa e otimizar a atuação de sua equipe, caracterizando-se pela influência idealizada, motivação inspiracional, estímulo intelectual e consideração individualizada, como pontuam Robbins, Judge e Sobral (2010).

Tais características são cruciais para a construção de um ambiente de trabalho que valorize o bem-estar e o desenvolvimento contínuo, elementos essenciais para o tema central deste estudo. Portanto, a liderança é um agente transformador, cuja escolha do estilo impacta diretamente a dinâmica e a saúde do ambiente de trabalho.

Com intuito de compreender os estilos de lideranças e suas principais características, o quadro a seguir sintetiza os principais estilos de liderança abordados na pesquisa, destacando suas características centrais e os autores de referência utilizados no estudo.

A liderança autocrática é marcada pela centralização das decisões no líder, onde as decisões são exclusivas do líder e precisam ser obedecidas por toda equipe. Já a liderança democrática valoriza a participação dos funcionários nas decisões e metas organizacionais, do qual todos podem expor suas ideias e sugestões, promovendo maior integração do grupo. O estilo liberal, também conhecido como *laissez-faire*, caracteriza-se pela pouca intervenção do líder, oferecendo ampla autonomia aos funcionários. Por fim, a liderança transformacional busca inspirar e motivar a equipe, estimulando desenvolvimento e engajamento dentro da organização. Esses estilos possuem impactos diferentes no clima organizacional, na motivação e no bem-estar dos funcionários, sendo fundamentais para compreender a dinâmica da empresa analisada.

**QUADRO 1 - Síntese dos principais estilos de liderança e seus autores**

<b>ESTILO DE LIDERANÇA</b>	<b>CARACTERÍSTICA PRINCIPAL</b>	<b>AUTORES DE REFERÊNCIA</b>
<b>Autocrática</b>	Centralização total das decisões e fixação das diretrizes pelo líder; foco na obediência.	Chiavenato (2005); Lewin, Lippitt e White (clássicos).
<b>Democrática</b>	Participação ativa do grupo na definição de metas e diretrizes; líder como facilitador.	Chiavenato (2005); Sousa (2022).
<b>Liberal (Laissez-faire)</b>	Mínima intervenção do líder, conferindo total liberdade e autonomia ao grupo.	Chiavenato (2005); Lewin, Lippitt e White (clássicos).
<b>Transformacional</b>	Liderança que inspira a equipe a ir além, promovendo mudança no ambiente e no indivíduo através de influência idealizada e estímulo.	Robbins, Judge e Sobral (2010).

**Fonte:** Elaboração própria com base na literatura de Chiavenato (2005, 2012), Robbins, Judge e Sobral (2010) e Sousa (2022).

A liderança, dentro do pensamento de Chiavenato (2021), transcende a simples gestão de tarefas, configurando-se como uma influência social interpessoal. O autor publicou os estudos clássicos de White e Lippitt (1939) para demonstrar que o comportamento do líder não afeta apenas a produtividade quantitativa, mas molda a subjetividade do trabalhador e a atmosfera psicossocial da organização. Para entender como a liderança impacta a saúde mental, é preciso decompor a dinâmica de cada estilo.

Na liderança autocrática, a tônica reside na centralização absoluta do poder decisório. Chiavenato (2014) descreve que, neste modelo, o líder fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo. As tarefas são determinadas de forma fragmentada, de modo que a apresentação realizada possibilite a compreensão do sentido global do esforço empreendido.

Do ponto de vista da saúde mental, este estilo é o que apresenta maior potencial patogênico. A literatura aponta que a falta de autonomia (baixo controle sobre o trabalho) combinada com alta demanda e vigilância punitiva são os principais preditores de estresse ocupacional e Síndrome de Burnout. O funcionário, sob gestão autocrática, desenvolve um comportamento reativo: trabalha

intensamente apenas na presença do líder e apresenta sinais de frustração, agressividade e regressão quando a pressão aumenta. A comunicação é exclusivamente vertical e descendente, o que anula o sentimento de pertencimento e valorização.

Em oposição, a liderança democrática é apresentada por Chiavenato (2021) como o modelo que melhor equilibra os objetivos organizacionais com as necessidades humanas. Aqui, o líder atua como um exemplo. As decisões são debatidas coletivamente e o líder oferece opções para que o grupo escolha o caminho a seguir.

Neste cenário, a comunicação é bidirecional. O impacto na saúde mental é preventivo e promotor: ao participar das decisões, o trabalhador desenvolve o que a psicologia organizacional chama de “segurança psicológica”. Segundo Sousa (2022), o engajamento decorrente deste estilo reduz a ansiedade, pois o indivíduo sente-se amparado por uma rede de apoio e feedback construtivo. O controle passa a ser social e colaborativo, transmitindo uma carga de tensão individual e promovendo um clima organizacional de confiança mútua.

O estilo liberal ou *Laissez-faire* (“deixe fazer”) caracteriza-se pela missão estratégica ou falta de presença do líder. Chiavenato (2014) alerta que este estilo pressupõe uma equipe com alto grau de maturidade e competência técnica. No entanto, em grupos que carecem dessa autonomia, o resultado é uma desorientação.

Embora pareça, à primeira vista, um estilo que gera pouca pressão, ele pode ser altamente estressante. A ausência de balizas, metas claras e suporte da gestão gera o que se denomina “anomia organizacional”. A sentença pessoal encontra-se “à deriva”, o que pode elevar os níveis de ansiedade e gerar conflitos interpessoais, uma vez que a falta de liderança abre espaço para disputas de poder informais dentro da equipe.

Para compreender os estilos de liderança presentes na empresa, Rensis Likert, citado por Idalberto Chiavenato (2021), desenvolveu uma classificação conhecida como Sistemas Administrativos do Likert. Segundo o autor, a liderança

organizacional não ocorre de maneira estática, mas varia conforme o grau de centralização das decisões, da comunicação e da participação dos funcionários.

1. **Sistema 1: Autoritário Coercitivo:** É o modelo mais rígido. O sistema de recompensas é focado em punições e medo. A comunicação é quase inexistente e o clima é de total desconfiança. Este sistema é o solo fértil para transtornos de ansiedade e psicossomatizações decorrentes do medo constante do erro.
2. **Sistema 2: Autoritário Benevolente:** É uma versão abrandada do primeiro, assemelhando-se ao paternalismo. Ainda há centralização, mas permite-se uma comunicação trivial. As recompensas são materiais, mas a condescendência do líder ainda gera um ambiente de submissão que limita o desenvolvimento emocional do funcionário.
3. **Sistema 3: Consultivo:** O líder já solicita a opinião da equipe, embora mantenha a palavra final. Há um fluxo de comunicação mais livre e um sistema de recompensas sociais (elogios) começando a aparecer. Este sistema reduz significativamente os riscos à saúde mental, pois introduz o elemento de participação.
4. **Sistema 4: Participativo:** É o ápice da gestão humanizada. As decisões são totalmente delegadas, a comunicação flui em todas as regras e o sistema de recompensas é baseado no mérito e no bem-estar coletivo. É o sistema que Likert e Chiavenato apontam como o ideal para a alta produtividade sustentável e para a preservação da integridade psíquica dos funcionários.

A transição entre esses sistemas (do 1 para o 4) representa o amadurecimento da liderança. Em uma análise de clima organizacional, identificar em qual sistema a empresa se posiciona é o primeiro passo para diagnosticar as causas de adoecimento ou satisfação no trabalho.

## 2.2 A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA PARA O CLIMA ORGANIZACIONAL

A liderança não é apenas um fator de gestão de tarefas; ela é o principal agente catalisador ou deterioração do clima organizacional. O clima organizacional pode ser entendido como a percepção coletiva que os funcionários têm sobre o

ambiente de trabalho e as políticas da organização, sendo fundamentalmente moldado pela conduta e pelas interações do líder com seus liderados, Chiavenato (2014).

O líder atua como um "filtro" da cultura e das políticas da empresa, traduzindo-as em práticas cotidianas que afetam diretamente o senso de justiça, apoio, recompensa e autonomia percebidos pela equipe. A forma como um líder se comunica, delega, fornece *feedback* e lida com erros estabelece o padrão de comportamento aceitável e esperado dentro daquele grupo, definindo a atmosfera psicológica que permeia o dia a dia.

A relação entre liderança e clima organizacional é de causalidade direta e mútua. Um líder que adota o estilo transformacional tende a fomentar um clima de confiança, respeito e estímulo à inovação. Além disso, inspira os membros da equipe a transcender seus interesses individuais em favor dos objetivos coletivos da organização, fortalecendo o comprometimento e o desempenho organizacional, conforme Bass e Avolio (1994).

Por outro lado, um líder autocrático ou focado excessivamente na tarefa e no controle, sem a devida consideração individualizada, pode gerar um clima de medo, desconfiança e alta tensão, do qual os funcionários se sentem desmotivados e frustrados, Chiavenato (2012). A insatisfação resultante desses estilos disfuncionais compromete a coesão da equipe, aumenta a agressividade interna e diminui o respeito pela figura de autoridade.

A relevância da liderança para a convivência organizacional reside em sua capacidade de influenciar as dimensões primárias do clima organizacional. Sobral e Peci (2008), destacam que a liderança que se concentra nas relações humanas (o líder centrado no funcionário) tende a criar um ambiente mais estimulante e acolhedor, onde as necessidades individuais são levadas em consideração.

É importante destacar que quando o líder demonstra empatia, paciência e motivação, reconhecendo e valorizando as aptidões individuais e coletivas, ele estabelece vínculos interpessoais de cooperação e valorização que são cruciais para o desempenho das pessoas no ambiente de trabalho, PUCRS (2024). Essa

abordagem humanista, com foco na dimensão humana das organizações, é responsável por criar uma atmosfera onde o bem-estar prevalece sobre o medo, deslocando a perspectiva de análise de fatores ambientais e remuneratórios para os vínculos afetivos, ENAP (2019).

Portanto, a liderança é um fator determinante, pois é o agente que mobiliza as pessoas em prol de objetivos e valores organizacionais, ou, inversamente, prejudica o trabalho, a camaradagem, a confiança e a cooperação, como coloca o *Great Place To Work* (2021). Um ambiente positivo, sustentado por uma liderança eficaz e humana, facilita a comunicação, a resolução de conflitos e a experimentação de novas ideias, todos elementos essenciais para a produtividade e a saúde emocional dos funcionários. A liderança é o termostato da organização; ela não apenas mede, mas define a temperatura do clima, sendo o principal diferencial entre um ambiente tóxico e um ambiente saudável.

### **2.3 LIDERANÇA DISFUNCIONAL: CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS**

A temática da precarização, central para este estudo, emerge do contexto de mudanças estruturais no mundo do trabalho, frequentemente marcada pela intensificação das metas, a redução dos quadros da equipe e o consequente aumento da carga e da pressão sobre os funcionários. O conceito de precarização não se restringe apenas à instabilidade do emprego, mas abrange o enfraquecimento das proteções sociais e a deterioração das condições laborais, Antunes (2020). Na Administração, a liderança disfuncional pode ser entendida como o estilo de gestão que emerge e se propaga nesse ambiente de fragilidade e pressão extrema, atuando como um vetor da precarização para o nível interpessoal.

Somado a isso, as causas da liderança disfuncional são multifacetadas, mas frequentemente estão enraizadas na própria estrutura organizacional e nas demandas do mercado. Em um cenário de alta competitividade, o líder, que é um gestor intermediário, torna-se alvo de pressão por resultados crescentes e imediatos, com recursos limitados e prazos curtos. Essa pressão hierárquica é então "repassada" para os liderados, não necessariamente por má-fé do líder, mas por uma imposição do sistema.

Uma das consequências mais graves é o desenvolvimento de patologias ocupacionais, como a Síndrome de *Burnout* – um estado de exaustão física e mental causado por envolvimento prolongado em situações de trabalho emocionalmente exigentes, Maslach e Leiter (2016).

A necessidade de abordar os riscos psicossociais, ganhou respaldo legal com a atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1). A NR-1 estabelece as diretrizes e requisitos para o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO) e para o Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR). A inclusão dos riscos psicossociais no escopo do GRO é um marco legal que obriga as organizações a identificar, avaliar e controlar os fatores que contribuem para o sofrimento mental, como a pressão excessiva, a jornada extenuante e, crucialmente, a má gestão da liderança. A partir dessa regulamentação, o risco à saúde emocional deixa de ser visto apenas como uma questão individual e passa a ser um risco laboral que deve ser gerenciado, reforçando a responsabilidade da liderança na promoção de um ambiente de trabalho seguro e saudável.

A liderança disfuncional, ao exigir a todo custo o cumprimento de metas sem considerar a sustentabilidade da equipe, contribui diretamente para o alto estresse, a infelicidade e o esgotamento físico e mental dos funcionários, conforme apontado na introdução deste trabalho.

Adicionalmente, a liderança disfuncional afeta a produtividade de forma paradoxal. Embora possa gerar resultados de curto prazo devido ao medo da punição, ela resulta em uma produtividade insustentável. Os grupos submetidos a uma liderança dominadora e controladora apresentam tensões e frustrações que culminam em baixo engajamento, aumento do absenteísmo e, mais criticamente, no aumento da rotatividade, (onde funcionários abandonam o emprego em busca de ambientes mais saudáveis, Chiavenato 2012).

Portanto, quando essa disfuncionalidade é internalizada na prática da liderança, cria um ciclo vicioso: a pressão sistêmica leva à liderança coercitiva, que destrói as relações internas da empresa, afeta a saúde emocional e, por fim, compromete a produtividade e a retenção de talentos.

## 2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional constitui um campo de estudo essencial para a Administração, atuando como um diagnóstico da saúde e do ambiente psicológico de uma empresa. Ele representa a percepção compartilhada e o conjunto de sentimentos que os indivíduos têm em relação à sua organização, às suas políticas, Siqueira (2008) amplia essa visão ao sugerir que o clima é um indicador do bem-estar no trabalho, fortemente atrelado ao suporte organizacional percebido.

Diferentemente da cultura organizacional, que é profunda e estável, o clima é mais superficial e temporário. Luz (2017) corrobora essa distinção, afirmando que enquanto a cultura é o "DNA" da empresa, o clima organizacional é o seu "estado de espírito" momentâneo, passível de mudança imediata em resposta a eventos ou alterações na liderança.

A definição de *Litwin e Stringer* (1968) estabelece que o clima organizacional é um conjunto de propriedades que podem ser medidas e que se relacionam com o ambiente de trabalho, sendo influenciado por como a organização interage com seus membros. Essa abordagem inicial focava em aspectos mais estruturais e comportamentais.

Em contrapartida, a visão mais atual e consolidada, como a proposta por Chiavenato (2014), define o clima organizacional como a percepção compartilhada e o conjunto de sentimentos que os indivíduos têm em relação à organização. A principal mudança, em comparação com 1968, reside justamente no deslocamento do foco:

1. De Propriedades Mensuráveis para Sentimentos: A evolução teórica migrou de uma visão que buscava apenas medir as "propriedades" do ambiente para uma que prioriza a dimensão psicológica e emocional do trabalhador (os "sentimentos" e a "atmosfera psicológica").
2. Da Interação Genérica para o Estilo de Gestão: O foco se estreitou, passando de como a "organização interage" para a crucial influência do estilo de gestão da liderança, reconhecido como o fator determinante para a percepção de justiça, apoio e autonomia.

Essa mudança reflete a crescente importância do bem-estar e do capital humano na Administração, que passou a entender o clima organizacional não apenas como um diagnóstico de eficiência, mas como um indicador da saúde emocional e da sustentabilidade das relações.

A mensuração dessas propriedades ocorre via pesquisas de clima que, segundo a convergência entre Chiavenato (2014) e Sobral e Peci (2008), avaliam dimensões fundamentais como a estrutura e autonomia no trabalho, o sistema de recompensas e riscos, além do suporte interpessoal e o rigor nos padrões de desempenho. Tais fatores conectam-se diretamente à liderança, pois definem o nível de apoio e liberdade percebido pelos funcionários.

Ademais, o impacto dessas dimensões é direto no comportamento dos funcionários. Se um funcionário percebe um clima onde o "apoio" da liderança é inexistente e o fator "risco" é punitivo (onde errar não é permitido), o resultado será a inibição da inovação e o aumento da defensividade e do estresse. A dimensão de "calor humano e apoio" é particularmente relevante para este estudo, pois reflete o grau em que os líderes e colegas se ajudam e se apoiam mutuamente, sendo um termômetro da qualidade das relações.

Em última instância, enquanto Chiavenato (2014) foca na motivação e desempenho como resultados do clima organizacional, Toro (2001) alerta que um clima negativo é um preditor de rotatividade (turnover) e absenteísmo. Portanto, o clima organizacional é o campo onde as práticas de liderança se enraízam, servindo como o mediador fundamental entre as diretrizes da gestão e as respostas humanas subjetivas.

## **2.5 FATORES QUE INFLUENCIAM O CLIMA ORGANIZACIONAL**

O clima organizacional não é um fenômeno isolado, mas sim o produto da interação dinâmica de uma vasta gama de fatores, que podem ser classificados como internos (intrínsecos à organização) e externos (extrínsecos). Compreender esses fatores é crucial para a Administração, pois permite aos gestores identificar os pontos de alavancagem para a promoção de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Os fatores intrínsecos são aqueles diretamente controláveis pela gestão da empresa e formam a espinha dorsal do clima percebido. Entre eles, destacam-se as políticas de recursos humanos (como são gerenciados o recrutamento, a avaliação de desempenho, a remuneração e os planos de carreira); a estrutura organizacional (o grau de centralização de poder, a hierarquia e o desenho do trabalho); e, de forma proeminente, os estilos de liderança.

A maneira como os líderes interagem, delegam e reconhecem o trabalho é, sem dúvida, o fator de maior peso na percepção do clima. Um estudo da PUCRS Online (2024), ao discutir os conceitos de liderança, ressalta que o líder empático e motivador que reconhece e valoriza as aptidões individuais contribui diretamente para a formação de vínculos interpessoais de cooperação e valorização.

A Comunicação e o Processo Decisório também se apresentam como fatores internos de grande influência. Nesse contexto, Chiavenato (2014, p. 203) afirma que “o compromisso é alcançado pela discussão e consenso espontâneo entre os membros para que as decisões se tornem colaborativas e não conflitivas”, evidenciando a importância da participação dos funcionários na tomada de decisões para a construção de um ambiente organizacional mais harmonioso. Em complemento a essa visão comportamental, Bitencourt (2010) destaca que a transparência nas políticas de gestão de pessoas é fundamental para a construção e manutenção do Contrato Psicológico entre a organização e o funcionário.

Quando as práticas de comunicação e *feedback* são claras e justas, o líder reforça o elo de confiança, elemento essencial para a saúde na atmosfera organizacional. Por outro lado, o sigilo, a falta de clareza nas expectativas e as decisões unilaterais (características de uma liderança precarizada e autocrática) fomentam um ambiente de insegurança e frustração, minando o senso de responsabilidade e autonomia, Chiavenato (2014). Nesse sentido, a opacidade dos processos decisórios atua como barreira à confiança, tornando o clima insalubre, o que está em desalinho com as práticas de gestão contemporânea de pessoas Bitencourt, (2010).

Em relação aos fatores extrínsecos, embora não sejam diretamente controláveis, exercem pressão e moldam as políticas internas que, por sua vez, afetam o clima corporativo. A conjuntura econômica e o mercado de trabalho são

exemplos cruciais. Em momentos de crise econômica ou alta competitividade (o cenário que leva à precarização), as organizações tendem a intensificar o controle, reduzir benefícios e exigir mais com menos recursos, o que deteriora o clima organizacional. O temor da demissão, a instabilidade e o aumento da carga de trabalho são transferidos para o ambiente interno, tornando a liderança mais coercitiva e focada em custos.

É essencial, portanto, que a administração reconheça o líder como o principal agente transformador e mediador desses fatores. O líder tem o poder de amortecer os impactos dos fatores extrínsecos ou de intensificá-los. Uma liderança transformacional e orientada para o relacionamento, Sobral e Peci (2008) é capaz de blindar a equipe contra pressões externas, promovendo apoio e estabilidade emocional, mesmo em um ambiente de precarização. O clima organizacional, em sua totalidade, reflete o quão bem a organização, através de seus líderes, consegue equilibrar as demandas internas e externas com as necessidades e expectativas de seus funcionários.

## **2.6 RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL**

A conexão entre liderança e clima organizacional não é apenas uma correlação, mas uma relação de profunda interdependência, na qual o estilo de gestão do líder atua como o principal motor da percepção ambiental da equipe, Chiavenato, (2014), Sobral e Peci (2008).

O clima organizacional é, essencialmente, a manifestação coletiva do estilo de liderança predominante. O líder não só é avaliado em pesquisas de clima organizacional, mas suas ações e omissões definem a estrutura de recompensas, punições e apoio percebidas pelos funcionários, Luz (2017).

Para visualizar essa relação causal, no quadro 2 são apresentados os estilos de liderança mais relevantes para este estudo que se traduzem diretamente em atmosferas organizacionais específicas, identificando as ações do líder em cada tipo de liderança, como também os resultados que são provocados no clima organizacional entre a equipe, devido ao estilo adotado, a fim de compreender melhor sobre o impacto que causa diretamente aos funcionários dentro da organização.

**QUADRO 2:** Estilos de liderança e o clima organizacional resultante

<b>ESTILO DE LIDERANÇA</b>	<b>AÇÕES DO LÍDER NO DIA A DIA</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL RESULTANTE</b>
<b>Autocrática</b>	Centralização de decisões, foco exclusivo na tarefa, comunicação unilateral e punitiva.	Tensão, Medo, Frustração, Inibição da Inovação, Baixa Autonomia e Apoio.
<b>Democrática</b>	Envolvimento do grupo, comunicação transparente, <i>feedback</i> construtivo, foco em soluções participativas.	Confiança mútua, Pertencimento, Suporte Interpessoal, Segurança Psicológica, Engajamento.
<b>Transformacional</b>	Inspiração para o propósito, estímulo intelectual, consideração individualizada e visão de longo prazo.	Motivação, Inspiração, Foco em Metas Superiores, Favorecimento da Mudança e Inovação.

**Fonte:** Elaboração própria com base em Chiavenato (2005, 2014), Robbins, Judge e Sobral (2010), e Munck (2025).

Esta relação pode ser detalhada através da análise de como os diferentes estilos de liderança, conforme a classificação de Chiavenato (2005), se traduzem em atmosferas específicas. A liderança autocrática, que centraliza o poder e a tomada de decisão, tende a gerar um clima de obediência forçada e alta tensão. O medo e a frustração são sentimentos recorrentes, pois, apesar de haver alta produtividade no curto prazo, ela é acompanhada por sinais de agressividade e desagregação da equipe, Munck (2025). O clima organizacional, neste caso, é percebido como repressivo e pouco propício à inovação e à autonomia, afetando a dimensão de "responsabilidade/autonomia".

Em contrapartida, a liderança democrática, que envolve o grupo na discussão de diretrizes, constrói um clima de participação, confiança mútua e pertencimento. A percepção de que suas opiniões são valorizadas e que o líder atua como um facilitador técnico e humano Chiavenato (2005), fortalecem as dimensões de "calor humano e apoio". Estudos nacionais indicam o estilo democrático como o mais adequado, devido à sua capacidade de administração participativa e suporte ao trabalho colaborativo, Sousa (2017). Este estilo cria um ambiente psicologicamente seguro, onde os erros são vistos como oportunidades de aprendizado, e não como motivos para punição, protegendo a saúde emocional do funcionário.

A liderança transformacional, por sua vez, atua elevando o clima organizacional para um patamar de inspiração e propósito. O líder transformacional

estimula o intelectual e a consideração individualizada, Robbins, Judge e Sobral (2010), o que se manifesta no clima organizacional como um forte senso de pertencimento, motivação e foco em objetivos de longo prazo. O clima organizacional se torna favorável à mudança e à inovação, pois o líder transforma o ambiente da empresa, otimizando a atuação da equipe Munck (2025).

A pressão por resultados de uma economia precarizada força a adoção de práticas de liderança que deterioram o clima organizacional. Se o clima é o mediador entre a liderança e os resultados (produtividade/bem-estar), a liderança disfuncional polui o ambiente, resultando em um clima organizacional percebido como insustentável, injusto e desumano, onde o apoio da chefia é nulo e a exaustão emocional se torna a norma. Em suma, o estilo de liderança é a variável independente que define a qualidade do clima organizacional (variável mediadora), sendo a chave para entender os efeitos sobre a produtividade e o bem-estar.

## **2.7 PRODUTIVIDADE E BEM-ESTAR DOS FUNCIONÁRIOS**

O foco da Administração moderna não se restringe à eficiência operacional, mas se expande para a sustentabilidade da gestão de pessoas, reconhecendo que a produtividade e o bem-estar dos funcionários são faces inseparáveis da mesma moeda. Em um contexto de precarização do trabalho, onde a cobrança por resultados é intensa, analisar a relação entre esses dois conceitos e o papel da liderança torna-se fundamental.

A produtividade é um conceito central na Administração e na Economia, sendo tradicionalmente definida como a relação entre os *outputs* (saídas/resultados) e os *inputs* (entradas/recursos) utilizados em um processo, Chiavenato (2014). Em sua essência, medir a produtividade significa avaliar o quão eficientemente a organização utiliza seus recursos, sejam eles materiais, financeiros ou humanos, para gerar valor.

No entanto, no campo da Gestão de Pessoas e do Comportamento Organizacional, o conceito evoluiu para além da simples métrica numérica, incorporando a dimensão qualitativa e a sustentabilidade dos resultados. A produtividade quantitativa é medida por indicadores tangíveis e diretos, como o volume de produção por hora/funcionário, a taxa de erros, o *lead time* (tempo de

ciclo) e o custo por unidade produzida. Por outro lado, a produtividade qualitativa está ligada à eficácia, à inovação e à qualidade percebida do trabalho, sendo um resultado mais complexo, frequentemente influenciado pelo nível de motivação e engajamento da equipe. No contexto de serviços e trabalhos do conhecimento, o foco na produtividade qualitativa e na inovação se torna ainda mais crítico Munk (2025).

Assim, para o setor de Recursos Humanos, os indicadores de produtividade englobam métricas que refletem o comportamento e a saúde da força de trabalho. Os indicadores negativos, como o absenteísmo (taxa de ausência) e o *turnover* (taxa de rotatividade) de funcionários são frequentemente utilizados como medições indiretas da baixa produtividade e da insatisfação no ambiente de trabalho. Uma alta taxa de absenteísmo, por exemplo, sugere problemas de saúde ou desmotivação, enquanto um *turnover* elevado é um forte indicador de um clima organizacional tóxico ou de uma liderança disfuncional, do qual os funcionários não se sentem acolhidos, como também não é agradável se trabalhar no local.

A produtividade, portanto, deve ser analisada sob a lente da sustentabilidade, onde deve ser levado em consideração a saúde e bem estar dos funcionários. Uma alta produtividade de curto prazo, obtida através de pressão excessiva e sobrecarga (como é comum em ambientes precarizados), não se sustenta, pois leva ao esgotamento dos funcionários e, inevitavelmente, ao aumento dos custos com saúde, demissões e *turnover*.

A produtividade, portanto, deve ser analisada sob a lente da sustentabilidade. Uma alta produtividade de curto prazo, obtida através de pressão excessiva e sobrecarga (como é comum em ambientes precarizados), não se sustenta, pois leva ao esgotamento dos funcionários e, inevitavelmente, ao aumento dos custos com saúde, demissões e *turnover*. O líder que foca apenas no resultado falha em perceber que a sustentabilidade da produtividade depende intrinsecamente do bem-estar e da motivação das pessoas. O desafio da Administração é conciliar a busca pela eficiência com a promoção de um ambiente que garanta a saúde emocional e o engajamento dos funcionários.

## 2.8 FATORES QUE AFETAM O BEM-ESTAR NO TRABALHO

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), a saúde é definida como um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não apenas a ausência de doenças. Dessa forma, o bem-estar pode ser compreendido como uma condição que envolve o equilíbrio entre aspectos físicos, psicológicos e sociais dos indivíduos. No ambiente corporativo, ele está diretamente relacionado à qualidade de vida percebida pelo funcionário, à satisfação com o trabalho e à capacidade de lidar de forma saudável com as demandas e o estresse diário. Em um contexto de trabalho precarizado e de alta exigência, a manutenção do bem-estar torna-se um desafio contínuo, demandando uma atenção estratégica da Administração, Limongi-França (2004).

Entre os fatores que mais afetam o bem-estar, destacam-se a falta de controle sobre o próprio trabalho e o desequilíbrio entre esforço e recompensa. Quando o funcionário percebe que o esforço despendido não é proporcionalmente recompensado (financeiramente, por reconhecimento ou por oportunidades de carreira), a frustração e a desmotivação surgem. No contexto da precarização, a desvalorização do trabalho e o aumento da cobrança, mencionados na introdução deste trabalho, intensificam esse desequilíbrio, levando ao desgaste emocional.

O ambiente psicossocial se torna um campo fértil para o surgimento de patologias, com ênfase na saúde emocional. O estresse ocupacional e a síndrome de Burnout (esgotamento profissional), reconhecida pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como um fenômeno ocupacional na Classificação Internacional de Doenças (CID-11), em vigor desde 2022, constituem algumas das consequências mais severas de ambientes de trabalho disfuncionais. Maslach e Leiter (2016) definem o *burnout* como uma síndrome que se manifesta em três dimensões: exaustão emocional (sentimento de esgotamento), despersonalização (cinismo e distanciamento das pessoas) e redução da realização pessoal (sentimento de ineficácia). Estes são resultados diretos de longos períodos de exposição a demandas excessivas e falta de recursos, especialmente o suporte da liderança.

Portanto, o bem-estar é afetado por uma complexa teia de fatores, mas a qualidade das relações interpessoais e o apoio percebido da chefia atuam como poderosos *buffers* (amortecedores) contra o estresse. O líder que é empático, que

oferece suporte e que promove o *feedback* construtivo (características de uma liderança orientada para o relacionamento) é um fator de proteção. Inversamente, a liderança disfuncional e abusiva transforma o ambiente de trabalho em uma fonte crônica de sofrimento, deteriorando rapidamente a saúde emocional e física dos funcionários.

## **2.9 O IMPACTO DA LIDERANÇA SOBRE A PRODUTIVIDADE E O BEM-ESTAR.**

A análise da liderança, do clima organizacional, da produtividade e do bem-estar converge para a tese central de que o estilo de gestão do líder é o principal fator de impacto sobre os resultados humanos e organizacionais. A liderança atua como um elo causal, onde o seu estilo molda o clima (variável mediadora) que, por sua vez, determina se o funcionário será produtivo e saudável (variáveis dependentes).

Com isso, o impacto da liderança positiva, exemplificada pelos estilos transformacional e democrático, é sistemicamente benéfico. Esses líderes, ao oferecerem consideração individualizada e estímulo intelectual, Robbins, Judge e Sobral, (2010), criam um clima de suporte e confiança, elevando a satisfação do trabalho e o engajamento (GPTW, 2021).

Em contraste, o impacto da disfuncional é destrutivo. O estilo centraliza o poder e exige o cumprimento de metas inatingíveis, sem oferecer o suporte necessário, deteriora o clima para uma atmosfera de medo e frustração. As consequências sobre o bem-estar são imediatas e severas, incluindo estresse crônico e *burnout* (MASLACH; LEITER, 2016). Em termos de produtividade, esse estilo gera o paradoxo da produtividade insustentável: altos níveis de atividade forçada no curto prazo são compensados por custos humanos e organizacionais proibitivos.

Chiavenato (2012) já apontava que o líder autocrático gera maior volume de trabalho, mas com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade, que inviabilizam a qualidade e a sustentabilidade. A queda de desempenho, o aumento de erros, o absenteísmo por motivos de saúde e a alta rotatividade são os indicadores de que o modelo de liderança precarizada falhou em seu objetivo primordial: a gestão eficaz do capital humano.

Em última análise, a liderança serve como um multiplicador de forças; positiva ou negativa. A precarização do trabalho, ao impor demandas sistêmicas insustentáveis, força a liderança a tomar uma decisão crítica: absorver essa pressão, protegendo a equipe e promovendo o bem-estar (liderança servidora/transformacional), ou repassar a pressão de forma coercitiva, precarizando as relações e destruindo o bem-estar e, conseqüentemente, a produtividade de longo prazo.

Fica demonstrado pelo presente referencial teórico que a liderança é a chave para o problema: ela tem o poder de intervir nas decisões que os funcionários tomam dentro da organização em detrimento de situações que ocorrem durante a rotina de trabalho, mantendo a produtividade e contribuindo com o bem-estar dos indivíduos ou até mesmo de se tornar o próprio agente deteriorador na rotina dos funcionários.

## **2.10 CONCESSIONÁRIAS AUTOMOTIVAS PREMIUM**

As concessionárias automotivas premium são empresas responsáveis pela comercialização de veículos de alto padrão, pertencentes ao segmento de luxo, cujo público-alvo é composto, predominantemente, por consumidores de elevado poder aquisitivo. Diferentemente das concessionárias convencionais, essas organizações priorizam uma experiência de compra personalizada, oferecendo atendimento especializado, serviços de pós-venda diferenciados e suporte imediato. Além disso, disponibilizam recursos como test-drive, manuais, vídeos explicativos e consultores de vendas altamente capacitados, proporcionando ao cliente amplo conhecimento sobre o veículo e suas funcionalidades. De acordo com Kapferer e Bastien (2012), o mercado de luxo caracteriza-se pela exclusividade, excelência na qualidade, forte identidade de marca e pela oferta de experiências superiores ao consumidor, fatores que justificam o elevado valor percebido pelos clientes.

Buscando proporcionar uma experiência de atendimento diferenciada aos seus clientes, as empresas disponibilizam cortesias como café, refrigerantes, balas e biscoitos durante a permanência no estabelecimento. Em consonância com Bernd Schmitt (2003), as organizações devem proporcionar experiências memoráveis aos consumidores, criando vínculos emocionais que vão além da simples aquisição de

um produto. Essa prática contribui para o conforto, a hospitalidade e a satisfação dos consumidores, fortalecendo o relacionamento com a marca e agregando valor ao serviço, criando um vínculo emocional entre o cliente e a marca.

A empresa busca facilitar todo o processo de compra do cliente, estabelecendo critérios para que sejam atendidos antes da entrega do veículo ao cliente, como inspeção de fábrica para verificar se está tudo conforme padrão da empresa, instalação de acessórios, se houver, e também emplacamento dos veículos através da terceirização de despachantes, realizando todo o processo burocrático para o cliente, garantindo uma experiência única e com diferencial. Nesse contexto, Kotler e Keller (2018) afirmam que a qualidade do atendimento constitui um importante diferencial competitivo, contribuindo para aumentar a satisfação, a fidelização e o valor percebido pelos clientes.

No Brasil, as concessionárias automotivas premium também são regulamentadas pela Lei nº 6.729/1979, conhecida como Lei Ferrari, responsável por disciplinar a relação comercial entre fabricantes e concessionárias de veículos automotores no Brasil. Além disso, as operações do setor devem seguir as diretrizes do Código de Defesa do consumidor, assegurando direitos relacionados à qualidade do produto, garantia e prestação de serviços, oferecendo segurança ao consumidor.

Além dos aspectos relacionados ao atendimento personalizado, as concessionárias premium buscam manter elevados padrões de qualidade em seus produtos e serviços, visto que atuam em um segmento altamente competitivo, no qual a percepção de valor é influenciada não apenas pelas características técnicas dos veículos, mas também pela excelência da experiência proporcionada ao cliente. Nesse contexto, investir em qualidade, inovação e relacionamento torna-se um diferencial estratégico para fortalecer a imagem da marca, promover a fidelização dos consumidores e garantir vantagem competitiva no mercado. Segundo Garvin (2002), a qualidade representa um fator estratégico para as organizações, pois influencia diretamente a percepção do cliente e a competitividade empresarial.

### **3 PERCURSO METODOLÓGICO**

Este capítulo dedica-se à exposição detalhada da metodologia aplicada, elucidando a natureza da pesquisa, o aporte teórico que fundamenta a investigação, bem como os procedimentos e instrumentos utilizados para a coleta e o tratamento dos dados.

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

Quanto aos procedimentos técnicos realizados no trabalho, a presente pesquisa se caracteriza como um estudo de caso aplicado e de caráter descritivo realizado na concessionária Volvo do grupo PG, tendo como intuito gerar conhecimentos voltados à aplicação prática e a solução de problemas específicos no ambiente organizacional, conforme Antonio Carlos Gil (2022). No que tange aos objetivos, a pesquisa visa descrever as características de determinada população ou personalidade, estabelecendo relações entre variações como o estilo de liderança e a percepção do clima organizacional e administrativo, conforme Marconi e Lakatos (2021).

A abordagem aplicada foi a quantitativa, este método utiliza uma linguagem matemática para descrever as causas de uma interferência e as relações entre variações. Esta escolha permite mensurar, através de indicadores numéricos, o nível de satisfação e o impacto das lideranças na saúde mental da amostra de forma precisa, focando na mensuração objetiva das percepções dos funcionários por meio de indicadores de clima e bem-estar, Marconi e Lakatos (2017).

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, fundamentada em autores como Chiavenato, Robbins e Sobral, a partir de materiais já publicados, como artigos científicos, através da busca em bases de dados acadêmicas, como SciELO (Scientific Electronic Library Online) e CAPES Periódicos, com o intuito de fundamentar teoricamente o objeto de estudo, Gil (2022), seguida de um estudo de caso, que conforme define Yin (2015), é uma estratégia de pesquisa que investiga uma característica contemporânea dentro de seu contexto real. A escolha justifica-se pelo fato da coleta de dados ter sido realizada em uma empresa específica, permitindo a análise das dinâmicas internas do universo da pesquisa.

#### **3.2 AMBIENTE DE PESQUISA**

O cenário em que esta pesquisa se desenvolve é a concessionária Volvo – unidade de João Pessoa/PB, pertencente ao grupo PG Prime. O grupo conta com mais de 300 funcionários distribuídos entre unidades localizadas nos estados do Rio Grande do Norte, Paraíba, Ceará e Maranhão.

A unidade Volvo de João Pessoa-PB é uma concessionária Premium de alto padrão que comercializa veículos de luxo, caracterizando o universo da pesquisa neste estudo. Quanto a amostra foi definida por acessibilidade não probabilística e definida por acessibilidade de dados, abrangendo os funcionários da empresa que se dispuseram a responder ao instrumento de coleta de dados. A população da pesquisa foi composta pelos funcionários da unidade Volvo João Pessoa, pertencente ao Grupo PG Prime. Participaram da pesquisa os funcionários que estavam em exercício de suas atividades durante o período da coleta de dados e que aceitaram participar voluntariamente do estudo. Foram incluídos funcionários de diferentes setores e funções da organização, buscando contemplar diferentes percepções sobre a liderança, o clima organizacional e os impactos desses fatores sobre a saúde mental e o bem-estar no ambiente de trabalho.

Foram excluídos da pesquisa funcionários que se encontravam afastados de suas atividades laborais durante o período da coleta de dados, bem como eventuais questionários respondidos de forma incompleta. A unidade pesquisada é composta por 22 funcionários, dos quais 17 responderam ao instrumento de coleta de dados, correspondendo a aproximadamente 77,3% do universo pesquisado.

Esta pesquisa seguiu os princípios éticos aplicáveis à produção científica, assegurando o caráter voluntário da participação, bem como o anonimato e a confidencialidade das informações fornecidas. Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, no âmbito deste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), sendo analisados de forma conjunta, sem identificação individual dos participantes.

Para compreender a cultura organizacional e os estilos de liderança nela aplicados, é necessário contextualizar a robustez da marca Volvo no âmbito mundial e conhecer seus detalhes, começando com sua logo, conforme demonstrado na figura 1.

**FIGURA 01: LOGOMARCA VOLVO**

**Fonte:** Volvo Cars Media (2014)

Fundada em 1927, em Gotemburgo, Suécia, por Assar Gabrielsson e Gustaf Larson, a Volvo nasceu sob o princípio fundamental de que "carros são dirigidos por pessoas; portanto, o princípio orientador de tudo o que fazemos na Volvo é — e deve permanecer — a segurança" (GRUPO VOLVO, 2024). Atualmente, a Volvo é um dos maiores fabricantes mundiais de caminhões, ônibus, equipamentos de construção e motores marítimos e industriais, com presença em mais de 190 mercados.

A concessionária localizada em João Pessoa - PB, trabalha especificamente com as vendas diretas de carros SUVs, totalmente elétrico e híbrido, como EX30, EX40, EC40, EX90, XC60 e XC90, com destaque de vendas em 2025 para o XC60 que fechou com 3.515 unidades emplacadas no ano, logo em seguida o EX30 com 3.508 emplacamentos. Demonstrando a força da marca no mercado e como vem se superando ao longo dos anos, alcançando um marco histórico em vendas para a empresa.

O faturamento da Volvo demonstra a dimensão econômica da empresa no cenário mundial. Em 2025, o grupo registrou receita líquida de aproximadamente 479,2 bilhões de coroas suecas (SEK), equivalente a cerca de 50 bilhões de dólares ou mais de R\$280 bilhões, dependendo da cotação cambial. Esse faturamento coloca a Volvo entre as maiores empresas do setor automotivo e de transporte do mundo. A empresa também apresentou em 2025 lucro operacional ajustado de aproximadamente 51,2 bilhões de SEK, com margem operacional de 10,7%, estando presente em quase 180 mercados mundiais e com cerca de 100 mil funcionários globalmente.

A marca é globalmente reconhecida pela sua herança escandinava, que prioriza o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, a sustentabilidade e o design

centrado no ser humano, estabelecendo três valores centrais: Qualidade, Segurança e Cuidado com o Meio Ambiente, não sendo apenas slogans, mas pilares que devem nortear o comportamento de seus líderes e funcionários em todas as suas orientações e redes de fornecedores ao redor do mundo.

No Brasil, é uma marca consolidada como sinônimo de tecnologia premium e segurança, exigindo de seus representantes, como o Grupo PG Prime, um padrão rigoroso de gestão de pessoas e clima organizacional. Investigar a saúde mental e a liderança em uma empresa que carrega o DNA de uma marca como a Volvo permite observar o contraste entre as diretrizes globais de bem-estar e as pressões cotidianas do mercado automotivo nacional.

Além da venda de veículos, o grupo oferece serviços de pós-venda, funilaria e pintura automotiva por meio da PG Service, com alto padrão técnico e tecnológico. A empresa é estruturada e orientada por normas internas, código de ética e políticas de gestão de pessoas, assumindo uma estrutura hierárquica com titular, diretor de operações, diretoria de finanças, supervisor de vendas, gerente de qualidade e gerente de pós-vendas.

As principais partes interessadas do grupo são: clientes, funcionários, diretoria, fornecedores, parceiros comerciais, sociedade, meio ambiente, órgãos reguladores e governamentais, com sua cultura organizacional baseada em pessoas, foco em resultados e fortalecimento diário dos valores éticos.

A empresa valoriza a diversidade, o respeito mútuo e a construção de um ambiente de trabalho saudável, livre de discriminação e assédio, entendendo que a pluralidade contribui diretamente para o crescimento organizacional, se posicionando como uma empresa socialmente responsável, adotando práticas que garantem igualdade de oportunidades no emprego, combatendo qualquer forma de preconceito, valorizando o desenvolvimento humano e desenvolvendo programas de recrutamento interno e reconhecimento de funcionários, adotando ações voltadas à preservação do meio ambiente, como destinação correta de resíduos, reciclagem de papéis e papelões separação de resíduos oleosos, redução do uso de plástico, descarte correto de lâmpadas, pilhas e baterias e redução do consumo de papel, contribuindo com a sustentabilidade do planeta.

Toda a política interna é acompanhada dentro da organização, com objetivo de alinhar o desempenho dos funcionários aos objetivos estratégicos da organização, através de controle de jornada de trabalho, avaliação periódica de desempenho, treinamentos e desenvolvimento profissional, recrutamento interno, código disciplinar e sanções e benefícios como seguro de vida e licença-maternidade estendida.

Além disso, o grupo PG Prime estabelece critérios rigorosos para seleção de fornecedores, considerando a qualidade, preço, prazo, conformidade legal e proibição de trabalho infantil ou forçado. Todo seu relacionamento com os clientes é transparente nas informações sobre produtos e serviços, com uma busca constante pela satisfação e superação das expectativas, com produtos de alto valor agregado e uma linha premium, com serviços diferenciados de pós-venda, técnicos certificados e premiados, e estrutura moderna e tecnologia avançada, Código de Ética PG Prime (2025).

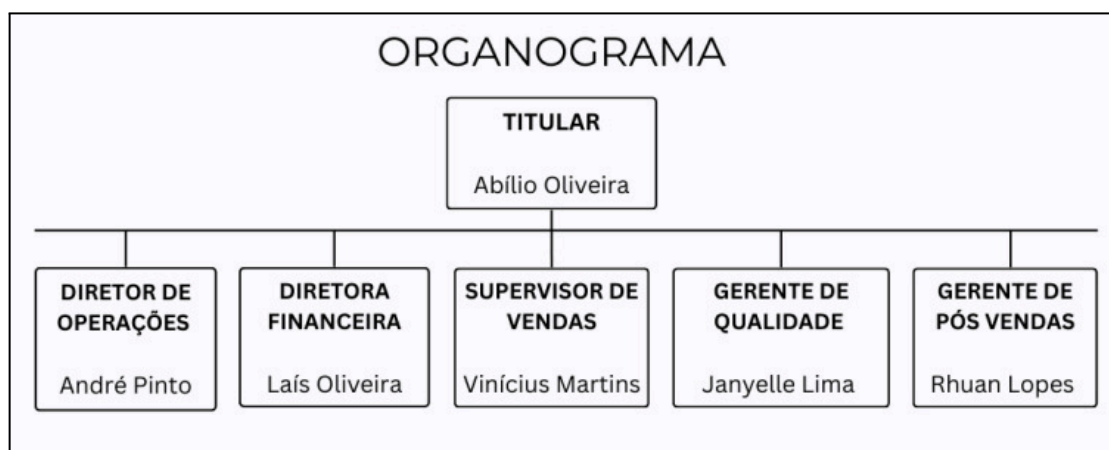
Para ilustrar com maior facilidade os princípios que norteiam sua atuação no mercado, o quadro a seguir demonstra a missão, visão e valores da empresa, de acordo com as informações coletadas dentro da organização e seu Código de Ética e Conduta.

**QUADRO 3:** Missão, visão e valores da Volvo

MISSÃO	VISÃO	VALORES
<p>A missão explica a nossa razão de existir.</p> <p>“Vender produtos e serviços Premium, oferecendo uma experiência maravilhosa para todos os nossos clientes, internos e externos.”</p>	<p>A visão indica o futuro que queremos criar.</p> <p>“Ser uma empresa respeitada no nosso setor e reconhecida pelos nossos clientes pela alta qualidade oferecida em todos os nossos negócios” .</p>	<p>Os valores representam os nossos referenciais de conduta e declaram o que acreditamos e buscamos aplicar no nosso dia a dia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos executados com atenção e zelo;</li> <li>• Cuidado com os clientes;</li> <li>• Entregar soluções;</li> <li>• Estabelecer relacionamentos honestos e duradouros com clientes e colaboradores;</li> <li>• Fazer melhor sempre;</li> <li>• Superar expectativas.</li> </ul>

Fonte: Código de ética PG PRIME (2025).

A estrutura organizacional da PG Prime - Volvo apresenta um modelo hierárquico tradicional dividido entre diretoria, supervisão e gerência, conforme demonstrado na figura 2.

**FIGURA 02: ORGANOGRAMA**

Fonte: Código de ética PG PRIME (2025).

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário estruturado, elaborado por meio da plataforma Google Forms. Na página inicial do instrumento, foi apresentada uma mensagem explicativa contendo a identificação do

pesquisador, os objetivos da pesquisa e orientações aos participantes. Também foram informados o caráter voluntário da participação, a garantia de anonimato, a confidencialidade das respostas e a utilização dos dados exclusivamente para fins acadêmicos. Essas informações tiveram como finalidade assegurar a transparência do estudo e proporcionar maior segurança aos respondentes durante o processo de participação.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi estruturado composto por 17 questões fechadas e uma única questão aberta, elaborado com base no referencial teórico da pesquisa. O questionário foi organizado em blocos temáticos relacionados à liderança, ao clima organizacional e ao bem-estar e saúde emocional dos funcionários.

As questões fechadas utilizaram escala do tipo Likert, permitindo identificar o grau de concordância ou frequência das percepções dos participantes acerca dos temas investigados. Ao final do instrumento, foi disponibilizado um espaço aberto para que os funcionários pudessem registrar comentários, sugestões ou observações consideradas relevantes para o estudo.

A coleta de dados foi realizada no período de 07 de fevereiro de 2026 a 15 de fevereiro de 2026, por meio da plataforma *Google Forms*. O acesso ao questionário foi disponibilizado aos funcionários através de aparelhos telefônicos e também computadores. A participação ocorreu de forma voluntária e sem qualquer identificação dos respondentes.

No final, quando o formulário estava fechado e preenchido, obteve-se 17 respostas de todos os funcionários que se disponibilizaram a contribuir com a pesquisa, independente da sua hierarquia ou setor, contando com 17 questões objetivas com as seguintes variáveis: ( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre, sendo a última questão um campo aberto onde pôde ser registrado: percepções, sugestões ou observações que os funcionários considerassem relevantes, esse campo contou com apenas uma resposta.

No que tange aos dados do questionário, foram tratados por meio de uma perspectiva de análise mista, sendo análise quantitativa: onde os dados das questões encerradas foram transformados em gráficos gerados pelo *Google forms*,

permitindo uma melhor compreensão das respostas. A análise qualitativa se deu através do campo de questão aberto onde foi submetido à análise de conteúdo. Segundo Bardin (2016), busca-se a categorização das respostas para identificar padrões de comportamento e sentimentos em relação à liderança e à saúde mental.

#### **4 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

Este capítulo apresenta os resultados obtidos através da pesquisa de campo, processados e analisados à luz do referencial teórico estabelecido. A análise busca identificar as correlações entre as práticas de liderança, a percepção do clima organizacional e os reflexos na saúde mental e no bem-estar dos funcionários da empresa.

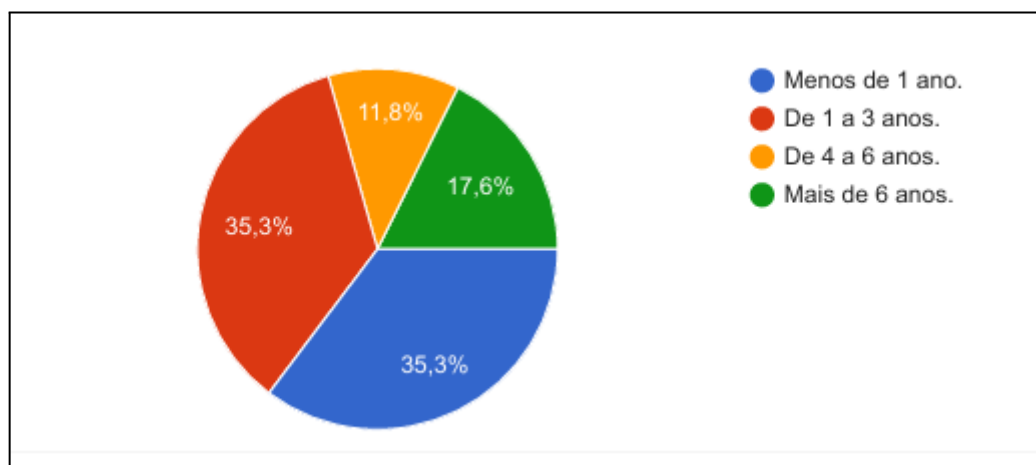
Após a conclusão da etapa de coleta, os dados foram organizados em planilhas eletrônicas para facilitar sua sistematização e análise. Os dados quantitativos foram tratados por meio de estatística descritiva simples, utilizando frequências absolutas e percentuais para a apresentação dos resultados, à luz do referencial teórico adotado na pesquisa, permitindo relacionar os achados empíricos aos conceitos discutidos pelos autores estudados.

A questão aberta foi analisada qualitativamente de forma interpretativa, buscando identificar percepções e contribuições dos funcionários acerca da liderança e do clima organizacional na empresa pesquisada.

No Gráfico 1 são apresentados os dados referentes ao tempo de atuação dos funcionários na empresa. A consideração desse aspecto permite identificar os diferentes níveis de experiência dos participantes, auxiliando na compreensão dos resultados obtidos neste estudo.

#### 4.1 TEMPO DE ATUAÇÃO NA EMPRESA E PERFIL DO RESPONDENTE

GRÁFICO 1 - TEMPO DE ATUAÇÃO NA EMPRESA



Fonte: Elaboração própria (2026).

A caracterização da amostra possibilita compreender o nível de maturidade organizacional e a distribuição setorial dos participantes da empresa. Observa-se um equilíbrio entre funcionários com menos de um ano de atuação na empresa (35,3%) e aqueles com tempo de serviço entre um e três anos (35,3%), independentemente dos setores em que estão alocados.

Observa-se também que existe uma porcentagem significativa de funcionários que estão há bastante tempo na empresa, com 11,8% entre quatro e seis anos e 17,6% com mais de seis anos. Isso comprova que a empresa preza por um bom relacionamento entre a equipe, sendo administrada por uma liderança eficaz, que consegue manter os funcionários por mais tempo dentro da organização, reduzindo o nível de rotatividade.

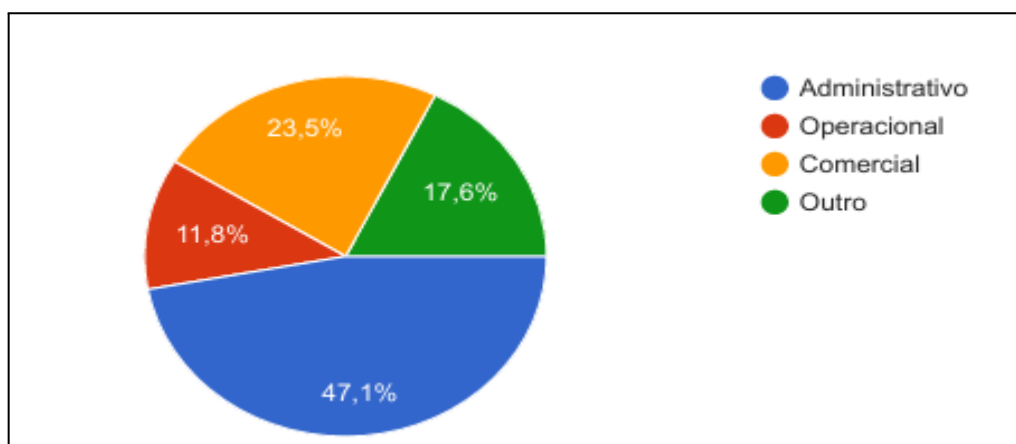
Diante disso, os resultados demonstram que a empresa apresenta um quadro funcional equilibrado, composto tanto por empregados recém-admitidos quanto por funcionários com maior tempo de atuação. Esse cenário sugere a presença de estabilidade organizacional, ao mesmo tempo em que favorece a integração entre novas perspectivas e a experiência profissional acumulada. Além disso, demonstra

cuidado e valorização com seus empregados, contribuindo, assim, para o seu bem-estar.

Segundo Chiavenato (2021, p. 144), "o processo seletivo favorece a permanência na empresa por adequar o candidato à cultura organizacional." Assim, o elevado tempo de permanência observado entre os funcionários sugere um ambiente organizacional equilibrado, baixa rotatividade e uma cultura capaz de favorecer a retenção de pessoas.

O setor de atuação dos funcionários constitui uma informação relevante para compreender a distribuição da força de trabalho dentro da organização. Cada setor apresenta características, demandas e rotinas específicas, exigindo diferentes formas de atuação para o alcance dos objetivos organizacionais. Entretanto, a busca por qualidade e excelência envolve o desempenho conjunto de todos os setores, uma vez que os resultados da empresa dependem da integração e da contribuição de cada área. Nesse contexto, o Gráfico 2 refere-se à distribuição dos participantes da pesquisa conforme o setor de atuação na empresa.

**GRÁFICO 2 - SETOR DE ATUAÇÃO**



Fonte: Elaboração própria (2026).

Observa-se que a amostra se concentra majoritariamente nos setores administrativo (47,1%) e comercial (23,5%). Embora os demais setores apresentem uma taxa relativamente baixa de funcionários, não deixam de ter sua importância para a pesquisa, já que também são direcionados e supervisionados por líderes.

No entanto, é evidente que as cobranças são mais constantes nos setores administrativo e comercial, principalmente na concessionária em questão, já que trabalha com vendas diretas de carros e metas a serem alcançadas. Isso comprova que as áreas em que há maior contratação dentro da empresa são esses setores, seja pela alta demanda, seja pelo desligamento em decorrência das cobranças.

Compreender que cada setor tem sua contribuição dentro da empresa é vantajoso para alcançar um clima organizacional agradável entre a equipe, promovendo uma boa relação e melhor desempenho dentro da empresa. Mesmo que cada lotação apresenta demandas ou tipos de pressão diferentes, é importante que o líder compreenda que a empresa trabalha como um todo, sem distinção de cargos ou funções. Afinal, um setor depende do outro, e, na Volvo, essa realidade não é diferente.

Conforme Robbins (2010), a natureza da função e a pressão por metas podem moldar de forma diversa as necessidades de suporte emocional e o tipo de liderança exigida, ou seja, pessoas que trabalham dessa maneira necessitam de maior suporte emocional, e de uma liderança capaz de enxergar isso, que esteja disposta a fazer um acompanhamento efetivo, que entenda limites e compreenda situações, para assim o ambiente seja mais agradável para se trabalhar, independente da sua lotação.

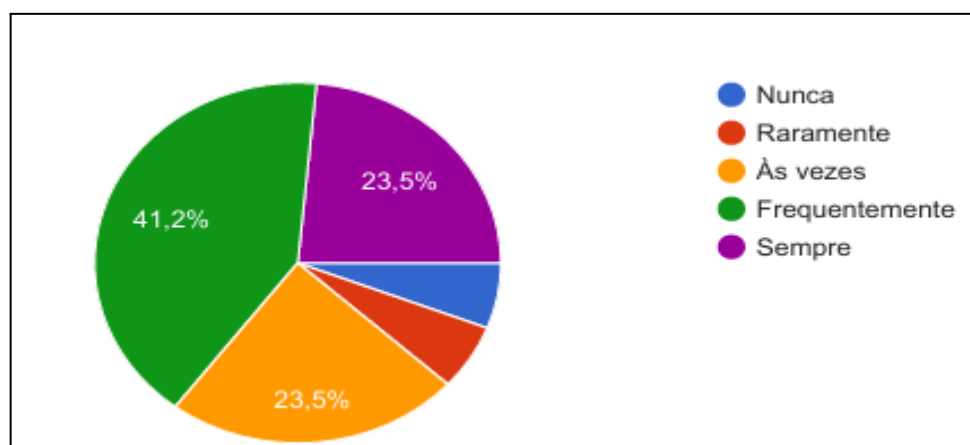
O resultado obtido por meio da pesquisa evidencia que a maioria dos respondentes atua nos setores administrativo e comercial, áreas que costumam apresentar maior pressão por metas e resultados. Assim, o resultado revela que a empresa possui maior concentração de funcionários em setores estratégicos, reforçando a importância de uma liderança eficaz para manter um clima organizacional positivo.

## **4.2 ANÁLISE DA DIMENSÃO: LIDERANÇA**

Uma liderança que demonstra preocupação com seus funcionários evidencia possuir inteligência emocional capaz de promover um local de trabalho satisfatório. Liderar uma equipe vai além de exercer autoridades formais que estabelecem ordens a serem cumpridas.

A liderança eficaz caracteriza-se pela capacidade do gestor de compreender as necessidades de seus funcionários, identificar oportunidades de melhoria, reconhecer a importância de cada função e promover condições favoráveis ao bem-estar no ambiente de trabalho. Considerando que grande parte do tempo dos indivíduos é dedicada às atividades laborais, torna-se relevante analisar a percepção dos funcionários acerca desse aspecto. Nesse contexto, o gráfico a seguir refere-se à avaliação dos participantes sobre a atuação de seus líderes no dia a dia, possibilitando compreender como essa relação é percebida no ambiente organizacional da Volvo.

### GRÁFICO 3 – O LÍDER DEMONSTRA PREOCUPAÇÃO COM O BEM-ESTAR DA EQUIPE



Fonte: Elaboração própria (2026).

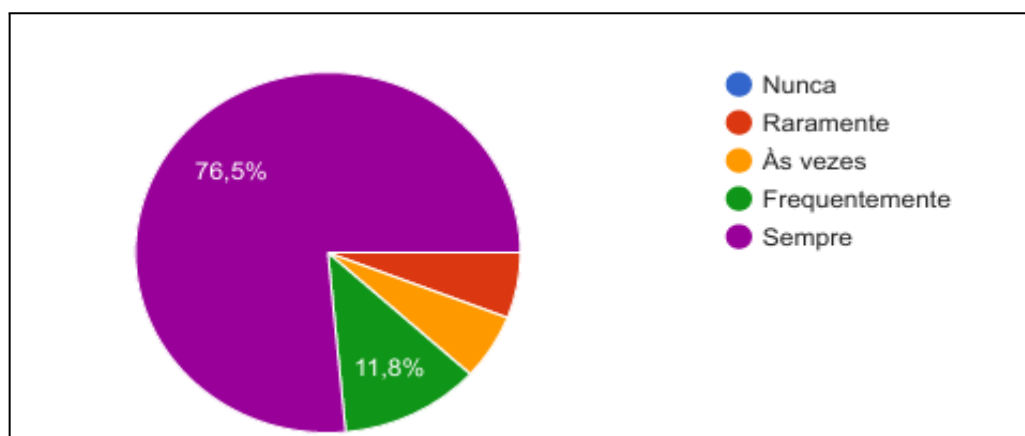
A liderança é o eixo central que sustenta o clima organizacional. Em relação a essa abordagem 41,2% dos entrevistados afirmam que o líder demonstra preocupação com o bem-estar, enquanto 23,5% responderam “frequentemente” ou “sempre”. Esses resultados, evidencia-se que no contexto corporativo da Volvo, o bem-estar da equipe recebe a atenção significativa, fazendo jus ao princípio valorizado pela empresa “resultados são feitos por pessoas”.

Nesse sentido, compreende-se que os funcionários desempenham papel fundamental em todo processo organizacional, contribuindo com qualidade, confiança e visão de futuro. Embora não tenha obtido “sempre” de todos os respondentes, não houve respostas que indicassem ausência total preocupação por parte das lideranças, se tornando assim uma gestão humanizada e transparente, percebido pelos próprios funcionários.

Em percepção com o conceito de Goleman (2015) sobre a inteligência emocional, especificamente a empatia, observa-se que os gestores da empresa buscam compreender a dimensão humana para além dos resultados técnicos. Conforme o autor, "empatia significa levar em conta ponderadamente os sentimentos dos funcionários — junto com outros fatores — no processo de tomar decisões inteligentes" (GOLEMAN, 2015, p. 21). Assim, embora o alcance de resultados seja importante, esse não é o único pilar valorizado pela concessionária, uma vez que a valorização humana transcende o cumprimento de metas organizacionais.

Esse resultado sugere que os funcionários percebem a liderança como uma fonte de apoio dentro da organização. Segundo Chiavenato (2021, p. 423), "o relacionamento com o superior direto influencia poderosamente a maneira como o indivíduo age e reage diante das circunstâncias do trabalho." Nesse contexto, os dados indicam que a liderança da empresa pesquisada exerce influência positiva sobre a percepção de suporte organizacional e contribui para a construção de um ambiente de trabalho mais saudável.

Ambientes que possuem uma comunicação eficiente e clara evitam ruídos desnecessários dentro da empresa. A interação respeitosa é fundamental para manter um clima equilibrado e saudável entre a equipe, promovendo melhores condições de trabalho e resultados satisfatórios. Com o objetivo de analisar esse aspecto na organização, o Gráfico a seguir refere-se à percepção dos funcionários sobre a comunicação interna da empresa Volvo, especialmente quanto à liberdade para expressar opiniões no ambiente de trabalho. Esse resultado está em conformidade com Robbins (2005), que defende que nenhuma organização pode existir sem comunicação, pois sem ela não há coordenação da equipe nem controle das demandas.

**GRÁFICO 4 - COMUNICAÇÃO CLARA E RESPEITOSA**

Fonte: Elaboração própria (2026).

A comunicação, pilar fundamental da gestão, apresenta índices positivos na pesquisa realizada, onde 76,5% indicam uma comunicação "sempre" clara e respeitosa, e apenas 11,8% responderam "frequentemente". Pela maioria dos funcionários, a comunicação é clara, saudável e respeitosa, e isso evidencia que existe preocupação por parte da liderança nesse quesito, contribuindo assim para um clima organizacional positivo, promovendo o bem-estar e saúde mental dos funcionários, já que essa abertura ao diálogo tem uma contribuição enorme para essas questões, caracterizando-se também como um estilo de liderança agradável para se conviver.

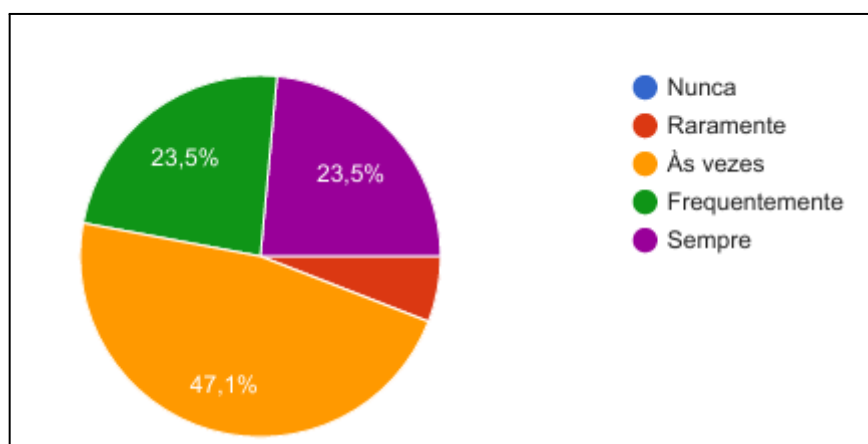
A falta de informações é um dos principais fatores que adoecem os funcionários. Quando um líder não expressa com clareza o que deseja, o funcionário não tem como desenvolver suas atividades, e isso causa um impacto significativo, pois as cobranças vão existir, as demandas não serão suprimidas e os funcionários se sentirão desmotivados. Mesmo que seja uma questão de comunicação, seus trabalhos não terão rendimento, e isso acaba afetando tanto seu bem-estar como sua saúde mental dentro da empresa.

No entanto, na empresa Volvo do Grupo PG Prime, o resultado obtido por meio da pesquisa demonstra que a comunicação entre líderes e funcionários é percebida como clara e respeitosa pela maioria dos respondentes. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 325), "nenhum indivíduo, grupo ou organização

pode existir sem a transferência de significados entre seus membros”, evidenciando a importância da comunicação no contexto organizacional. Nesse sentido, uma comunicação eficaz contribui para a redução de conflitos e ambiguidades no ambiente de trabalho. Assim, a análise demonstra que a empresa favorece um clima organizacional saudável, promovendo o bem-estar e o desempenho dos colaboradores.

O Gráfico a seguir aborda a percepção dos funcionários quanto ao reconhecimento do trabalho pela liderança. Uma vez que reconhecer o esforço do colaborador dentro da organização é essencial para garantir o bem-estar da equipe, contribuindo para um maior desempenho e motivação profissional. Dessa forma, a análise desse aspecto possibilita compreender como os funcionários avaliam as práticas de reconhecimento adotadas pela liderança no ambiente organizacional.

#### GRÁFICO 5 - O TRABALHO É RECONHECIDO PELA LIDERANÇA



Fonte: Elaboração própria (2026).

No que tange esse tópico, mesmo que a comunicação seja clara e eficiente, 47,1% respondentes sentem-se reconhecidos apenas “às vezes”, ou seja, a maioria não se sente reconhecida dentro da empresa. Esse é um ponto alarmante para a Volvo, uma vez que a desvalorização é um fator preocupante, pois isso pode reduzir o desempenho e motivação da equipe. Mesmo com 64,7% dos funcionários que validaram a existência de um diálogo claro a respeito disso, isso não significa que eles estejam satisfeitos dentro da empresa.

Ao compararmos a (Comunicação) e (Reconhecimento) dentro da concessionária Volvo, percebe-se um hiato perigoso: o índice de reconhecimento

pleno ("Sempre") cai para apenas 17,6%, enquanto a soma de "Às vezes", "Raramente" e "Nunca" totaliza expressivos 52,9%. Aqui reside o principal achado desta seção: existe uma liderança que "fala bem", mas que "não valida" o esforço do funcionário, não existem recompensas, não se referindo apenas de valores "monetários", mas de elogios, promoções.

Um funcionário insatisfeito dentro do ambiente de trabalho, no qual passa a maior parte do seu dia, é preocupante, pois isso afeta seu psicológico, sua aptidão e sua disposição. Isso adocece o funcionário, deixa marcas e prejuízos, tanto para ele quanto para a própria empresa. O reconhecimento é um fator motivacional, e sua ausência não gera apenas insatisfação, mas também um sentimento de invisibilidade produtiva. Para um funcionário de uma marca premium como a Volvo, onde a exigência de excelência é máxima, a falta de reconhecimento sistemático é um dos gatilhos primários para a desmotivação e, em casos específicos, para quadros depressivos e burnout.

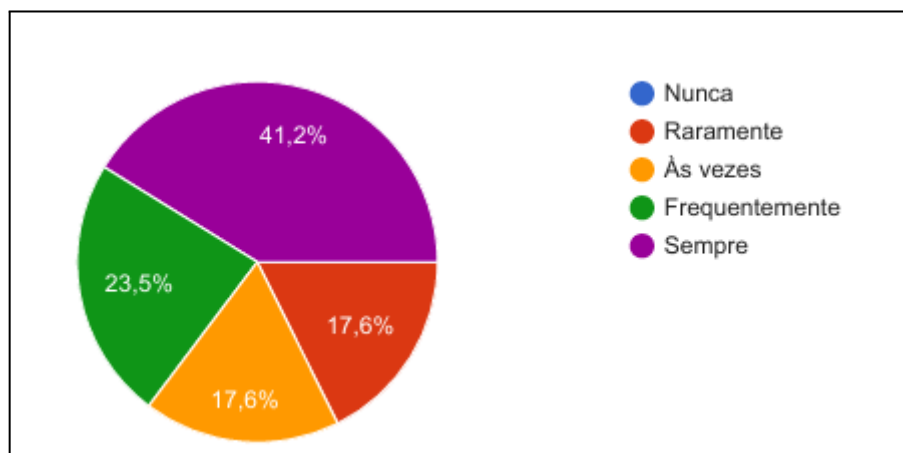
Diante disso, nota-se que o paradoxo entre a "boa comunicação" e o "baixo reconhecimento" sinaliza uma gestão que prioriza a harmonia em detrimento da valorização meritocrática. Na rotina de uma concessionária de alto padrão, onde o rigor técnico e a excelência no atendimento são obrigatórios, a falta de um feedback afirmativo constante faz com que seu desempenho excepcional seja tratado como mera obrigação, e não como um diferencial competitivo.

Conforme apresentado no gráfico acima, grande parte dos funcionários se sente reconhecida apenas ocasionalmente pela liderança. Segundo Herzberg (1997), o reconhecimento é um fator essencial para a motivação e satisfação no trabalho. Assim, o resultado revela uma oportunidade de melhoria na empresa, indicando a necessidade de fortalecer práticas de valorização e reconhecimento dos funcionários. Contudo, a comunicação respeitosa, isoladamente, não garante a saúde mental, se não for acompanhada pelo reconhecimento efetivo, que é o ponto de maior fragilidade detectado nesta pesquisa.

Quando se trata da liberdade de expressão no ambiente corporativo, o Gráfico a seguir contempla a percepção e o sentimento dos funcionários quanto à abertura ao diálogo com sua liderança. Destaca-se a importância desse aspecto para o

fortalecimento da comunicação e do relacionamento entre funcionários e gestores, contribuindo para um ambiente de trabalho mais participativo e harmonioso.

### GRÁFICO 6 - LIBERDADE PARA EXPRESSAR OPINIÕES OU DIFICULDADES



Fonte: Elaboração própria (2026).

Quanto à liberdade de expressão, a maioria sente tranquilidade para falar com o líder, embora 17,6% indiquem que isso ocorre apenas "raramente". A liberdade para conversas, pedidos, sugestões é essencial para uma empresa que preza pelo clima organizacional, e na Volvo essa realidade não é diferente. Embora não exista "sempre" essa liberdade, todos expressam suas opiniões e dificuldades, independente da frequência.

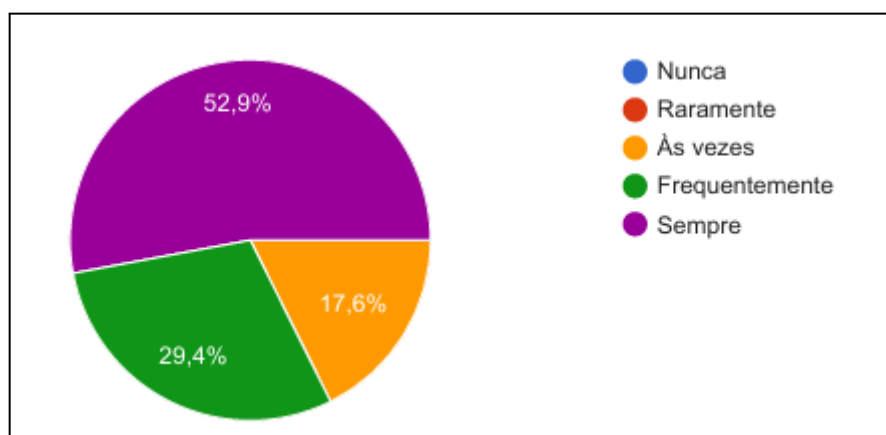
A empresa constitui uma liderança que está aberta a novas ideias, sem repressão, facilitando a comunicação entre a equipe e seu líder. A abertura ao diálogo é um indicativo de liderança democrática Sobral; Peci, (2008), favorecendo um ambiente de segurança psicológica. Todo processo inicia de um ponto, com ajustes, melhorias, entendimentos e em uma empresa da linha Premium não seria diferente, a qualidade para o cliente é importante, mas antes disso, a qualidade para o funcionário.

De forma geral, os resultados demonstram que a maioria dos funcionários possui liberdade para expressar opiniões e dificuldades junto à liderança. E de acordo com Sobral e Peci (2008), a abertura ao diálogo é uma característica da liderança democrática, contribuindo para um ambiente de confiança e participação. Assim, o resultado revela que a empresa incentiva a comunicação entre líderes e equipes, favorecendo um clima organizacional mais colaborativo. Por isso, a

liderança praticada é um fator determinante para alcançar números, reconhecimento, e na Volvo, essa liderança permite que os funcionários participem, observem, dialoguem, e isso faz o trabalho ser em equipe uma conquista de todos.

No que se refere à motivação no ambiente de trabalho, o Gráfico a seguir reúne a percepção dos funcionários acerca da influência exercida pela liderança. A forma como os funcionários são liderados pode promover inspiração e motivação, além de impactar sua saúde mental, bem-estar e relacionamento interpessoal. Os resultados obtidos indicam que a maioria dos participantes concorda com essa afirmação.

**GRÁFICO 7 - INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO**



**Fonte:** Elaboração própria (2026).

Em relação a influência da liderança na motivação dos funcionários, 52,9 % responderam que influencia sua motivação, e vale destacar que, nenhum respondeu “Nunca”. Isso demonstra que o estilo de liderança adotado dentro da empresa tem total influência sobre as decisões, os funcionários, a rotatividade, satisfação e entre a motivação.

A dimensão da liderança é o eixo central desta pesquisa, pois atua como o filtro pelo qual o funcionário percebe a organização. Ao analisar os dados coletados na PG Prime Volvo, observa-se uma predominância do que a literatura clássica de Chiavenato (2021) define como liderança democrática, tendendo ao Sistema 3 (Consultivo) de Likert.

Uma liderança é feita de diversos aspectos, mas todas com o mesmo objetivo de gerir uma equipe e alcançar resultados, na Volvo por ser uma linha Premium, que

busca reconhecimento, a cobrança é diária, mas a forma como isso recai a cada um, gera um impacto que pode ser tanto positivo quanto negativo, por isso a necessidade de entender sobre esses impactos e quais maneiras melhores devem ser adotadas.

Embora o líder seja acessível para o diálogo, essa abertura não se traduz em uma validação da importância do indivíduo para o sucesso do negócio, nem mesmo como uma motivação.

Na empresa estudada, evidencia-se que a liderança exerce influência significativa na motivação dos funcionários, uma vez que a maioria dos respondentes reconhece esse impacto. De acordo com Chiavenato (2014, p. 13), a liderança deve transformar os gestores em “líderes orientadores e incentivadores”. Dessa forma, o resultado revela que a empresa possui uma liderança com papel relevante no engajamento da equipe, embora ainda existam oportunidades de aprimoramento relacionadas ao reconhecimento dos funcionários.

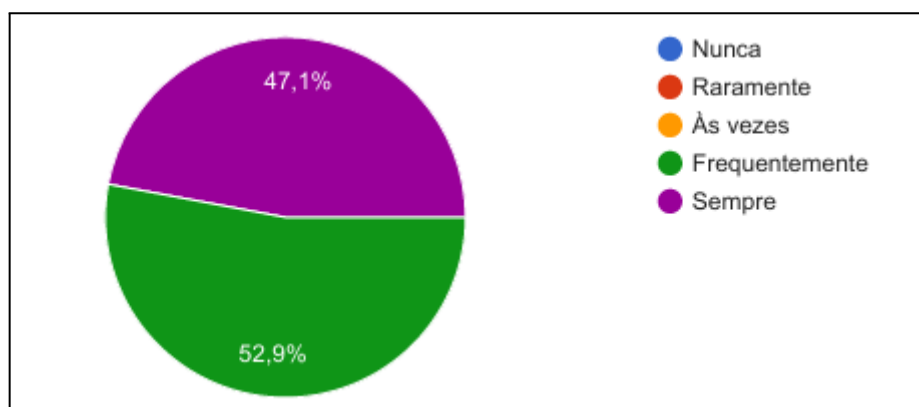
Em suma, uma análise cruzada de dados permite inferir que a liderança da PG Prime Volvo possui habilidades interpessoais permitidas para um ambiente saudável (comunicação e abertura), mas percebe-se a necessidade de fortalecer a prática de feedback e valorização contínua.

A saúde mental dos funcionários, portanto, encontra-se em um estado de equilíbrio tênue: o ambiente é "agradável", mas a falta de percepção de valor próprio perante a liderança impede que o trabalho seja uma fonte de autorrealização, mantendo o funcionário em uma zona de vulnerabilidade emocional diante das pressões do mercado automotivo, provocando desgastes mentais e impactando seu bem-estar, como também influenciando a tomada de decisões, como desligamento.

No contexto dos relacionamentos interpessoais, o Gráfico a seguir aborda a percepção dos funcionários sobre a existência de um ambiente de trabalho leve, respeitoso e agradável. A análise desse aspecto em uma concessionária como a Volvo fornece informações relevantes para a compreensão do funcionamento organizacional e da qualidade dos serviços prestados, considerando que a empresa tem como princípio a excelência e o alto padrão de seus produtos.

### 4.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

**GRÁFICO 8 - O AMBIENTE DE TRABALHO É AGRADÁVEL NO DIA A DIA**



**Fonte:** Elaboração própria (2026).

O clima organizacional é a percepção coletiva sobre o ambiente. De acordo com essa análise, constata-se que na empresa existe um cenário agradável para se trabalhar, do qual 47,1% afirma “sempre” e 52,9 % frequentemente”. Compreender como o Clima Organizacional é percebido pelos próprios funcionários é importantíssimo para a organização, afinal, sua maior parte do tempo é dentro da empresa.

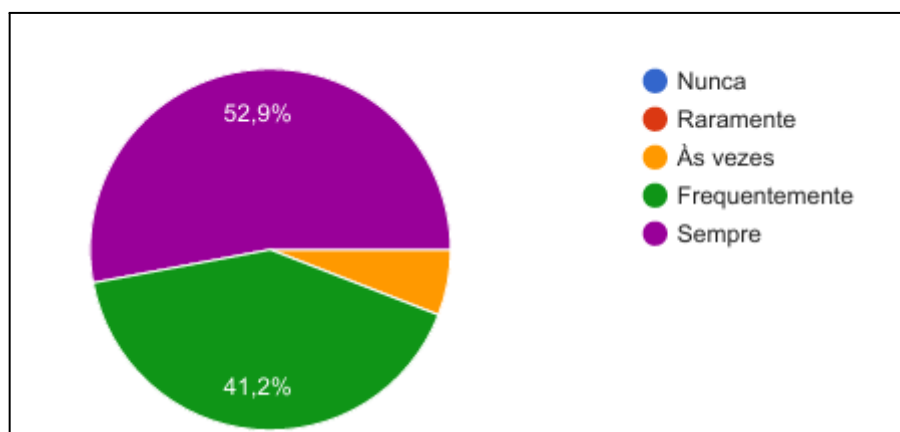
Como define Luz (2017), o clima organizacional é a “atmosfera” da empresa, um ambiente de respeito é o alicerce para evitar conflitos interpessoais que prejudicam a saúde mental. Na concessionária Volvo, seus funcionários percebem dessa maneira, o ambiente como respeitoso, satisfatório para se trabalhar, onde não existem conflitos entre colegas, e provavelmente deve ser essas questões que justificam ter funcionários com média de 6 anos na empresa.

Ambientes prazerosos geram melhor qualidade de vida, promovem satisfação e funcionários saudáveis. As organizações precisam de mais atenção para essas questões, uma vez que os funcionários são responsáveis pela execução das tarefas, e conseqüentemente, pelos resultados esperados. Para a Volvo, que busca reconhecimento a longo prazo, investir em seus funcionários é o primeiro passo para buscar seus objetivos, mesmo que o clima organizacional seja agradável, estratégias organizacionais podem ser realizadas para alcançar a marca de 100%, excluindo os que responderam frequentemente.

Os resultados obtidos indicam que os funcionários da Volvo percebem o clima organizacional como positivo e agradável para o trabalho, favorecendo uma melhor qualidade de vida na empresa. De acordo com Luz (2003, p. 12), “o clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”, evidenciando que a percepção dos funcionários sobre o ambiente interno influencia seus níveis de satisfação, comprometimento e motivação. Assim, a análise revela que a empresa proporciona um ambiente de trabalho respeitoso e favorável ao bem-estar de seus funcionários.

O Gráfico a seguir aborda a percepção dos funcionários acerca do relacionamento interpessoal existente na empresa. Considerando que os funcionários compartilham grande parte de seu tempo no ambiente de trabalho, a qualidade dessa convivência torna-se um aspecto relevante para o clima organizacional. Nesse contexto, uma liderança humanizada não influencia apenas a relação entre líder e liderado, mas também contribui para o fortalecimento do respeito, da igualdade e da harmonia entre os próprios colegas..

#### GRÁFICO 9 - RESPEITO ENTRE COLEGAS DE TRABALHO



Fonte: Elaboração própria (2026).

No que se refere a respeito entre a equipe, 52,9 responderam que “sempre” e 41,2% frequentemente, isso evidencia que a empresa realmente é um ambiente agradável para se trabalhar, onde o clima organizacional é equilibrado e proveitoso para todos.

As respostas comprovam que os próprios funcionários enxergam dessa maneira, aspecto fundamental para cooperação entre equipe, redução de conflitos e fornecimento do bem-estar e saúde mental no contexto corporativo.

Quando uma liderança é eficaz, a relação entre os próprios colegas de trabalho é fortalecida, promovendo um ambiente prazeroso para se estar. Um estudo realizado pela PUCRS (2024), reforça a importância que a liderança tem nas relações coletivas dentro da empresa, onde não interfere apenas na relação direta entre líder e o funcionário, mas na relação completa de todos, principalmente entre colegas.

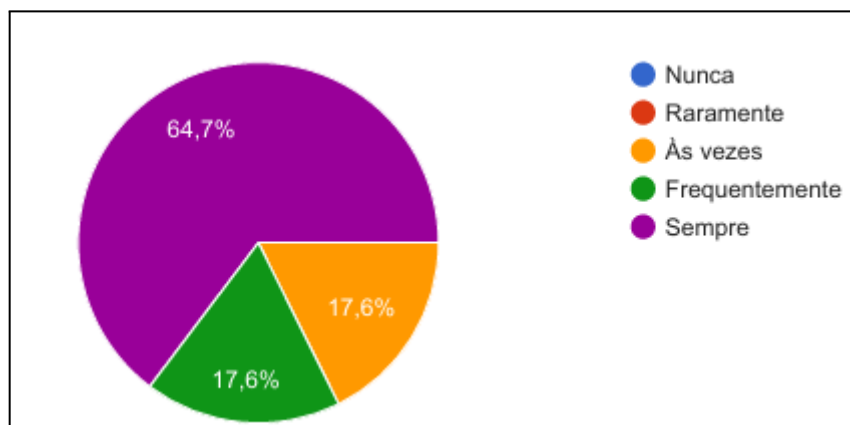
Na Volvo, ao identificar que a convivência entre os funcionários é a base do respeito, evidência a presença de uma liderança que está sendo eficaz e promovendo o bem-estar da equipe.

Além disso, ao analisar a resposta dada pelo funcionário no campo aberto da pesquisa, onde ele afirma a presença de uma liderança humanizada na empresa, onde a preocupação também envolve as pessoas, reforça a ideia de que um ambiente assim contribui para a colaboração espontânea dos funcionários, e não apenas por uma obrigação.

Com isso, pode-se afirmar que os funcionários percebem um ambiente de respeito e boa convivência entre a equipe. Conforme estudo da PUCRS (2024), a liderança influencia diretamente as relações interpessoais e a cooperação no ambiente de trabalho. Assim, o resultado revela que a empresa possui uma liderança capaz de promover relações saudáveis, contribuindo para o bem-estar e para um clima organizacional positivo.

Com base nas respostas dos entrevistados, o Gráfico a seguir reúne informações sobre a influência da comunicação interna no relacionamento entre a equipe. Em consonância com Chiavenato (2014, p. 13), a gestão de pessoas deve “comunicar, transmitir conhecimento e proporcionar retroação intensiva”, evidenciando a relevância da comunicação para a compreensão mútua e o fortalecimento das relações interpessoais. Dessa forma, ambientes em que os funcionários possuem liberdade para expor dúvidas, opiniões e percepções tendem a favorecer um relacionamento mais saudável entre os membros da equipe.

## GRÁFICO 10 - COMUNICAÇÃO INTERNA E RELACIONAMENTO DA EQUIPE



Fonte: Elaboração própria (2026).

Um ambiente de trabalho agradável, onde existe respeito entre colegas, conseqüentemente existe uma boa comunicação e bom relacionamento entre equipe e isso impacta diretamente não apenas na entrega de resultados, mas também na interação entre sua equipe.

De acordo com as respostas da pesquisa, 64,7% dos respondentes afirmam que a comunicação contribui para manter uma boa relação dentro da empresa, reforçando a ideia de que a precisão nas informações, a cultura de feedback e o relacionamento direto tem conseqüências positivas para promover uma maior qualidade de trabalho.

Em organizações premium, a clareza da informação é vital para manter o padrão de entrega. Quando a comunicação flui de maneira clara, como apontada pela maioria, reduz-se o que Senge (2011) define como ruído sistêmico — a principal fonte de retrabalho e frustração em equipes.

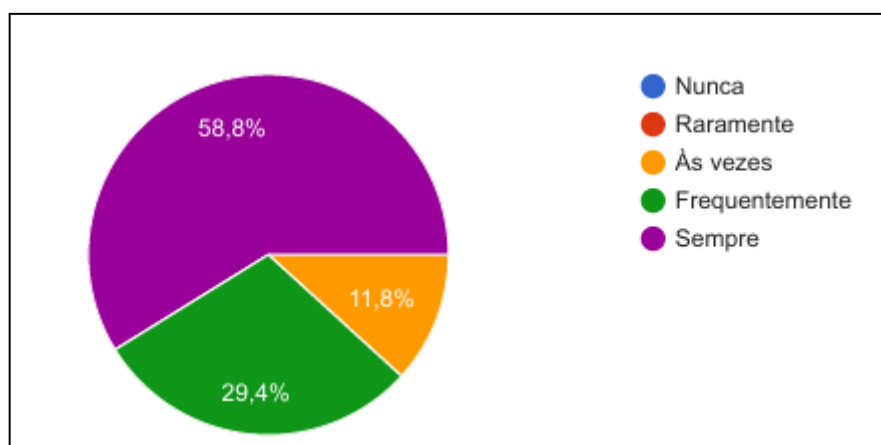
Portanto, o bom relacionamento detectado não é meramente "amizade", mas uma competência estratégica de colaboração que facilita o fluxo de trabalho, que favorece um bem-estar pleno e saúde mental para lidar com as situações desafiadoras do dia-a-dia, demonstrando que estrutura organizacional está alinhada aos objetivos propostos, identificando uma estilo de liderança que promove um suporte interpessoal para sua equipe, com participação ativa e transparência nas relações, identificada pelos próprios funcionários da equipe.

Ambientes de trabalhos do qual os funcionários têm uma boa relação e comunicação fluida, tende a se superar no mercado competitivo, já que seus funcionários entregam maior desempenho, qualidade e satisfação ao desenvolver suas atividades, diminuindo o índice de rotatividade do local, afinal, não existem motivos para procurar novas oportunidades quando a satisfação.

Diante disso, as respostas coletadas demonstram que a comunicação contribui positivamente para o relacionamento entre os funcionários. E de acordo com Senge (2011), uma comunicação clara reduz falhas e favorece a cooperação entre as equipes. Assim, o resultado revela que a empresa possui um ambiente positivo para se trabalhar, no qual a comunicação fortalece as relações interpessoais e contribui para o bem-estar dos funcionários.

O Gráfico a seguir contempla a percepção dos funcionários acerca da influência do clima organizacional no desempenho profissional individual. Considerando que o trabalho orientado por metas exige equilíbrio emocional para lidar com desafios e cobranças, torna-se relevante analisar como os funcionários avaliam esse aspecto no ambiente corporativo. No contexto das concessionárias, essa realidade é ainda mais evidente, uma vez que a busca por resultados está diretamente relacionada às condições de trabalho oferecidas pela organização. Nesse sentido, a manutenção de um clima organizacional harmonioso contribui não apenas para o alcance dos objetivos estabelecidos, mas também para a promoção da saúde mental e do bem-estar dos funcionários.

#### GRÁFICO 11 - CLIMA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO PROFISSIONAL



Fonte: Elaboração própria (2026).

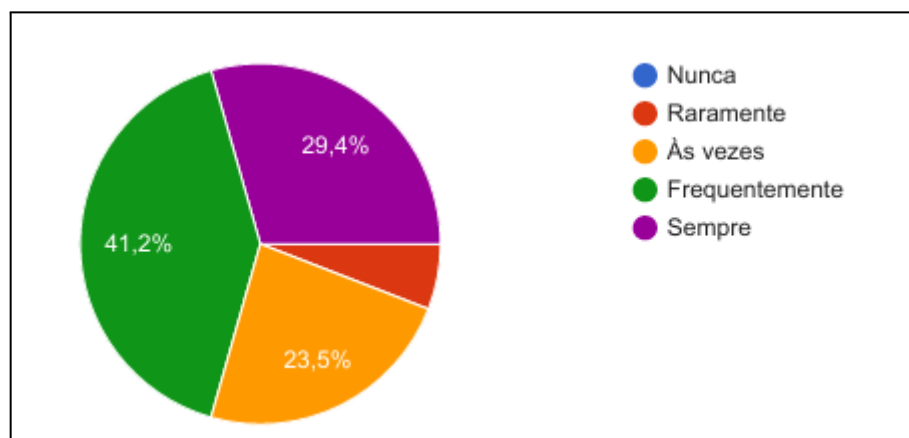
Sem sombra de dúvidas, o clima organizacional favorece o desempenho profissional dentro das organizações, mas na empresa em questão, o clima em si está favorecendo isso. De acordo com a pesquisa realizada, 58,8% responderam que “sempre” e apenas 29,4% responderam “frequentemente”, enquanto o restante 11,8% “às vezes”.

Na Volvo o clima organizacional é agradável e isso contribui para o seu desempenho profissional, garantindo que suas demandas sejam atendidas dentro do prazo, com qualidade e precisão. O Clima Organizacional e desempenho caminham juntos dentro da organização, pois não tem como ter desempenho em ambientes hostis e desagradáveis para se conviver, o que comprova o pensamento de Chiavenato (2014) que o clima organizacional influencia diretamente o desempenho e a percepção compartilhada dos funcionários.

Os resultados obtidos evidenciam que na Volvo a maioria dos funcionários percebem que o clima organizacional favorece seu desempenho profissional. Esse achado está alinhado ao entendimento de Chiavenato (2014), que destaca a influência do clima organizacional sobre o comportamento, a motivação e o desempenho dos funcionários. Dessa forma, os dados sugerem que a empresa apresenta um ambiente de trabalho percebido positivamente pelos funcionários, contribuindo para a execução de suas atividades profissionais e seu bem-estar.

O sentimento de pertencimento exerce grande influência sobre o bem-estar dos colaboradores no ambiente de trabalho. Sentir-se valorizado, acolhido e reconhecido pela organização contribui para o fortalecimento do vínculo com a empresa, favorecendo o comprometimento e a dedicação profissional. Nesse contexto, o Gráfico a seguir reúne a percepção dos funcionários da Volvo acerca desse aspecto, permitindo compreender como eles se sentem em relação ao seu papel na organização. A análise desse resultado é relevante, uma vez que o pertencimento se destaca como um dos fatores que demandam maior atenção e cuidado por parte da empresa.

## GRÁFICO 12 - SENTIMENTO DE SER PARTE IMPORTANTE DA EMPRESA



**Fonte:** Elaboração própria (2026).

O sentimento de importância para a empresa é expressivo (41,2% frequentemente), o que reforça o sentido de pertencimento. Se sentir parte da empresa, caracteriza a liderança como eficiente e agradável para todos, o que torna a empresa com um diferencial único.

Segundo Chiavenato (2021), funcionários que se sentem parte integrante do “todo” organizacional tendem a apresentar maior resiliência emocional diante das crises. Se sentir parte de algo, faz com que os sentimentos de conquistas sejam iguais, ou seja, a perspectiva de crescer juntos, favorecendo uma melhor qualidade de vida dentro da organização.

Na Volvo, marca que carrega em seu DNA o foco nas pessoas, esse resultado sugere que uma cultura sueca de horizontalidade, conseguiu ser transposta respeitosamente para a realidade da concessionária em João Pessoa/PB. O respeito aqui não é apenas a ausência de conflitos, mas a presença de uma segurança psicológica que permite ao funcionário realizar suas tarefas sem o temor de retaliações ou hostilidades gratuitas, com sentimento de pertencimento.

O clima organizacional funciona como a "personalidade" da empresa, sendo o resultado das percepções compartilhadas pelos funcionários sobre o seu cotidiano laboral. Na PG Prime Volvo, os dados revelam um cenário de alta estabilidade emocional no que tange às relações interpessoais, mas com nuances críticas sobre a percepção de valor individual.

Como autor desta pesquisa, intervenho aqui para destacar um hiato: por que em um ambiente 100% agradável e respeitoso, o sentimento de importância plena (“Sempre”) não é unânime? A resposta reside na distinção entre clima social (estar bem com os colegas) e clima de valorização (sentir-se essencial para o negócio). De acordo com Chiavenato (2021), o sentimento de pertencimento é o que garante a resiliência emocional. Se o empregado se sente respeitado, mas não se sente "vital", ele se torna vulnerável ao desengajamento silencioso. Este dado dialoga diretamente com a falha de reconhecimento bloqueada na dimensão anterior (Liderança). Na PG Prime Volvo, o desafio não é “melhorar o ambiente”, que já é excelente, mas transformar esse bem-estar social em um sentimento de protagonismo profissional, com valorização.

Além disso, observa-se que a alta positividade no convívio social pode, paradoxalmente, atuar como uma “âncora de conformidade”. O fato de o ambiente ser 100% agradável sugere uma cultura de cortesia que, se não for bem gerida, corre o risco de mascarar a ausência de feedbacks de perguntas. A análise sugere que existe uma “zona de conforto emocional” na PG Prime Volvo: os tranquilizadores sentem-se seguros e respeitados (clima social), mas a hesitação em atingir o índice pleno de importância, como mostrado anteriormente, revela que essa segurança ainda não se traduziu em autonomia decisória, funcionário valoriza o 'estar' na empresa, mas ainda busca o 'ser' para a empresa.

Mesmo não alcançando resultados unânimes nesse tópico, os funcionários apresentam uma percepção positiva em relação ao sentimento de pertencimento à organização, visto que 41,2% responderam “frequentemente”. Esse resultado está alinhado ao entendimento de Chiavenato (2021), que afirma que funcionários que se sentem parte integrante da organização tendem a apresentar maior comprometimento e envolvimento com suas atividades. Dessa forma, os dados sugerem que a empresa possui um ambiente favorável à integração dos funcionários, contribuindo para o fortalecimento das relações organizacionais e para a percepção positiva do clima organizacional.

Dessa forma, entende-se também que o clima organizacional da empresa é um ativo valioso que protege a saúde mental dos funcionários contra o burnout, estimulado como uma rede de proteção emocional. Contudo, para que esse clima se

traduza em desempenho profissional sustentável, a gestão precisa evoluir da "liderança que não incomoda" para a "liderança que empodera", garantindo que cada um dos funcionários não apenas goste de estar na Volvo, mas se sinta fundamental para o sucesso da marca.

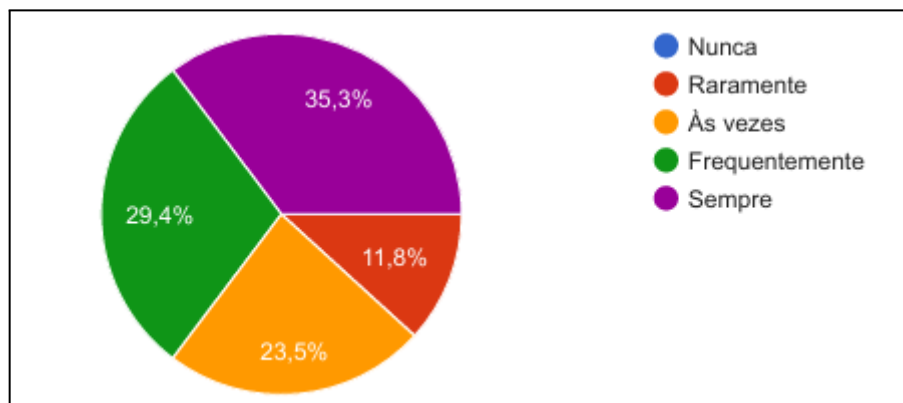
#### **4.4 BEM-ESTAR E SAÚDE EMOCIONAL**

Nesta dimensão são avaliados os impactos diretamente das práticas de gestão na subjetividade do funcionário. Como o ambiente de trabalho contribui para a saúde e bem-estar dos funcionários.

Um ambiente que contribua para a saúde mental dos funcionários deveria ser pautado com mais atenção e verificado com mais frequência. A saúde mental, é um dos assuntos mais comentados na atualidade, independente do ramo de atuação, precisa ser uma das maiores preocupações das organizações que prezam pelo funcionário. Segundo a ONU Brasil (2025), o número de afastamentos do trabalho por problemas de saúde mental no Brasil teve aumento significativo de 134% nos últimos anos, refletindo a gravidade de um ambiente hostil. Esse número reflete de modo geral, sem especificar o ramo de atuação, mas a preocupação é a para todos.

O Gráfico a seguir reúne a percepção dos funcionários acerca das condições do ambiente de trabalho na Volvo. Embora a empresa atue no segmento premium e seja reconhecida pelo alto padrão de qualidade de seus produtos e serviços, os resultados obtidos demonstram que determinados aspectos do clima organizacional ainda demandam atenção. A análise desse cenário contribui para a identificação de oportunidades de melhoria, reforçando a importância da adoção de medidas que favoreçam um ambiente de trabalho cada vez mais saudável, acolhedor e alinhado às necessidades dos funcionários.

### GRÁFICO 13 - AMBIENTE DE TRABALHO E SAÚDE EMOCIONAL



Fonte: Elaboração própria (2026).

No que se refere ao bem-estar e saúde emocional dos funcionários, 35,3% veem o ambiente como contribuidor “sempre” para a saúde emocional, porém, o surgimento de 11,8% que dizem “raramente” sinalizam que o impacto não é uniforme para todos. Promover um ambiente de trabalho que se preocupe com o empregado é essencial, mas porque existe uma certa porcentagem dentro da empresa que não enxergam isso “sempre”.

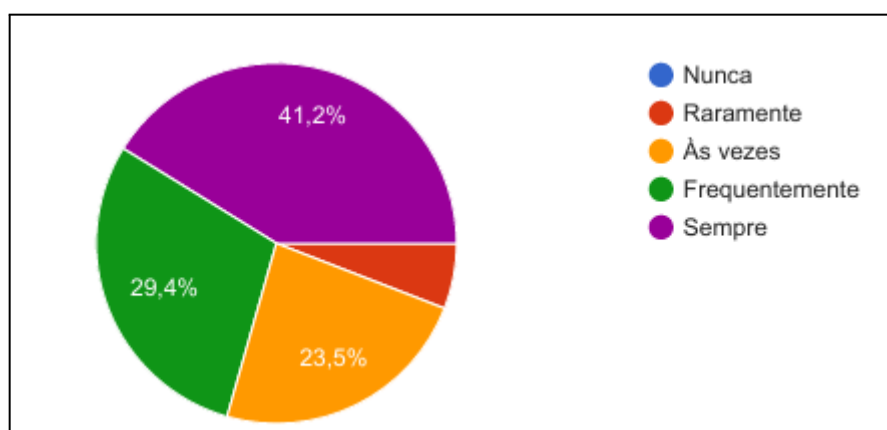
Empresas não devem só dizer, viver de palavras, mas praticá-las. Ações voltadas para os próprios empregados devem ser realizadas, conversas devem ser feitas, se um ambiente contribui com isso para uma grande parte de pessoas, então através de ações consegue garantir o resultado pleno de todos.

Diante disso, os resultados indicam que os funcionários percebem, em sua maioria, que o ambiente de trabalho contribui para o seu bem-estar e saúde emocional, uma vez que 35,3% responderam “sempre”. No entanto, o percentual de 11,8% que assinalou “raramente” demonstra que essa percepção não é compartilhada de forma uniforme por todos os funcionários. De acordo com Chiavenato (2021), organizações que promovem um ambiente de trabalho saudável tendem a favorecer o bem-estar e a satisfação dos colaboradores. Por tanto, os dados sugerem que a empresa apresenta aspectos positivos relacionados ao cuidado com os funcionários, embora existam oportunidades de aprimoramento para ampliar essa percepção entre todos os membros da organização.

O Gráfico a seguir contempla a percepção dos funcionários quanto ao seu bem-estar psicológico durante a jornada de trabalho. Os resultados indicam que a

maior parte dos colaboradores da empresa sente-se psicologicamente bem no exercício de suas atividades, representando um aspecto positivo para a organização. Esse resultado é relevante por refletir a percepção do próprio quadro funcional, contribuindo para a compreensão do clima organizacional e das condições que favorecem a saúde e o bem-estar no ambiente corporativo.

#### GRÁFICO 14 - SENTIR-SE BEM EMOCIONALMENTE DURANTE A JORNADA DE TRABALHO



Fonte: Elaboração própria (2026).

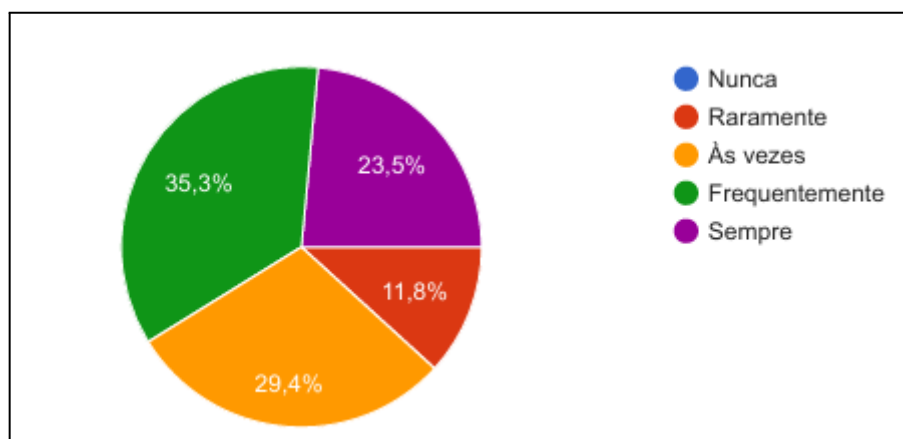
Os resultados demonstram que 41,2% dos funcionários sentem-se emocionalmente bem durante a jornada de trabalho. Esse achado sugere uma percepção positiva em relação ao ambiente organizacional, indicando que o clima da empresa pode contribuir para o bem-estar dos funcionários. De acordo com Chiavenato (2021), um clima organizacional favorável influencia a satisfação e o comportamento dos colaboradores. Os dados revelam que a empresa apresenta condições que favorecem o bem-estar emocional dos funcionários, refletindo positivamente na execução de suas atividades e nas relações de trabalho, evitando adoecimento no trabalho e contribuindo com o bem-estar da equipe.

De modo geral, os funcionários sentem-se emocionalmente bem durante a jornada, fator esse que é contribuído por ter uma ambiente clima organizacional saudável. Durante o período que é desenvolvido suas funções é essencial se sentir emocionalmente bem, e na Volvo mesmo que esse sentimento não seja sempre, é perceptível que de certa maneira, seus empregados se sentem bem, mesmo que “frequentemente” ou “às vezes”. Assim, nota-se os impactos que a liderança tem

nesse aspecto, do qual a comunicação é aberta e transparente, contribuindo para melhor qualidade de trabalho.

O Gráfico a seguir contempla a percepção dos funcionários acerca do nível de estresse vivenciado no ambiente organizacional. Os resultados obtidos demonstram uma distribuição relativamente equilibrada entre as respostas, evidenciando a necessidade de atenção por parte da empresa em relação a esse aspecto. A compreensão dos fatores que contribuem para esse sentimento torna-se fundamental para a adoção de estratégias que promovam um ambiente de trabalho mais saudável. Dessa forma, busca-se proporcionar condições em que os colaboradores se sintam apoiados, motivados e capacitados para lidar com as demandas e responsabilidades inerentes às suas atividades profissionais.

**GRÁFICO 15 - NÍVEL DE ESTRESSE**



**Fonte:** Elaboração própria (2026).

No que tange em relação ao nível de estresse no trabalho, apenas 23,5% avaliam o nível de estresse "sempre" adequado, enquanto 29,4% dizem que o estresse é adequado apenas "às vezes" e 11,8% "raramente". Isso sugere que, embora o clima seja agradável, a carga de trabalho ou a pressão por resultados pode estar gerando desgaste, um alerta importante para a prevenção da Síndrome de Burnout.

Essa percepção evidencia que o clima organizacional por si, não elimina os desgastes emocionais decorrentes das cobranças que ocorrem, especificamente por ser uma linha premium de alta competitividade. Dessa forma, mesmo que a empresa tenha um ambiente agradável para se trabalhar, conforme visto anteriormente, é

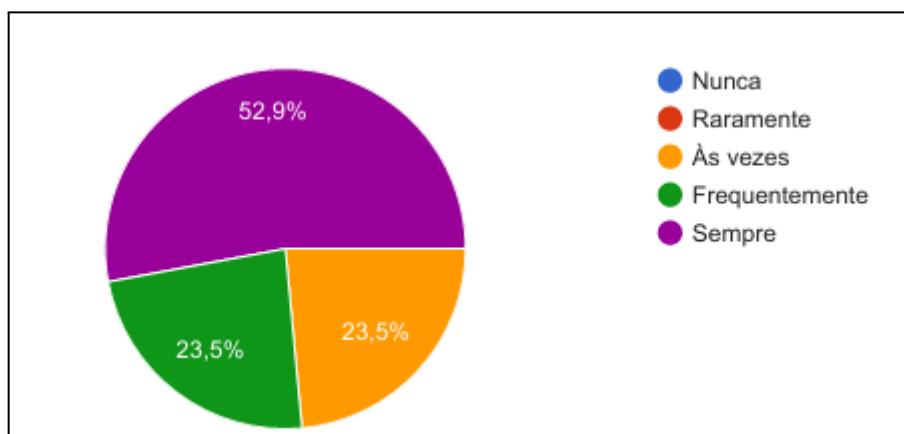
necessário desenvolver ações voltadas à saúde mental da equipe, realizar palestras, momentos de lazer, disponibilizar benefícios voltados para essa questão, assim o estresse não desencadeia outros tipos de transtornos aos seus funcionários, como já mencionado.

A liderança é o principal fator que interfere na relação entre todos dentro de uma organização, e de uma forma direta, tem impactos tanto na saúde e bem-estar dos funcionários, como na atmosfera organizacional da empresa. O líder não necessariamente precisa ser visto como o chefe que impõe ordens e resultados, a gestão precisa ser compreendida além disso. Um bom líder entrega resultados, mas além disso, se preocupa com o funcionário, com sua saúde e com seu desempenho profissional e pessoal.

Embora os funcionários demonstrem uma percepção positiva da liderança e do clima organizacional, os níveis de estresse identificados indicam que fatores inerentes ao setor automotivo e à dinâmica de trabalho podem continuar impactando a saúde emocional dos funcionários. Isso demonstra que a presença de uma liderança humanizada contribui para minimizar tensões, mas não elimina completamente os desafios inerentes ao ambiente organizacional.

Corroborando esses resultados, Maslach (2016) destaca que ambientes de trabalho caracterizados por elevadas demandas e pressão constante podem favorecer o esgotamento emocional, mesmo quando existem aspectos positivos nas relações interpessoais e na liderança. Assim, torna-se fundamental que a organização desenvolva estratégias preventivas voltadas à redução do estresse ocupacional e à promoção da saúde mental dos funcionários.

Os resultados constantes no Gráfico a seguir permitem compreender a percepção dos funcionários acerca da influência da liderança sobre o bem-estar da equipe. Nesse contexto, a liderança destaca-se como um dos principais fatores capazes de contribuir para a promoção da saúde e da qualidade de vida no ambiente de trabalho. A adoção de práticas humanizadas, pautadas no respeito, na escuta ativa e em uma comunicação eficiente, favorece relações mais saudáveis entre gestores e colaboradores. Dessa forma, a busca por resultados organizacionais pode ocorrer de maneira equilibrada, contribuindo para a construção de um ambiente mais agradável, acolhedor e benéfico para todos os envolvidos.

**GRÁFICO 16 - IMPACTO NA LIDERANÇA NO BEM-ESTAR EMOCIONAL**

**Fonte:** Elaboração própria (2026).

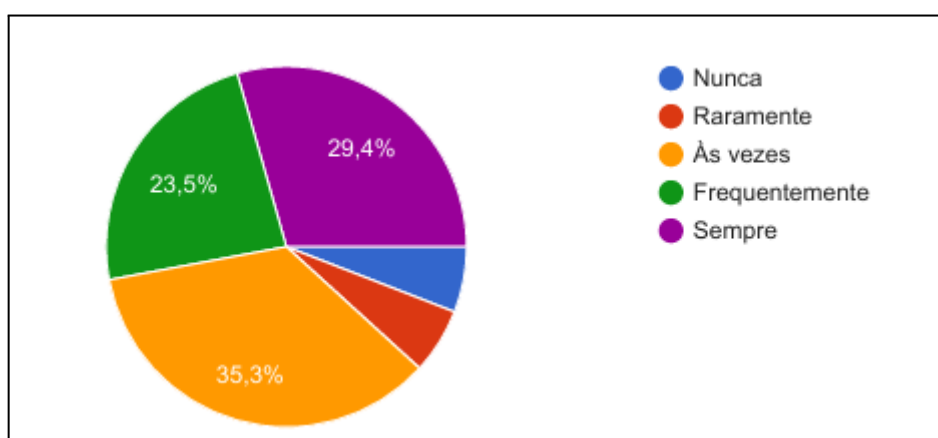
No que tange esta análise, os resultados obtidos nesse gráfico demonstram que 52,9% dos funcionários afirmam que a liderança impacta “sempre” seu bem-estar emocional, evidenciando a relevância da atuação dos gestores na percepção dos funcionários sobre seu ambiente de trabalho. Esse resultado está alinhado à literatura, que destaca a influência da liderança sobre o clima organizacional e o bem-estar dos colaboradores. Dessa forma, os dados sugerem que a liderança exercida na empresa possui papel importante na construção de um ambiente de trabalho percebido positivamente pelos funcionários. Contudo, a existência de respostas em outros níveis de frequência indica oportunidades para o aperfeiçoamento de aspectos relacionados ao bem-estar, ao sentimento de pertencimento e à valorização dos funcionários.

Com isso, evidencia-se uma liderança democrática exercida pela empresa Volvo, marcada pela comunicação, diálogo aberto, preocupação, o que contribui para um ambiente harmonioso para se trabalhar. No entanto, mesmo que o clima tenha demonstrado positivo pelos participantes, existem pontos que merecem uma maior atenção, como níveis de estresse, sentimento de pertencimento, dentre outros, para que assim a empresa alcance a visão de futuro que pretende.

No que se refere à percepção dos funcionários sobre a preocupação da empresa com o seu bem-estar, o Gráfico a seguir reúne informações relevantes para a compreensão desse aspecto. Os resultados obtidos indicam que parte dos funcionários encontram dificuldades em reconhecer as ações desenvolvidas pela organização nesse sentido. Embora a liderança desempenhe um papel fundamental

na promoção de um clima organizacional harmonioso, a empresa também possui responsabilidade direta na implementação de iniciativas voltadas à saúde mental e à qualidade de vida dos colaboradores. Dessa forma, compreender como os funcionários percebem essas práticas torna-se essencial para a identificação de oportunidades de melhoria e para o fortalecimento das ações de cuidado e valorização da equipe.

### GRÁFICO 17 - PREOCUPAÇÃO DA EMPRESA COM A SAÚDE EMOCIONAL DO FUNCIONÁRIO



Fonte: Elaboração própria (2026).

Por fim, no que refere-se a preocupação da empresa com a saúde mental dos empregados mostra uma percepção mais oscilante, do qual 35,3% responderam "às vezes", indicando que os funcionários perceberam mais apoio humano do líder imediatamente do que políticas estruturadas da organização como um todo.

A dimensão do bem-estar e da saúde emocional representa o "termômetro" final deste estudo. Enquanto o clima organizacional descreve a atmosfera externa, esta seção revela como essa atmosfera é processada internamente pelo funcionário. Ao analisarmos os dados, emerge um cenário de estabilidade aparente, mas que esconde pontos de vulnerabilidade que a Administração não pode negligenciar. Iniciando pelo tópico referente a (Ambiente e saúde emocional) e o (Sentir-se bem na jornada), nota-se uma reflexão positiva: a maioria dos funcionários (58,8%) sente-se bem "Sempre" ou "Frequentemente".

No entanto, como pesquisador, intervenho para destacar o grupo silencioso: cerca de 41% dos funcionários não se sentem bem de forma constante. Segundo

Dejours (2015), o trabalho nunca é neutro em relação à saúde; ou ele é promotor de saúde, ou é gerador de sofrimento. O fato de uma parcela expressiva da equipe sentir-se bem apenas "às vezes" sugere que o bem-estar na PG Prime Volvo pode ser circunstancial, dependendo talvez do volume de metas ou da ausência de conflitos pontuais, em vez de ser uma política de saúde estruturada.

Essa oscilação ganha contornos mais nítidos quando se fala de (nível de estresse). Embora a maioria classifique seu estresse como "adequado", o conceito de "adequação" no mercado automotivo premium é altamente subjetivo. Frequentemente, o trabalhador em ambientes de alto desempenho tende a normalizar o estresse, incorporando a tensão como parte específica da função. Sob a ótica de Limongi-França (2004), essa normalização é o primeiro passo para o esgotamento profissional (Burnout), pois o indivíduo deixa de perceber os sinais de fadiga crônica.

Na Volvo, onde o padrão de exigência técnica e de atendimento é elevado, o estresse "adequado" hoje pode se tornar um afastamento médico amanhã, caso não existam válvulas de escape. O achado mais contundente desta pesquisa reside na análise de (impacto da liderança no bem-estar), onde 100% dos entrevistados (entre "Sempre" e "Frequentemente") admitem que a liderança impacta diretamente sua saúde emocional.

Este dado é o que faz um todo este TCC: o líder na PG Prime Volvo detém o "passe livre" para a saúde ou para o adoecimento de sua equipe. Se confrontarmos este dado onde a percepção de cuidado é alta (76,5%), percebemos um modelo de gestão que é visto como benevolente, mas que deposita no líder imediatamente toda a carga de suporte emocional.

Contudo, levanto aqui uma provocação necessária para a discussão: a preocupação demonstrada pela empresa é proativa ou apenas reativa? De acordo com Antunes (2018), na era da precarização e da intensificação do trabalho, muitas empresas demonstram preocupação, mas não alteram as cargas de trabalho ou as pressões por resultados que geram o estresse. Na PG Prime Volvo, a liderança parece ser o "amortecedor" que evita que a pressão do mercado atinja o funcionário de forma brutal, mas a pergunta que fica para futuras intervenções é: quem cuida da saúde emocional desse líder que precisa sustentar o bem-estar de toda a equipe?

Ao consolidar esta dimensão, emerge uma conclusão crítica: a saúde mental na PG Prime Volvo vive sob um regime de 'dependência personalizada'. Como pesquisador e observador da rotina organizacional, intervenho para destacar que o equilíbrio emocional dos envolvidos não se baseia em uma estrutura de processos da empresa, mas sobre a resiliência e a empatia da liderança imediata.

Em síntese, os resultados demonstram que os funcionários percebem, de modo geral, um ambiente favorável ao seu bem-estar e saúde emocional, embora existam diferenças na forma como esse suporte é percebido. Esse achado está alinhado aos estudos de Dejours (2015) e Limongi-França (2004), que destacam a influência do ambiente de trabalho, da qualidade de vida e das relações organizacionais sobre a saúde dos trabalhadores. Por fim, os dados revelam que a empresa apresenta condições organizacionais percebidas positivamente pelos funcionários, especialmente em relação à atuação da liderança, ao mesmo tempo em que evidencia oportunidades para o fortalecimento de ações voltadas à promoção do bem-estar e da saúde emocional de toda a equipe, porém existem lacunas que precisam de maior envolvimento da empresa, não apenas da liderança em si, para que assim, os resultados se tornem unânimes em todas as questões abordadas.

#### **4.5 ANÁLISE QUALITATIVA E DIÁLOGO COM A RESPOSTA ABERTA**

Ao final do questionário, foi disponibilizado um campo aberto com a seguinte informação:

Se desejar, utilize o espaço abaixo para compartilhar comentários adicionais sobre a liderança na PG Prime – Volvo. Fique à vontade para registrar percepções, sugestões ou observações que considere relevantes. Sua contribuição é confidencial e será de grande importância para o desenvolvimento deste estudo. Muito obrigado(a)! **(PESQUISA - LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA PG PRIME VOLVO, 2026)**.

Esse campo aberto, contou com apenas uma resposta:

Trabalhamos com dedicação e contamos com uma gestão humanizada, que entende tanto de processos quanto de pessoas. Isso torna nosso ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo. **(PESQUISA - LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA PG PRIME VOLVO, 2026)**.

Embora apenas um participante tenha utilizado o espaço destinado aos comentários adicionais, o conteúdo registrado apresenta convergência com os resultados quantitativos obtidos nas demais questões do questionário.

Os resultados obtidos indicam que os funcionários percebem de forma positiva a liderança, o clima organizacional e os aspectos relacionados ao bem-estar no ambiente de trabalho. Os dados evidenciaram índices favoráveis em fatores como comunicação, respeito entre colegas, liberdade para expressar opiniões e influência da liderança sobre a motivação e o bem-estar emocional.

Entretanto, alguns resultados apontam oportunidades de aprimoramento, especialmente em relação ao reconhecimento profissional, ao sentimento de pertencimento e à percepção do suporte organizacional à saúde mental. Esses aspectos demonstram que, embora o ambiente seja percebido de maneira positiva pela maioria dos funcionários, existem diferenças nas experiências individuais que merecem atenção.

De modo geral, os achados corroboram a literatura apresentada no referencial teórico, ao evidenciarem que a liderança e o clima organizacional exercem influência sobre a motivação, o desempenho, a satisfação e o bem-estar dos funcionários. Assim, os resultados revelam que a empresa apresenta um ambiente organizacional favorável, ao mesmo tempo em que possui oportunidades para fortalecer ações voltadas à valorização, ao reconhecimento e à promoção da saúde emocional de seus funcionários.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou investigar a relação entre os estilos de liderança, o clima organizacional e seus impactos na saúde mental e no bem-estar dos funcionários. Partindo da premissa de que o ambiente corporativo constitui um organismo dinâmico, no qual as relações interpessoais e as práticas de gestão influenciam diretamente a experiência dos indivíduos, este estudo possibilitou uma análise detalhada de como a liderança é percebida em uma organização específica do setor automotivo e de que forma essa percepção influencia a atmosfera psicológica do ambiente de trabalho.

Os resultados da pesquisa indicam que a liderança exercida na PG Prime – Volvo apresenta características predominantemente positivas, pautadas no diálogo, na escuta ativa e na participação dos funcionários, aproximando-se do estilo democrático de liderança. Os dados revelaram que a maioria dos funcionários percebe seus líderes como profissionais preocupados com o bem-estar da equipe, capazes de manter uma comunicação clara, respeitosa e eficiente, influenciando positivamente a saúde mental e o bem-estar dos funcionários. Esse cenário reflete diretamente no clima organizacional, que foi avaliado como agradável, colaborativo e fundamentado no respeito mútuo.

Entretanto, a análise também evidenciou aspectos que merecem atenção. A percepção variável quanto ao reconhecimento profissional e os níveis de estresse relatados por parte dos participantes sugerem que, mesmo em ambientes organizacionais considerados saudáveis, as pressões inerentes ao mercado e a necessidade de mecanismos mais estruturados de valorização e feedbacks ainda representam desafios significativos para a promoção plena da saúde mental no trabalho.

No que se refere aos objetivos da pesquisa, conclui-se que estes foram integralmente alcançados. O objetivo geral, que consistia em analisar como os estilos de liderança influenciam o clima organizacional e os impactos desses fatores na saúde mental e no bem-estar dos funcionários de uma concessionária de veículos, foi atendido ao demonstrar que a liderança exerce influência direta sobre o clima organizacional e gera impactos significativos para a maior parte dos funcionários. Tais impactos incluem a construção de um ambiente de trabalho mais

harmonioso, o fortalecimento das relações interpessoais e a melhoria da qualidade de vida durante a jornada laboral. Destaca-se que 52,9% dos respondentes afirmaram que a liderança impacta “sempre” seu bem-estar emocional, evidenciando a relevância desse fator para a saúde mental no contexto organizacional.

Os objetivos específicos também foram plenamente atingidos: (I) identificar os estilos de liderança presentes na concessionária pesquisada; (II) verificar como o clima organizacional é percebido pelos funcionários; e (III) investigar os impactos da liderança na saúde mental e no bem-estar da equipe. Os resultados permitiram identificar a predominância de uma liderança humanizada, conforme evidenciado tanto pelas respostas objetivas quanto pelos relatos apresentados na questão aberta do questionário. Além disso, foi possível compreender como os funcionários percebem o clima organizacional da empresa e de que maneira esse contexto influencia sua produtividade, satisfação profissional e qualidade de vida.

Dessa forma, a pesquisa reafirma a importância da liderança como elemento estratégico para a construção de ambientes de trabalho saudáveis, demonstrando que práticas de gestão pautadas na empatia, na comunicação eficaz e no respeito aos funcionários contribuem significativamente para o fortalecimento do clima organizacional e para a promoção da saúde mental no ambiente corporativo.

Entretanto, este estudo apresenta limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. A principal delas refere-se ao tamanho dos participantes que fizeram parte do estudo (17 respondentes), que embora representativa para o contexto específico da unidade pesquisada, não permite a generalização dos achados para todo o grupo empresarial ou para o setor automotivo como um todo. Além disso, o método de coleta de dados por meio de questionários auto aplicáveis pode estar sujeito ao viés de desejabilidade social, no qual os participantes, mesmo sob garantia de anonimato, tendem a avaliar a liderança de forma mais positiva em razão de expectativas pessoais, receio de julgamento ou percepções momentâneas.

Outra limitação diz respeito à natureza transversal da pesquisa, que fornece apenas um retrato pontual da realidade estudada em determinado período. Dessa forma, não é possível captar as oscilações do clima organizacional e da saúde

mental dos funcionários ao longo do tempo, especialmente em diferentes ciclos de metas, demandas e pressões organizacionais.

Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos longitudinais que acompanhem a evolução do bem-estar dos funcionários em diferentes momentos do ano, possibilitando identificar se os fatores de estresse observados possuem caráter sazonal ou estrutural. Recomenda-se também a adoção de abordagens qualitativas, como entrevistas em profundidade e grupos focais, capazes de explorar de maneira mais abrangente as percepções subjetivas relacionadas à liderança e ao reconhecimento profissional. Também seria relevante desenvolver estudos comparativos entre diferentes unidades da mesma organização, a fim de verificar se o estilo de liderança identificado constitui uma característica da cultura organizacional ou se está associado a práticas específicas de determinados gestores.

Conclui-se, portanto, que a liderança transcende a função técnica de gestão de processos, configurando-se como uma prática ética voltada ao cuidado com as pessoas. O bem-estar e a saúde mental no ambiente de trabalho não devem ser compreendidos como resultados secundários, mas como consequências diretas de um clima organizacional construído por líderes que reconhecem a inteligência emocional como uma competência estratégica. Nesse sentido, este trabalho contribui para a área da Administração ao evidenciar que produtividade e saúde emocional não são elementos excludentes, mas complementares e interdependentes. Assim, para que as organizações alcancem resultados sustentáveis, torna-se imprescindível investir no cuidado e na valorização daqueles que efetivamente os produzem.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão**: o novo proletariado de serviços na era digital. São Paulo: Boitempo, 2018.

ANTUNES, Ricardo. **O privilégio do serviço**: o novo proletariado de serviços na era digital. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2020. Disponível em: [suspicious link removed]. Acesso em: 01 nov. 2025.

BAIN & COMPANY. **Indústria de veículos de luxo avança no investimento em sustentabilidade, aponta estudo da Bain**. São Paulo, 15 jan. 2024. Disponível em: <https://www.bain.com/pt-br/about/media-center/press-releases/south-america/2023/industria-de-veiculos-de-luxo-avanca-no-investimento-em-sustentabilidade-aponta-estudo-da-bain/>. Acesso em: 30 maio 2026.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. Disponível em: file:///C:/Users/brsilva/Downloads/Artigo + Final.pdf. Acesso em: 07 jan. 2026.

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

BITENCOURT, Claudia Cristina (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BRASIL. [Lei nº 6.729, de 28 de novembro de 1979]. **Dispõe sobre a concessão comercial entre produtores e distribuidores de veículos automotores de via terrestre**. Brasília, DF: Presidência da República, 1979. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6729.htm?utm\\_source](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6729.htm?utm_source). Acesso em: 27 maio 2026.

BRASIL. [Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990]. **Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 12 set. 1990. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8078compilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078compilado.htm). Acesso em: 28 maio 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. Disponível em: Amazon.com.br. Acesso em: 01 nov. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. Disponível em: Gestao de Pessoas o Novo Papel - Idalberto Chiavenato.pdf. Acesso em: 01 nov. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. Disponível em: <https://www.ispsn.org/sites/default/files/documentos-virtuais/pdf/idalberto-chiavenato-gestao-de-pessoas-o-novo-papel.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005. E-book.

HERZBERG, Frederick. **Mais uma vez: como motivar seus funcionários?** In: VROOM, Victor H. (org.). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ENAP. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Repositório Institucional da ENAP, Brasília, 2019. Disponível em: Repositório Institucional da ENAP. Acesso em: 03 nov. 2025.

EXAME. **Como a Volvo revolucionou o mercado premium no Brasil**. São Paulo: Exame, 2024. Disponível em: <https://exame.com/negocios/como-volvo-revolucionou-mercado-premium-brasil/>. Acesso em: 27 maio 2026.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019. Disponível em: <https://ceaf.mpac.mp.br/wp-content/uploads/10-Inteligencia-Emocional-Daniel-Goleman.pdf>. Acesso em: 07 jan. 2026.

GREAT PLACE TO WORK. **Great Place To Work® Announces the World 's Best Workplaces™ 2021**. Oakland, 2021. Disponível em: [https://www.greatplacetowork.com/press-releases/great-place-to-work-announces-the-world-s-best-workplaces-2021?utm\\_source](https://www.greatplacetowork.com/press-releases/great-place-to-work-announces-the-world-s-best-workplaces-2021?utm_source). Acesso em: 14 mar. 2026.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Bloch. **The motivation to work**. New York: John Wiley & Sons, 1959.

LIKERT, Rensis. **Novos padrões de gestão**. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1961. (E-book). Acesso em: 14 mar. 2026.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho - QVT: conceitos e práticas nas empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004. Disponível em: ReP USP. Acesso em: 14 mar. 2026.

LITWIN, George H.; STRINGER, Robert A. **Motivation and organizational climate**. Boston: Harvard University, 1968. (E-book).

LOCKE, Edwin A. **A essência da liderança: as quatro chaves para liderar com sucesso**. Nova York: Free Press, 2003. (E-book).

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2017. (E-book).

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. **Burnout**. In: FINK, George (ed.). **Stress: concepts, cognition, emotion, and behavior**. London: Academic Press, 2016.
- MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. **Burnout: o custo do cuidar**. 3. ed. Nova York: Routledge, 2016. E-book.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- MUNCK, João Paulo Dias da Silva. **Os Estilos de Lideranças: Existe uma liderança ideal?** Universidade de Caxias do Sul (UCS). [S.l.: s.n.], 2025. Disponível em: Sharepoint Cruzeiro do Sul. Acesso em: 07 jan. 2026.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Brasil: afastamentos por problemas de saúde mental aumentam 134%**. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/292926-brasil-afastamentos-por-problemas-de-saude-mental-aumentam-134>. Acesso em: 12 nov. 2025.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Burn-out an occupational phenomenon**. Geneva: World Health Organization, 2019. Disponível em: [https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases?utm\\_source](https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases?utm_source). Acesso em: 14 mar. 2026.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Healthy workplaces: a model for action: for employers, workers, policy-makers and practitioners**. Geneva: World Health Organization, 2010. Disponível em: <https://iris.who.int/items/94130271-0dfb-4482-a18e-00c0672306bf>. Acesso em: 01 nov. 2025.
- WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Constitution of the World Health Organization**. Geneva: WHO, 1946. Disponível em: <https://www.who.int>. Acesso em: 02 nov.2025.
- ÓTIMO LUGAR PARA TRABALHAR (GPTW). **Estilo de liderança: descubra o tipo de líderes na empresa**. 29 jun. 2021. Disponível em: site GPTW. Acesso em: 03 nov. 2025.
- PG PRIME. **Código de ética do Grupo PG Prime**. Natal: PG Prime, s.d.
- PUCRS ON-LINE. **Tipos de liderança e principais características**. 1 fev. 2024. Disponível em: <https://online.pucrs.br/blog/tipos-de-lideranca>. Acesso em: 04 nov. 2025.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, Stephen P.; JUIZ, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. Disponível em: robbins\_2009\_livro comportamento \_ organiz.pdf. Acesso em: 01 nov. 2025.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUSA, João Paulo Santos. **Uma análise dos estilos de liderança organizacional**. 2017. E-book.

TORO, Fernando. **El clima organizacional**: perfil de empresas colombianas. Medellín: Cincel, 2001. (E-book).

VAZ, Alessandra Cunha de Oliveira. **Estilos de Liderança**: Um estudo em um órgão interno do Banco do Brasil. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2011. Disponível em: Semantic Scholar. Acesso em: 02 nov. 2025.

VOLVO CAR BRASIL. **Volvo Cars conquista novo recorde de vendas no Brasil**. AutoData, 9 jan. 2026. Disponível em: [https://www.volvocars.com/br/media/press-releases/5FF812186E2DFC1F/?utm\\_source](https://www.volvocars.com/br/media/press-releases/5FF812186E2DFC1F/?utm_source). Acesso em: 28 maio 2026.

VOLVO GROUP BRASIL. **Sobre nós**. Curitiba: Volvo Group Brasil, 2026. Disponível em: [https://www.volvogroup.com/br/about-us.html?utm\\_source](https://www.volvogroup.com/br/about-us.html?utm_source). Acesso em: 26 maio 2026.

VOLVO GROUP. **About us**. Gothenburg: Volvo Group, 2026. Disponível em: <https://www.volvogroup.com/en/>. Acesso em: 26 maio 2026.

VOLVO GROUP. **Volvo Group – the fourth quarter and full year 2025**. Gothenburg: Volvo Group, 2026. Disponível em: [https://www.volvogroup.com/en/news-and-media/news/2026/jan/volvo-group--the-fourth-quarter-and-full-year-2025.html?utm\\_source](https://www.volvogroup.com/en/news-and-media/news/2026/jan/volvo-group--the-fourth-quarter-and-full-year-2025.html?utm_source). Acesso em: 27 maio 2026.

VOLVO GROUP. **Volvo Group publishes Annual Report 2025**. Gothenburg: Volvo Group, 2026. Disponível em: [https://www.volvogroup.com/en/news-and-media/news/2026/feb/volvo-group-publishes-annual-report-2025.html?utm\\_source](https://www.volvogroup.com/en/news-and-media/news/2026/feb/volvo-group-publishes-annual-report-2025.html?utm_source). Acesso em: 27 maio 2026.

WHITE, R. K.; LIPPITT, R. **Autocracia e Democracia**: Uma Investigação Experimental. Nova Iorque: Harper, 1939. (E-book).

KAPFERER, Jean-Noël; BASTIEN, Vincent. **A estratégia do luxo**: romper as regras do marketing para construir marcas de luxo. Porto Alegre: Bookman, 2012.

SCHMITT, Bernd H. **Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - Pesquisa - Liderança e Clima Organizacional na Empresa PG Prime Volvo (2026).

Esta pesquisa tem como objetivo avaliar a percepção dos funcionários sobre a liderança e o clima organizacional na PG Prime – Volvo. As informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, sendo garantido o sigilo das informações, não havendo respostas certas ou erradas, e são fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

#### LIDERANÇA

1. Meu líder demonstra preocupação com o bem-estar da equipe.  
 Nunca  Raramente  Às vezes  Frequentemente  Sempre
2. Meu líder se comunica de forma clara e respeitosa.  
 Nunca  Raramente  Às vezes  Frequentemente  Sempre
3. Meu trabalho é reconhecido pela liderança.  
 Nunca  Raramente  Às vezes  Frequentemente  Sempre
4. Posso expressar opiniões ou dificuldades ao meu líder com tranquilidade.  
 Nunca  Raramente  Às vezes  Frequentemente  Sempre
5. A forma como sou liderado influencia minha motivação no trabalho.  
 Nunca  Raramente  Às vezes  Frequentemente  Sempre

#### CLIMA ORGANIZACIONAL

6. O ambiente de trabalho é agradável no dia a dia.  
 Nunca  Raramente  Às vezes  Frequentemente  Sempre
7. Existe respeito entre os colegas de trabalho.  
 Nunca  Raramente  Às vezes  Frequentemente  Sempre
8. A comunicação interna contribui para um bom relacionamento entre a equipe.  
 Nunca  Raramente  Às vezes  Frequentemente  Sempre
9. O clima organizacional favorece meu desempenho profissional.  
 Nunca  Raramente  Às vezes  Frequentemente  Sempre

10. Sinto-me parte importante da empresa.

Nunca  Raramente  Às vezes  Frequentemente  Sempre

### **BEM-ESTAR E SAÚDE EMOCIONAL**

11. O ambiente de trabalho contribui para minha saúde emocional.

Nunca  Raramente  Às vezes  Frequentemente  Sempre

12. Costumo me sentir bem emocionalmente durante a jornada de trabalho.

Nunca  Raramente  Às vezes  Frequentemente  Sempre

13. Meu nível de estresse no trabalho é adequado.

Nunca  Raramente  Às vezes  Frequentemente  Sempre

14. A liderança impacta diretamente meu bem-estar emocional.

Nunca  Raramente  Às vezes  Frequentemente  Sempre

15. A empresa demonstra preocupação com a saúde emocional dos funcionários.

Nunca  Raramente  Às vezes  Frequentemente  Sempre

### **PERFIL DO RESPONDENTE**

16. Tempo de atuação na empresa

Menos de 1 ano

De 1 a 3 anos

De 4 a 6 anos

Mais de 6 anos

17. Setor de atuação


Administrativo

Operacional

Comercial

Outro

Se desejar, utilize o espaço abaixo para compartilhar comentários adicionais sobre a liderança na PG Prime – Volvo. Fique à vontade para registrar percepções, sugestões ou observações que considere relevantes. Sua contribuição é confidencial e será de grande importância para o desenvolvimento deste estudo. Muito obrigado(a)!

	<b>INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA</b>
	Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850
	Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, João Pessoa (PB)
	CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200

## Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

### Entrega Versão Final TCC - Guilherme Vale

<b>Assunto:</b>	Entrega Versão Final TCC - Guilherme Vale
<b>Assinado por:</b>	Guilherme Sousa
<b>Tipo do Documento:</b>	Termo
<b>Situação:</b>	Finalizado
<b>Nível de Acesso:</b>	Ostensivo (Público)
<b>Tipo do Conferência:</b>	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Guilherme de Sousa Vale, DISCENTE (20221460090) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 30/06/2026 16:50:10.

Este documento foi armazenado no SUAP em 30/06/2026. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1899809

Código de Autenticação: d890420a57

