

## ESTUDO DE CASO ACERCA DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL NO INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA

### CASE STUDY ABOUT LEADERSHIP IN THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AT THE FEDERAL INSTITUTE OF RONDÔNIA

**Elizângela Aparecida Souza Santos**  
Instituto Federal de Rondônia - IFRO  
<http://lattes.cnpq.br/8154292772441938>

**Franklyn Oliveira Firmo**  
Instituto Federal de Rondônia - IFRO  
<http://lattes.cnpq.br/6541186694591209>

**Mayckon David Silva Paiva**  
Instituto Federal do Rondônia - IFRO  
<http://lattes.cnpq.br/5644324312587213>

#### RESUMO

O objetivo geral deste artigo é analisar o efeito da liderança no clima organizacional dentro de uma organização, o estudo de caso foi realizado no Instituto Federal de Rondônia no Município de Porto Velho - RO na Pro Reitoria de Administração (PROAD). A abordagem do trabalho se divide em duas etapas: a primeira é a abordagem de fundamentos teóricos, através de pesquisa bibliográfica que explicam diferentes autores acerca do tema proposto demonstrando um melhor conhecimento sobre: a liderança, seus estilos, o líder e suas influências no clima organizacional, qual sua importância para o desenvolvimento e para o sucesso da organização, o bom líder motiva e incentiva positivamente seus liderados e busca sempre atingir os melhores resultados e mantendo a força de vontade e a satisfação da equipe alinhada. E a segunda fase se refere ao estudo de caso, onde foi feito uma pesquisa de campo na organização pública, por meio de uma aplicação de questionário para obtenção de dados, o estudo indica que a liderança não atende as necessidades da organização, houve uma deficiência no clima organizacional. A organização precisa de um líder com iniciativa, com influência que entenda as dificuldades, é uma busca diária para a solução dos problemas dentro de uma organização, contribuindo assim para o sucesso.

**Palavras-chave:** Liderança, Líder, Clima Organizacional.

#### ABSTRACT

The general objective of this article is to analyze the effect of leadership on the organizational climate within an organization, the case study was carried out at the Federal Institute of Rondônia in the Municipality of Porto Velho - RO in the Pro-Rectoria of Administration (PROAD). The work approach is divided into two stages: the first is the theoretical foundations approach, through bibliographical research that explain different authors who addressed the proposed theme, demonstrating a better knowledge of: leadership, its styles, the leader and their influences on organizational climate, what is its importance for the development and success of the organization, a good leader positively motivates and encourages his followers and always seeks to achieve the best results while

maintaining the willpower and satisfaction of the team aligned. And the second phase refers to the case study, where field research was carried out in the public organization, through a questionnaire to obtain data, the study indicates that the leadership does not meet the organization's needs, there was a deficiency in the organizational climate. The organization needs a leader with initiative, with influence who understands the difficulties, it is a daily search for the solution of problems within an organization, thus contributing to success.

**Keywords:** Leadership, Leader, Organizational Climate.

## INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, pode-se dizer que a mudança é um dos grandes acontecimentos, as organizações devem estar atentas às contínuas transformações se preocupando mais com o ambiente de trabalho e conseqüentemente as suas influências na organização. Qualquer organização está sujeita a sofrer mudanças, dessa forma, necessita saber como liderar, pois este é um processo que envolve pessoas, organizações, sistemas favorecendo um clima organizacional agradável, uma interação de competitividade e comprometimento com a organização ele é o exemplo de toda a equipe.

O papel do líder também é muito importante dentro de um ambiente promissor, mas grandes dificuldades que existem hoje na liderança é que muitos líderes estão exercendo cargos sem conhecimento ou treinamento necessário e isso é uma tarefa árdua, porém os resultados são vantajosos dentro do sistema de uma organização e se a busca por um entendimento não acontecer o líder será um fracasso pois o saber fazer faz a diferença.

Segundo Luz (2003), pode-se definir clima organizacional como sendo “as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho, embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não têm a mesma percepção”. De acordo com Bergamini e Coda (1997, p.99), “o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho”.

Uma das grandes dificuldades é a falta de informação dos líderes, atualmente com a evolução do mundo o conhecimento é a base para o sucesso em todos os sentidos, e dentro da organização não é diferente, os líderes tem que se preparar, estudar, se aperfeiçoar e buscar o conhecimentos de diversas formas para trazer pra dentro da organização novas ideias e formas e aplica-las dentro da organização todo o conhecimento adquirido e através dessa base construir uma vida organizacional dentro dos setores.

Através deste artigo pretende-se analisar qual percepção dos colaboradores para com seus líderes dentro do Instituto Federal de Educação, sua satisfação e insatisfação com relação à liderança atual, tendo como objetivo geral verificar os efeitos da liderança no clima organizacional através de um

estudo de caso. Trazendo como objetivos específicos: 1) realizar uma pesquisa bibliográfica sobre liderança e clima organizacional; 2) verificar os efeitos diretos dos estilos de liderança sobre o clima organizacional através do estudo de caso.

Este artigo é composto desta introdução, referencial teórico, procedimentos metodológicos, análise dos resultados respondendo aos objetivos geral e específico e por fim as considerações finais.

## LIDERANÇA

Liderar é ser corresponsável pelo desempenho de outras pessoas, é como influenciar o comportamento de alguém. A liderança tem que acontecer todos os dias, por toda a organização, forjar na empresa uma cultura centrada no desenvolvimento de liderança é provavelmente, uma das principais tarefas do líder para que equipes alcancem seus objetivos (JUCA, 2013). Segundo Chiavenato (1994, p. 137) “liderança é uma influência interpessoal exercida em dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana, para consecução de um ou mais objetivos”.

De acordo com Knapik (2012) a liderança é uma ação de grande importância dentro da organização influenciando no comportamento e desempenho das pessoas e contribuindo assim para o alcance de seus objetivos.

Com base na definição de Chiavenato (2003) entende-se que a liderança faz parte do cotidiano de toda a organização e o sucesso dos líderes é a maneira como conduzem, a eficácia é de grande valor para o sucesso como um todo da organização.

A liderança não é um dom, mas uma virtude e que, portanto, pode ser desenvolvida, trabalhada e aprimorada pelos seus líderes e seus colaboradores. A liderança é a capacidade de inspirar, animar e motivar alguém a fazer algo. Por isso ninguém é líder o tempo todo. Liderança, portanto, é diferente de chefia, não é um cargo uma função. Liderar é algo circunstancial. (CORTELA, 2009). Ainda relata o mesmo autor que a liderança deve se exercer em cinco competências essenciais:

- **Abrir a mente:** Devemos ver com humildade que vivemos em um mundo de rápidas mudanças. E mais do que isso devemos estar preparados para essas mudanças;

- **Elevar a equipe:** O bom líder é aquele que quer fazer toda equipe crescer conjuntamente. Aquele que cresce a custa dos outros é oportunista, e não líder;

- **Inovar a obra:** Como vivemos em um mundo de rápidas mudanças, temos de inovar aprender a fazer melhor e de outro modo;

- **Recriar o espírito:** Seriedade não é sinônimo de tristeza. É preciso encarar o trabalho com seriedade, mas também com leveza, compromisso e alegria;

- **Empreender o futuro:** O verdadeiro líder é aquele que consegue

vislumbrar o futuro e direcionar para lá suas ações, em vez de simplesmente consertar o presente.

Chiavenato (2003, p.123) também enfatiza que a liderança pode ser visualizada sobre alguns ângulos como:

**1 - Liderança como um fenômeno de influência interpessoal:** É exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos [...]. Nada tem a ver com os traços pessoais de personalidade do líder. A influência significa uma força psicológica, uma transação interpessoal na qual uma pessoa age de modo a modificar o comportamento de outra de modo intencional. A influência envolve conceitos como poder e autoridade, abrangendo maneiras pelas quais se provocam mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos sociais.

**2 - Liderança como um processo de redução da incerteza de um grupo:** O grau em que um indivíduo demonstra qualidade de liderança depende não somente de suas próprias características pessoais, mas também das características da situação na qual se encontra. Liderança é um processo contínuo de escolha que permite que a empresa caminhe em direção a sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas. O grupo tende a escolher como líder a pessoa que pode lhe dar maior assistência e orientação (que defina ou ajude o grupo a escolher os rumos e as melhores soluções para seus problemas) para que alcance seus objetivos.

**3 - Liderança como uma relação funcional entre líder e subordinados:** Liderança é uma função das necessidades existentes em uma determinada situação e consiste em uma relação entre um indivíduo e um grupo. Há uma relação funcional em que o líder é percebido pelo grupo como possuidor ou controlador dos meios para a satisfação de suas necessidades. Assim, segui-lo pode constituir para o grupo um meio para aumentar a satisfação de suas necessidades ou de evitar sua diminuição. O líder surge como um meio para a consecução dos objetivos desejados por um grupo. Assim, o líder é um estrategista que sabe indicar os rumos para as pessoas.

**4 - Liderança como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação:** Liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação. A liderança existe em função das necessidades existentes em determinada situação, ou seja, da conjugação de características pessoais do líder, dos subordinados e da situação que os envolve.

“Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. O homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específica é um líder”. (MAXIMIANO, 2000, p.388) Ainda ressalta o autor que:

Com base na definição de Maximiano (2000) citado anteriormente vimos que a liderança é essencial em todas as organizações, o líder é exercido as influências sobre as pessoas ou grupos e gerencia as para suas funções criando assim uma relação entre eles de confiança e satisfação, o líder é indispensável para a motivação dos colaboradores e a propagação de um bom clima organizacional contribuindo assim para o alcance das metas e sucesso da organização.

## 2.1 Teorias sobre liderança

A liderança é algo que pode ser tanto de ordem natural, como pode ser adquirida. Durante o passar dos anos surgiram diversas teorias da liderança, com o objetivo de entender, analisar e definir melhor como essa dinâmica funcionava.

“As teorias de liderança também buscaram compreender a influência de fatores situacionais na ação do líder, acompanhando a evolução do pensamento sistêmico e contingencial nas teorias organizacionais. Essa abordagem ficou conhecida como perspectiva contingencial da liderança”. (SOBRAL, 2012, p.116).

- **Teorias de traços de personalidade:** São as teorias mais antigas a respeito da liderança. Um traço é uma qualidade ou característica distintiva da personalidade. Segundo essas teorias, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas. O líder apresenta características marcantes de personalidade por meio das quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas.

- **Teorias sobre estilos de liderança:** São teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. Enquanto a abordagem dos traços se refere àquilo que o líder é, a abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu estilo de comportamento para liderar.

- **Teorias situacionais da liderança:** Enquanto as teorias sobre traços de personalidade são simplistas e limitadas, as teorias sobre estilos de liderança consideram apenas certas variáveis da situação. As teorias situacionais explicam a liderança dentro de um contexto mais amplo e partem do princípio de que não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação.

Para Chiavenato (2003) as teorias podem ser classificadas em três grupos que descrevem as características e modo de agir da liderança e devem ser analisadas e colocadas em prática de acordo com a necessidade de cada situação sendo da maneira mais eficaz.

Para Knapik, 2012. Os estilos de liderança dependem de padrões

recorrentes de comportamento do líder, os quais repercutem na dinâmica de interação com a equipe de trabalho [...] o estilo de liderança deve estar de acordo com o momento da empresa, a maturidade da equipe e a qualificação dos profissionais, entre outros fatores. A escolha do estilo de liderança depende de uma série de fatores, como: “a maturidade da equipe ou do indivíduo; o conhecimento da equipe ou do indivíduo; a experiência da equipe ou do indivíduo; as necessidades e insatisfações humanas e as pressões externas, como tempo, prazo e controles”. (KNAPIK, 2012 p. 86).

Os estilos de liderança são teorias que estudam os diversos comportamentos do líder em execução ao seu trabalho, maneiras que o mesmo conduz sua função, as atitudes em relação aos seus subordinados e seu estilo de comportamento na liderança. Os estilos também mostram que o líder eficaz sabe ajustar o melhor estilo para cada situação, ocasionando um resultado maior do que o esperado.

## 2.2 O líder

Antes a liderança era definida como uma forma de controle, em que a função do líder se resumia em estabelecer metas para atingir os objetivos da equipe ou da organização. Ou seja, o foco estava no trabalho e não nas pessoas que o executavam. Hoje o papel do líder é muito mais complexo e importante, ele conduz ações, influencia o comportamento e a mentalidade de outras pessoas e estabelece metas direcionando indivíduos. (SOARES, 2015).

Na realidade quando se fala em gerenciar, devemos entender que o que gerencia são pessoas, e o desafio dos líderes é fazerem unir esforços e habilidades para a realização de uma tarefa, de uma meta ou, em última análise, da missão da empresa. Os líderes conseguem influenciar os grupos, proporcionando um sentimento de segurança e diminuindo as incertezas, educando e orientando as pessoas para a busca de seus resultados. (KNAPIK, 2012).

De acordo com o autor a dinâmica interpessoal no processo de liderança demonstra que existem características pessoais que facilitam a certos indivíduos o desenvolvimento da liderança e a formação de equipes de alto desempenho.

Com base em Soares (2015) o líder é um grande influenciador e deve agir de forma ética, durante todo o seu exercício de trabalho agindo com comprometimento e respeito frente a sua equipe, proporcionando os uma visão de superação e fortalecimento frente aos obstáculos direcionando os na construção do futuro.

## 2.3 Liderança e poder

Enquanto a liderança supõe relação interpessoal, o poder está relacionado ao processo de influência social. O poder consiste em conseguir que

uma pessoa ou grupo aja da forma desejada ou em manipular e modificar o comportamento dos outros, influenciando seus pontos de vistas e suas ações. (KNAPIK, 2012).

A liderança é um tipo de poder pessoal. Por meio da liderança uma pessoa influencia outras em função dos relacionamentos existentes. A influência é uma transação interpessoal na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outra de maneira intencional. Dentro dessa focalização sempre encontra um líder, aquele que influencia e os liderados os seguidores, isto é, aqueles que são influenciados. (CHIAVENATO, 2009).

O poder classifica em diferentes bases de influências, Spector (2005, p.331) descreve cinco destas como:

- **Poder Legítimo (Autoridade):** é atribuído formalmente a uma pessoa; o poder é legitimado socialmente, e a pessoa recebe a incumbência de dirigir os outros e de exigir as condutas de comportamento e as ações que achar mais adequadas.

- **Poder de Coerção:** Consiste em punições ou ameaças de punições para se conseguir o objetivo desejado; está geralmente relacionado ao poder legítimo, mas nem sempre. Nas relações interpessoais, as ameaças de retirada de afeto e de reconhecimento, bem como as ameaças de censura, de afastamento e de pouca atenção são formas do uso do poder de coerção para se conseguir o que se deseja no dia a dia.

- **Poder de Recompensa:** Consiste em oferecer recompensas para conseguir o que se deseja. Nos relacionamentos humanos, as recompensas podem ser afetivas, físicas ou verbais, como elogios, olhares, sorrisos, abraços etc.

- **Poder de referência:** Consiste em uma identificação com um modelo social; é uma liderança fortemente carregada de carisma; a pessoa torna-se um ídolo ou modelo a ser seguido.

- **Poder de Experiência:** Consiste em conhecimentos, informações e habilidades que são reconhecidos pelo grupo; um exemplo é a influência de especialistas ou peritos que são respeitados pelo seu conhecimento e têm suas opiniões acatadas.

De acordo com Zaneli (2008) os líderes são fundamentais nos níveis das organizações, os líderes contam com os seus liderados as quais influenciam e aceitam a contra influência, é de grande importância os líderes reconhecerem os participantes que se sobressaem fazendo a diferença nos processos de mudanças.

## 2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Knapik (2012, p.21) “o clima organizacional é o ambiente psicológico que existe em um departamento ou empresa, é aquela condição interna percebida pelas pessoas e que influencia os comportamentos delas”. Segundo Chiavenato (2000) O clima organizacional está intimamente ligado ao grau de

motivação das pessoas da organização. Quanto melhor for o nível de satisfação das pessoas numa organização, melhor será o clima organizacional, que se traduz em relações de satisfação, de motivação, de interesse e de colaboração.

De acordo com Maximiano (2000) o clima organizacional é um grande influenciador na sobrevivência da organização afetando os sentimentos, ações e desenvolvimento dos colaboradores da organização proporcionando a satisfação ou insatisfação na realização e desenvolvimento do trabalho.

O clima organizacional é um fator de suma importância para o bom desempenho da organização devendo sempre levar em consideração as contribuições e ações oferecidas em benefício aos colaboradores os motivando para a realização do seu trabalho e assim conseqüentemente beneficiam o desenvolvimento, crescimento e sucesso da organização.

Com base em Chiavenato (2009) percebe-se que o clima organizacional é uma ferramenta que possui importante relação com a motivação e desenvolvimento de seus participantes, podendo também regular a situação de satisfação e insatisfação e outros frustrações no ambiente interno.

Para Chiavenato, (2009.p.145) O clima organizacional depende de seis dimensões que são definidos como:

**1 - Estrutura da organização:** que afeta o sentimento das pessoas sobre as restrições em sua situação de trabalho, como regras excessivas, regulamentos, procedimentos, autoridade hierárquica, disciplina etc.;

**2 - Responsabilidade:** que produz o sentimento de ser seu próprio chefe e de não haver dependência nem dupla verificação em suas decisões;

**3 - Riscos:** que levam à iniciativa e ao senso de arriscar e de enfrentar desafios no cargo e na situação de trabalho;

**4 - Recompensas:** conduzem ao sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; são a substituição do criticismo e das punições pela recompensa;

**5 - Calor e apoio:** o sentimento de “boa camaradagem” geral de ajuda mútua que prevalecem na organização;

**6 - Conflito:** o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos. É a colocação das diferenças no “aqui e agora”.

Para Araújo e Tagliocolo (2007) definem o clima de uma organização como a forma de comportamento de seus recursos humanos diante de diferentes aspectos internos e externos, que apresentam de forma diferenciada em cada período. O clima organizacional ocorre no âmbito organizacional, sendo afetado por quatro grandes dimensões que estão descritas a seguir:

1 - Resistência à mudança: está relacionado com as alterações da rotina de trabalho por outra mais eficiente e envolve participação dos funcionários no processo de implantação e adequação de um novo sistema;

2 - O estresse está relacionado às ações rotineiras, as quais envolvem o relacionamento com as demais pessoas. O estresse afeta a produtividade do funcionário, podendo ser causado tanto por fatores pessoais quanto organizacionais. Cabe ao administrador desenvolver ações que amenizem

os impactos negativos do estresse;

3 - A liderança relaciona líder e colaborador. Bons líderes influenciam e motivam seus colaboradores e sua equipe de trabalho; assim a organização se torna mais eficiente e eficaz, gerando mais resultados positivos;

4 - A motivação está mais ligada a aspectos internos do que externos. As organizações podem gerar estímulos externos, mas cada funcionário terá uma percepção do que motiva ou não.

De acordo com o autor o clima organizacional é algo percentual e mutável dentro de uma organização, sendo influenciado por elemento que fazem parte da cultura organizacional, podem ser definida como sentimentos das pessoas, a maneira como interagem entre si e com os elementos externos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi realizada através de fontes bibliográficas com autores que abordam o tema proposto para um maior entendimento e conhecimento do assunto desenvolvido na pesquisa.

A pesquisa de campo foi desenvolvida por meio de um questionário com os colaboradores da organização na qual eles identificarão as situações e os processos que são realizados na organização.

A análise foi realizada com base em fundamentos teóricos procedidos por vários autores na pesquisa bibliográfica, na qual servirão de base para pesquisa de campo e serão comparados e analisados na prática de acordo com dados obtidos através das respostas dos questionários. Para Gil (2007, p.44) “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

A pesquisa foi realizada no Instituto Federal de Rondônia, na Pro Reitoria de Administração de Porto Velho-RO, através de um estudo de caso baseado em um questionário aplicado aos colaboradores desta Pro Reitoria.

O estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, descrevendo a situação do contexto em que está sendo feita a determinada investigação. (GIL, 2007).

O questionário é considerado um instrumento de grande eficácia na coleta de dados, é composto por uma sequência de perguntas que obtém informações precisas nas respostas aos objetivos da pesquisa.

A análise de dados foi realizada conforme o conteúdo teórico apresentado na pesquisa com base na metodologia quantitativa e nos dados coletados na organização. Sendo apresentado o resultado final através de relatórios específicos.

Segundo GIL (2007) “as pesquisas descritivas têm por objetivo estudar as

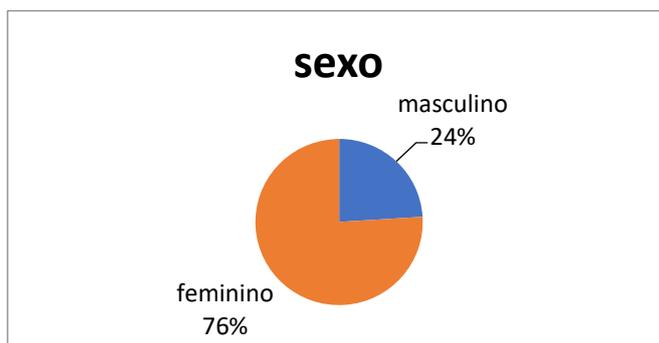
características de um determinado grupo ou estabelecimento e são realizadas através de coletas de dados”.

A pesquisa quantitativa, pertence ao âmbito dos valores e/ou quantidades numéricas compreendendo o ato de medir tais valores e/ou quantidades. É apropriada para medir opiniões, atitudes e comportamentos. Os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. A pesquisa quantitativa centra na objetividade, recorre a matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis etc. A utilização conjunta da pesquisa quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente. (FONSECA, 2002).

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Após a coleta de dados, as informações que foram contidas nos questionários aplicados formaram um banco de dados para tratamento estatístico. Os resultados das análises estão apresentados abaixo.

A pesquisa foi realizada no Instituto Federal de Rondônia, na Pro Reitoria de Administração de Porto Velho - RO. Os dados foram obtidos através de questionário estruturados, composto de perguntas fechadas, onde se obteve a contribuição das respostas de 25 servidores.



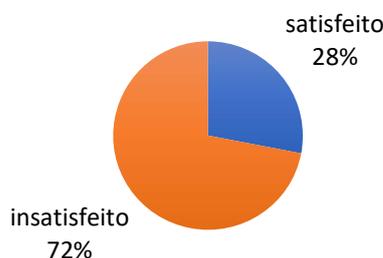
Fonte: Elaborado pelo Autor

Observando o gráfico é possível verificar que 76% dos funcionários são do sexo feminino e 24% são do sexo masculino.

Com relação à idade, foi possível perceber que o maior percentual foi com funcionários de idade entre 18 a 30 anos, totalizando 72%, seguido de 15% de funcionários entre 31 e 40 anos, 9% de funcionários entre 41 a 50 anos e 4% de funcionários acima de 50 anos.

Com relação a graduação podemos constatar 48% dos funcionários possuem curso superior, que 20% possuem ensino médio, 31% possuem pós-graduação e apenas 1% possui mestrado e nenhum possui doutorado.

## Qual o modo como meu líder organiza o trabalho do meu setor



Fonte: Elaborado pelo Autor

De acordo com o questionário feito pode-se perceber que apenas 28% estão satisfeitos e 72% estão insatisfeitos com o modo que meu líder organiza o trabalho do setor. O líder deve buscar formas de mudanças dentro do setor, procurar estratégias para tornar seu setor produtivo, ser criativo nas escolhas, estar preparado para o processo de mudanças, construir equipes de alto desempenho, capazes de assumir uma tarefa e ter competências para realizá-la. A organização do trabalho é um fator importante para que obtenha o bom desenvolvimento e comprometimento da equipe, o líder deve agir estrategicamente para obter bom desempenho e resultados satisfatórios.

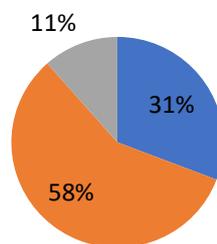
Com relação ao entendimento entre o funcionário e o líder, verificou que e 53% estão satisfeitos, 39% estão insatisfeitos e apenas 8% acham indiferente esse entendimento. Hunter (2004, p. 25) define a liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Com base no autor a relação entre os funcionários e seu líder é fundamental para que as organizações se desenvolvam de forma satisfatória em todos os seus aspectos. A líder influencia na forma de agir de seus funcionários e deve ter afinidade com os seus liderados, para que obtenha o empenho máximo de todos.

Com relação ao interesse do meu líder pelo meu trabalho é possível observa que 65% dos funcionários estão insatisfeitos com o interesse do líder pelo seu trabalho, 25% estão satisfeitos e 10% está indiferente. O líder tem uma percepção mais ampla e precisa dos objetivos a serem atingidos e dos respectivos recursos necessários a consecução desses objetivos, e, portanto, deve inspirar seus liderados demonstrando interesse pelo seu trabalho e estabelecer uma visão conjunta e compartilhada. (KNAPIK,2012).

Com relação a maneira como meu líder me trata foi possível verificar que 66% dos funcionários estão satisfeitos em relação à maneira como o líder os trata sendo que 24% estão insatisfeitos e 10% acham indiferente. O bom relacionamento entre líder e liderados faz a diferença dentro de uma equipe, a comunicação entre líder e liderados é um dos principais pilares dentro da organização para o bom andamento. O líder deve tratar seus funcionários com amor e empatia de modo a obter um bom relacionamento.

### Satisfação quanto ao meu líder

■ satisfeito ■ insatisfeito ■ indiferente

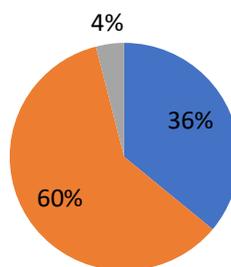


Fonte: Elaborado pelo Autor

Com relação a confiança que posso ter em meu líder foi possível observar que 31% dos funcionários estão satisfeitos com a confiança que podem ter em seu líder e 58% estão insatisfeitos e apenas 11% acham indiferente essa relação e confiança. A confiança é a convicção de que o líder fala sério. As relações entre líder e equipe se dão através da confiança entre as partes, que consiste numa expectativa positiva em relação às atitudes dos outros e com isso a equipe é estruturada para enfrentar seus obstáculos e aperfeiçoar seu comprometimento com a organização.

### Qual a capacidade profissional de meu líder

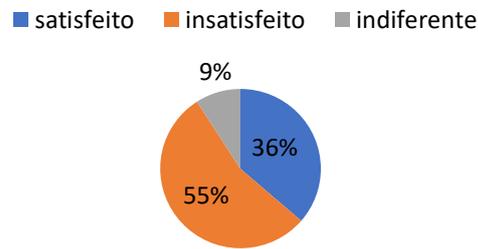
■ satisfeito ■ insatisfeito ■ indiferente



Fonte: Elaborado pelo Autor

O gráfico acima questiona sobre a capacidade profissional do líder onde 36% estão satisfeitos, 60% estão insatisfeitos e apenas 4% acham indiferente. A capacidade profissional, é indispensável para um bom administrador, deve buscar desenvolvimento constante, conhecer pessoas aprender com elas adquirir experiência, conhecimento, habilidade em lidar com as pessoas, responsabilidade e, acima de tudo, alto grau de compreensão de si própria e da sua equipe.

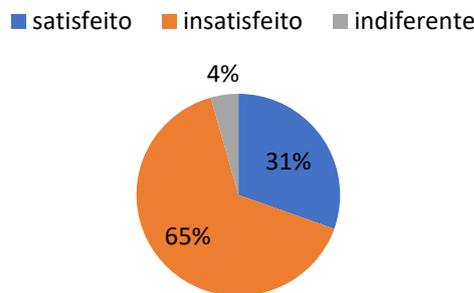
### Qual o estilo de liderança que meu líder utiliza



Fonte: Elaborado pelo Autor

No gráfico acima se pode observar que a porcentagem de satisfação dos funcionários em relação ao estilo de liderança que seu líder utiliza é de 36% , os insatisfeitos são 55% e os que acham indiferente são 9%. O estilo de liderança remete à maneira como os líderes se comportam diante de seus liderados e a maneira como controlam o comportamento dos liderados. O líder eficaz deve agir usando seu estilo de liderança de acordo com cada situação deve adaptar da melhor maneira para um bom desenvolvimento de sua liderança.

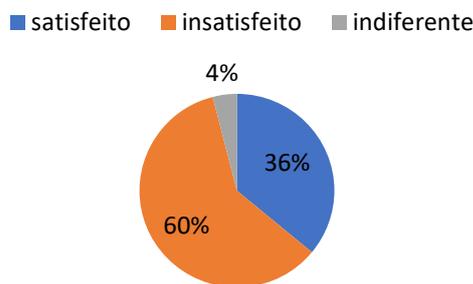
### Com o ambiente em que trabalho



Fonte: Elaborado pelo Autor

Observando o gráfico é possível verificar que em relação ao ambiente que trabalho 31% dos funcionários estão satisfeitos, 65% estão insatisfeitos e para 4% é indiferente. O Clima organizacional é um conceito de grande importância dentro das organizações e ajuda perceber os sentimentos das pessoas com relação às organizações, aos grupos e às tarefas em que estão diretamente envolvidas. O clima organizacional influencia de forma positiva ou negativa no desenvolvimento das atividades, sendo avaliado de acordo com os resultados obtidos.

**Qual o meu desempenho em relação ao meu ambiente de trabalho**



Fonte: Elaborado pelo Autor

É possível observar no gráfico acima que 36% dos funcionários estão satisfeitos com o seu desempenho, 60% estão insatisfeitos e 4% acham indiferente. A importância do clima organizacional é imprescindível para o crescimento e fortalecimento das organizações, um clima favorável, ambientes prazerosos com foco em metas estratégicas resulta em pessoas produtivas geradoras de resultados positivos dentro da organização.

## 5 RESULTADO DA PESQUISA

Através da análise dos gráficos e avaliação do questionário revelou, de uma forma geral, que os colaboradores estão mais insatisfeitos do que satisfeito em relação às ações de seu líder. Os resultados obtidos representam muitos aspectos negativos em relação a essa liderança. As organizações devem estar mais atentas a esses fatores, pois podem prejudicar o desempenho dos funcionários, prejudicando assim o desenvolvimento da organização.

De acordo com o estudo bibliográfico, o processo de liderança e a sua influência no clima organizacional devem ser considerados como ferramenta importante para o sucesso da organização. A liderança é apontada como um dos fatores determinantes do clima organizacional, o líder é responsável pelo gerenciamento de seus liderados, seu desenvolvimento e conseqüentemente sua motivação.

De acordo com Cláudia Sender: “O grande líder é aquele que exerce papel transformador”. A força verdadeira da liderança é a capacidade de promover e multiplicar mudanças positivas. E para isso é necessário gerar laços de confiança com suas equipes o líder eficiente deve saber ao mesmo tempo dar o seu recado e saber ouvir.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso analisou e utilizou como base no estudo bibliográfico, os efeitos da liderança no clima organizacional.

A liderança e o clima organizacional são assuntos muito importantes no

ambiente organizacional. Os líderes são responsáveis pela gestão das pessoas nas organizações e de certa forma se tornam responsáveis também pela manutenção de um clima organizacional favorável. As organizações são formadas por talentos humanos que gerenciados de forma condizente a sua função se tornam parceiros da organização contribuindo para o seu crescimento e alcance dos objetivos.

O comportamento do homem nas organizações depende de dimensões variáveis como: a personalidade de cada indivíduo, a sua motivação interna, a sua percepção, os valores em que acredita, o ambiente de trabalho, as regras, as políticas internas, os métodos de trabalho, as recompensas e o grau de confiança que a organização deposita em suas equipes. (KNAPIK, 2012).

Através da pesquisa observou-se que o líder deve estar preparado para sua liderança, pois o seu comportamento influencia os seus liderados, de forma a contribuir para o alcance dos objetivos da organização. O líder também tem a responsabilidade de favorecer um clima organizacional satisfatório e equilibrado para que se obtenham bons resultados.

Os estilos de liderança possuem grandes influências no comportamento, no desempenho e na forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa. (MAXIMIANO, 2000).

De acordo com o estudo bibliográfico o estilo de liderança ideal é algo que deve ser exercido de acordo com as necessidades dos colaboradores e do ambiente sendo adaptado para se obter o melhor resultado possível, levando em consideração a satisfação dos mesmos e a contribuição para um clima organizacional favorável ao sucesso.

Por fim esta pesquisa demonstrou a importância e a influência da liderança no clima organizacional, aonde vimos que a figura do líder é indispensável para que haja um ambiente favorável ao trabalho e funcionários satisfeitos, contribuindo assim para enfrentar as dificuldades e obstáculos na organização transformando os em resultados positivos e construtivos para o seu sucesso, pessoal, profissional e da organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, G.C de TAGLIOCOLO, C. **Clima Organizacional: um estudo sobre as quatro dimensões de análise. Simpósio de excelência em gestão e tecnologia.** 4. Rio de Janeiro, 2007.

BANOV, M. R. **Psicologia no Gerenciamento de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2008.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CORTELA, M.S. **Qual é a tua obra? Inquietações positivas sobre gestão, liderança e ética.** São Paulo: Vozes, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos.** – Ed. Compacta, 6. ed. – São

Paulo: Atlas, 2000.

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

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos.** 7.ed.rev.e atual – Barueri, SP: Manole, 2009. Serie recursos humanos.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século.** 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

FIGUEIREDO, Antônio Macena; SOUZA, Soraia Riva Goudinho. **Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses: da redação científica à apresentação do texto final.** Rio de Janeiro: 2010.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica.** Ceará: Universidade Estadual do Ceará, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança.** Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JUCA, Fernando. Academia de Liderança. [livro eletrônico]: **Como desenvolver sua capacidade de liderar**, com Edilberto Camaliente, Ricardo Juca e Ruy Bilton. 1.ed.Campinas–SP. Papirus 7 Mares, 201 3.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos.** 1.ed.Curitiba; InterSaberes, 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2006.

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

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **A introdução à administração.** São Paulo. Atlas, 2000.

MARTINS, M. C. F. **Clima Organizacional.** In: SIQUEIRA, M. M. M.; TAMAYO, A. **Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de Diagnóstico e de Gestão.** São Paulo: Artmed Editora S.A, 2008.

SERRANO, Pablo Jimenez. **Metodologia do ensino da pesquisa jurídica:** manual destinado à requalificação da atividade docente da pesquisa científica nas universidades. São Paulo: 2003.

SOARES, Maria Thereza Rubim Camargo. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. 1ed. São Paulo: Pearson Education Brasil , 2015. Livro eletrônico.

SOBRAL, Felipe e Alketa Peci. **Fundamentos de Administração**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

SPECTOR, Paul. E. **Psicologia nas Organizações**. Tradução de Solange Aparecida Visconde. São Paulo: Saraiva, 2005.

STUKART, Herbet Lowe. **Ética e Corrupção**: os benefícios da conduta ética na vida pessoal e empresarial. São Paulo: Nobel,2003.

TOURINHO, N. **Chefia Liderança e Relações Humanas**. Belém: Fiepa, 1981.