

# **A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA SECRETARIA DO GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL**

## ***THE INFLUENCE OF LEADERSHIP IN THE ORGANIZATIONAL CLIMATE: A CASE STUDY IN A SECRETARIAT OF THE GOVERNMENT OF THE FEDERAL DISTRICT***

Geovane Soares da Cunha,  
Jose Airton Mendonça de Melo

### **RESUMO**

O estudo busca entender como a liderança pode influenciar no clima organizacional de uma secretaria de governo do Distrito Federal. A liderança pode influenciar o clima organizacional de uma maneira positiva ou negativa. No primeiro caso, quando a liderança possibilita a conquista dos objetivos organizacional, motivando seus colaboradores. No segundo, quando a liderança prejudica a motivação e a satisfação dos colaboradores, resultando em dificuldades para a materialização daqueles objetivos. Trata-se de uma pesquisa de natureza descritiva, que utilizou como técnicas de coleta de dados uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso. Para este estudo, um questionário foi elaborado e aplicado, precedido de um pré-teste para verificar sua consistência e aceitação. O questionário foi distribuído a uma amostra, do tipo não probabilística e por conveniência, com 30 servidores de uma gerência da secretaria. Os resultados mais importantes apontam que o tipo de liderança exercida naquela secretaria influencia negativamente o seu clima organizacional, pois 80% dos entrevistados responderam que sempre ou quase sempre o chefe assim se comporta. Comportamento esse que caracteriza o estilo de liderança autocrático, como centralização das decisões e imposição de suas ordens ao grupo; estipulação de diretrizes sem qualquer participação do grupo; determinação monocrática das tarefas que cada um deve executar; e ainda a não impessoalidade nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro. Tudo isso gera uma insatisfação dos colaboradores de tal forma que 67% deles responderam com ruim ou muito ruim o clima no ambiente de trabalho.

**Palavras-chaves:** Recursos Humanos. Liderança. Clima organizacional.

### **ABSTRACT**

*The study seeks to understand how leadership can influence the organizational climate of a government department in the Federal District. Leadership can influence the organizational climate in a positive or negative way. In the first case, when leadership enables the achievement of organizational goals, motivating its employees. In the second, when leadership impairs the motivation and satisfaction of employees, resulting in difficulties in achieving those objectives. It is a research of a descriptive nature, which used bibliographic research and a case study as data collection techniques. For this study, a questionnaire was prepared and applied, preceded by a pre-test to verify its consistency and acceptance. The questionnaire was distributed to a sample, of the non-probabilistic type and for convenience, with 30 servers of a*

*secretary management. The most important results indicate that the type of leadership exercised in that office negatively influences its organizational climate, as 80% of the interviewees answered that the boss always or almost always behaves like this. This behavior characterizes the autocratic leadership style, such as centralizing decisions and imposing orders on the group; stipulation of guidelines without any group participation; monocratic determination of the tasks that each must perform; and also the non-impersonality of compliments and criticisms of each member's work. All of this generates employee dissatisfaction in such a way that 67% of them responded with bad or very bad the atmosphere in the work environment.*

**Keywords:** Human Resources. Leadership. Organizational climate.

## 1. INTRODUÇÃO

A liderança é hoje um dos principais fatores de influência no clima organizacional de uma organização. A forma como ela é exercida pode determinar o sucesso ou insucesso de uma empresa. Podendo ser entendida como a influência interpessoal exercida numa situação e conseguida por meios de um processo de comunicação para a consecução de um determinado objetivo (CHIAVENATO, 2000, p.107). Por conta disso, este estudo faz o seguinte questionamento: Como a liderança pode influenciar no clima organizacional de uma gerência pública?

A escolha deste tema se deve ao fato de a liderança exercer um papel fundamental nas organizações contemporâneas, sendo decisiva no ambiente organizacional. Percebe-se também que este possui um aspecto social imensurável, onde o comportamento e características humanas estão presentes. A abundância do tema na literatura atual demonstra sua importância e contribuiu para a sua escolha neste estudo.

Para atender ao objetivo proposto neste artigo, optou-se por uma pesquisa de natureza descritiva e de caráter qualitativo, que utilizou como técnicas de pesquisa um levantamento bibliográfico e um estudo de caso, sendo aplicado neste estudo, um questionário como o instrumento de coleta de dados.

Assim, este estudo tem como objetivo geral entender como a liderança exercida em uma organização pode influenciar no seu clima organizacional; e como objetivos específicos, levantar a fundamentação teórica sobre liderança e clima organizacional; identificar e conceituar os métodos de pesquisa, o público-alvo a ser pesquisado e as técnicas de coleta de dados; detectar os principais fatores na liderança que influenciam no clima organizacional das organizações e desenvolver um diagnóstico sobre a situação do estudo de caso/problema.

Por fim, para atender o objetivo do estudo, a pesquisa está estruturada em quatro seções, além desta Introdução. A primeira compreende o referencial teórico, que aborda as principais teorias sobre liderança e clima organizacional. A segunda trata da metodologia da pesquisa. A terceira é a análise, que faz uma descrição e discussão analítica dos dados e informações levantadas ou observadas no desenvolvido na pesquisa. Na última são apresentadas as conclusões e considerações finais do estudo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção aborda conceitos e teorias acerca de liderança, clima organizacional e a relação existente entre esses dois temas no mundo contemporâneo.

### **2.1. LIDERANÇA**

O conceito de liderança pode variar de um autor para outro, e para as organizações podem ter significados completamente diferentes. Percebe-se que parte dos autores entende que liderança é um processo de influência de um indivíduo sobre outro indivíduo ou grupo, com a realização de um objetivo em uma determinada situação (BERGAMINI, 1994). Para Maximiano (2000, p.388), a liderança é um processo social, onde “nessa relação, há um líder (ou grupo de líderes) e seguidores. É a natureza do líder que está sendo definida, não às qualidades do líder ou as motivações dos liderados”.

A liderança exercida em um grupo é primordial para o sucesso ou insucesso de uma organização. Ela não só é importante como se faz necessária em todos os tipos de organização, sua importância está em todas as vertentes da administração, “o administrador precisa conhecer o ser humano, saber conduzir as pessoas, ou seja, liderar” (CHIAVENATO, 2003, p.122).

Um líder precisa de capacidades, e uma delas é comandar com sucesso seus liderados, a fim de buscar objetivos específicos. “Um líder de verdade demonstra esta capacidade diariamente, independentemente da situação”. (MAXIMIANO, 2000, p.388). O papel da liderança dentro de uma organização se mostra cada vez mais influente para a mesma. A escolha e a preparação do líder são essenciais no planejamento estratégico de uma empresa, pois o líder influencia na qualidade do trabalho grupal, o que facilita a execução das tarefas diárias, além dos processos de estabelecimento dos relacionamentos existentes no grupo, o que conseqüentemente reflete no clima organizacional (FRANCO, 2008).

Em uma organização existem vários processos onde a liderança é um deles. O ato de liderar tem como objetivo influenciar as atividades exercidas, em um esforço para a realização de um objetivo em determinada situação, ou seja, “liderar é a realização de objetivos através de pessoas, cabe ao líder ocupar-se de tarefas e relações humanas” (CURY, 2009, p. 80).

#### **2.1.1. Teorias sobre Liderança**

Entre as teorias sobre a liderança, encontram-se as formuladas por autores humanistas, que segundo Chiavenato (2003, p.123), podem ser classificadas em três grupos: teoria dos traços de personalidade, teorias sobre estilos de liderança e teorias situacionais da liderança, a seguir conceituadas.

##### **2.1.1.1. Teorias de traços de personalidade**

Esta teoria enfatiza que o líder deve possuir determinados traços de personalidade, e essa personalidade seria o fator determinante para o aparecimento do líder. Bergamini (2009, p.10) afirma que “[...] a caracterização de um tipo especial de personalidade é que faria com que alguém se sobressaísse do grupo de pessoas comuns e pudesse exercer a sua ação como líder, em qualquer situação”.

Conforme Goffe e Jones (2006, p. 49-50, *apud* BERGAMINI, 2009, p.11), a teoria dos traços “tentava identificar as características que eram comuns a líderes efetivos”. A partir dessa teoria, ficou claro que um líder, para ser eficaz, deveria possuir características comportamentais. Os estudos sobre essa teoria começaram no início do século XX, mas foi no período entre a primeira e a segunda guerra mundial que recebeu mais estudos. Jesuíno (1987, p. 23, *apud* BERGAMINI, 2009, p.11) alega que “este modelo de abordagem de liderança deu lugar a numerosos estudos, sobretudo no período entre as guerras, predominantemente centrados nos traços de inteligência e personalidade”.

O principal resultado obtido com esses estudos mostra que as características de personalidade se sobressaem sobre qualquer outra variável existente. Segundo Chiavenato (2003, p.123), “um traço é uma qualidade ou característica distintiva da personalidade. Segundo essa teoria, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas”. Esses traços são i) físicos, como energia, aparência pessoal, estatura e peso; ii) intelectuais, como adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança; iii) sociais, como cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa; e iv) relacionados com a tarefa, como impulso de realização, persistência e iniciativa.

Apesar de importante, essa teoria é considerada rudimentar, uma vez que demonstra a passividade com que o seguidor está sujeito. Caracterizavam também essa teoria os argumentos de que não se poderia interferir na eficácia do líder e de que o líder representa uma figura prepotente, demonstrando perfeição (BERGAMINI 2009).

#### 2.1.1.2. 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 dos estilos se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu estilo de comportamento para liderar” (CHIAVENATO, 2003).

Para Katcher e Pasternak (2005, p. 40 *apud* BERGAMINI, 2009, p.22), “o termo estilo se refere a um padrão de comportamento usado pelas pessoas para satisfazer as suas necessidades”. Esses estilos influenciam a forma como alguém lida com as várias situações que enfrenta, não somente “quando as coisas estão indo bem, e também quando se está experimentando frustração, conflito e estresse”. Esses estilos foram divididos em três categorias, conforme mostra o Quadro 1.

#### **Quadro 1: Características dos Estilos de Liderança**

Autocrático	O líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo.
	O líder estipula as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.
	O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.
	O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.
Democrático	O líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas.
	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.

	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.
	O líder procura ser um membro normal do grupo. O líder é objetivo e limita-se aos fatos nas críticas e elogios.
Liberal	O líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente à vontade e sem controle algum.
	Há liberdade total para as decisões grupais e individuais e mínima participação do líder.
	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
	O líder não avalia o grupo, nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: Chiavenato, 2003, p.125

### 2.1.1.3. Teorias situacionais da liderança

A teoria da liderança situacional coloca a liderança de uma maneira mais abrangente. Parte do princípio que não existe um único estilo de liderança para uma situação. Vendo dessa maneira, essa teoria se torna mais atraente para os administradores, devido ao aumento de possibilidades de mudanças de situações e estilos de liderança, com o objetivo de adequá-los (CHIAVENATO, 2003).

A liderança situacional usa como base a relação entre a quantidade de orientação e direção que o líder oferece, a quantidade de apoio socioemocional dado pelo líder e o nível de prontidão dos colaboradores no desempenho de uma tarefa. A liderança situacional possui fases e são processos que podem variar de acordo com as competências de cada setor. (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Segundo esses autores, existem quatro fases básica, a saber: i) apoio, nessa fase a liderança deve buscar incentivos de aprendizado do time, e para isso pode usar técnicas com jogos, a chamada gamificação; ii) direção, o colaborador vai aprender a atividade que precisa executar e construirá as bases para uma autogestão; iii) orientação, oferecimento de estímulos para o funcionário executar a tarefa e o líder deverá apoiar suas ideias; e iv) delegação, quando a equipe já estará mais preparada para executar suas atividades por conta própria. Isso quer dizer que a liderança poderá distanciar-se para deixar os colaboradores darem andamento em seus projetos.

### 2.1.2. Diferenças entre um líder e um gerente.

Uma das principais questões que envolvem a liderança é a relação que se faz com a autoridade. Para muitas pessoas, ser líder é exercer autoridade a qualquer custo, sem analisar as consequências que isso pode trazer. E com isso, elas acham que estão liderando da maneira correta, fazendo assim parte do gerenciamento da empresa. Mas existe muitas diferenças entre liderar e gerenciar, como mostra o Quadro 2.

**Quadro 2: Diferenças entre Líder e Gerente**

Líder	Gerente
Visionário	Racional
Passional	Consultivo
Criativo	Persistente

Flexível	Analítico
Inspirador	Autoritário
Inovador	Estruturado

Fonte: adaptado de Franco, 2008, p.56

Gerenciar é lidar com questões complexas e burocráticas, no qual exige ordem e disciplina. Por outro lado, a liderança vai lidar com questões relacionadas a mudanças, competitividade e situações emergenciais no âmbito organizacional e global (FRANCO, 2008, p.56).

## 2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

Outro fator de grande importância e que vem ganhando cada vez mais contexto no atual momento é o clima organizacional. Por tanto é imprescindível saber o significado de clima organizacional. Luz (2003, p. 13) o define como o "reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa. É a atmosfera psicológica que envolve num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários".

O clima organizacional representa os sentimentos existentes em uma empresa, entre eles está a satisfação dos profissionais com aspectos técnicos e emocionais, sendo um reflexo nas relações com colegas, superiores e clientes. "É a percepção que os profissionais de uma organização têm a respeito da satisfação ao conjunto ou de uma determinada característica da organização" (CHIAVENATO, 1997, p. 126).

Ele é a forma positiva ou negativa, que os profissionais, influenciados por fatores externos e internos, percebem e reagem ao conjunto de variáveis como as políticas, os procedimentos, usos e costumes praticados pela organização (MÓL, 2010, p. 8). E segundo Coda (1993), o clima também serve como indicador do grau de satisfação dos colaboradores de uma empresa em relação a vários aspectos da cultura aparente da organização, como por exemplo, políticas de RH, gestão, missão, comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Por outro lado, o clima organizacional pode sofrer influências de várias vertentes relacionadas ao ambiente de trabalho, que, de acordo com Araújo e Tagliacolo (2007), são quatro grandes dimensões, a saber: i) resistência à mudança, quando a rotina de trabalho é alterada por outra mais eficiente; ii) estresse, originário de fatores pessoais, bem como organizacionais; iii) liderança, já que bons líderes impactam positivamente os trabalhadores, ao passo que maus líderes impactam negativamente; e iv) motivação, pois, cada funcionário tem uma noção do que o motiva ou não.

Analisando suas influências, percebe-se que a motivação está diretamente conectada com o clima encontrado numa empresa. Para medir o clima organizacional de uma empresa, via motivação dos colaboradores, Litwin e Stinger (*apud* GONÇALVES, 1997) citam um questionário com os nove indicadores relacionados no Quadro 3 a seguir, que segundo os autores, esses indicadores fazem uma avaliação do clima organizacional e do grau de influência da motivação no clima.

### Quadro 3 – Indicadores para mensuração do clima organizacional

Indicador	Avalia
Estrutura:	a percepção do funcionário quanto às regras, regulamentos e procedimentos;
Responsabilidade:	o grau de liberdade que um trabalhador tem para tomar decisões referentes à tarefa que está executando
Desafio:	os riscos de suas decisões e seu trabalho referente à sua função;
Recompensa:	a percepção do trabalhador quanto a recompensa que recebe por um trabalho bem executado, focando incentivos e não punições;
Relacionamento:	O grau em que a empresa percebe o nível de boa convivência geral e reciprocidade de ajuda;
Cooperação:	O grau de ajuda e apoio partindo dos gestores aos subordinados;
Conflito:	reflete sobre a forma como a administração lida com problemas;
Identidade:	os objetivos pessoais dos funcionários estão alinhados com os da empresa;
Padrão:	a percepção do grau de exigência do cumprimento de normas e processos.

Fonte: adaptado de Litwin e Stinger (*apud* GONÇALVES, 1997)

### 2.3. CLIMA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA

Como mencionado anteriormente, a liderança é um fator determinante de influência no clima organizacional de uma empresa. É fonte de vários estudos relacionados ao tema. Garcia (2012, p.13) enfatiza a influência que a liderança exerce no clima organizacional, “um bom líder tem a grande responsabilidade de construir um clima organizacional satisfatório e equilibrado para que haja boas relações de trabalho e resultados positivos”. A autora enfatiza também os tipos de liderança existentes, com ênfase à Teoria Comportamental e seus três estilos: autocrático, democrático e liberal. Cada tipo de liderança pode influenciar, diferentemente, o clima organizacional e o comportamento dos colaboradores. A autora (2012, p. 14) salienta ainda que o “clima organizacional reflete o tipo de liderança. Por isso, é fácil visualizar várias organizações com diferentes ambientes, diferentes atendimentos e, com isso, entende-se o motivo pelo qual determinadas empresas alcançam o sucesso e outras não”. Por fim, ela ressalta:

a importância do líder no clima organizacional e no comportamento das pessoas, já que para que haja um ambiente saudável e funcionários satisfeitos, é preciso haver a figura do líder que saiba ouvir as pessoas e ajudá-las a se comprometerem com a empresa. (GARCIA, 2012, p.14).

### 3. METODOLOGIA

Esta seção identifica e conceitua o método e técnica de pesquisa utilizados neste artigo.

#### 3.1. DESCRIÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa descritiva e natureza qualitativa. A pesquisa descritiva objetiva a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. (GIL, 2010 p. 28). Para Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 61), este tipo de pesquisa descritiva “observa, registra, analisa e correlacionam fatos ou fenômenos variáveis sem manipulá-lo. Procura descobrir com maior precisão possível a frequência com que um fenômeno ocorre”.

Com relação à abordagem qualitativa, tem-se que o pesquisador é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas. O desenvolvimento da pesquisa é imprevisível. O conhecimento do pesquisador é parcial e limitado. O objetivo da pesquisa é de elaborar informações aprofundadas e ilustrativas, o importante é que ela seja capaz de gerar novas informações. (DESLAURIERS, 1991, p. 58 *apud* GERDHART; SILVEIRA, 2009, p.32).

#### 3.2. DESCRIÇÃO DAS TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, foram utilizadas pesquisa bibliográfica e um estudo de caso. Marconi e Lakatos (2010) afirmam que a pesquisa bibliográfica abrange toda a bibliografia publicada em relação ao tema estudado, como publicações avulsas, boletins, jornais revistas, livros, pesquisas, monografias. Para Gil (2010), este tipo de pesquisa é feito através de um material já elaborado, formado principalmente por livros e artigos.

Segundo Yin (2005), o estudo de caso é uma investigação empírica que permite o estudo de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da realidade, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Em relação à importância do estudo de caso, Bruyne, Herman e Schoutheete (1977) argumentam que, por reunir informações numerosas e detalhadas, ele possibilita apreender a totalidade de uma situação. A riqueza das informações auxilia o pesquisador num maior conhecimento e numa possível resolução de problemas relacionados ao assunto estudado.

#### 3.3. DESCRIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO

O estudo de caso foi realizado em uma gerência de uma secretaria do Governo do Distrito Federal. Esta gerência tem suas atividades voltadas para a manutenção e abastecimento dos veículos da frota do GDF. O quadro de pessoal totaliza 45 funcionários, entre servidores públicos, mecânicos, motoristas, faxineiros e estagiários.

#### 3.4. DELINEAMENTO DO LEVANTAMENTO DE CAMPO

Para mensurar a influência que a liderança exerce no clima organizacional daquela gerência, foi elaborado um questionário, que segundo Marconi e Lakatos

(2010), é um instrumento de coleta de dados constituído por uma ordem de perguntas a ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. O questionário foi composto por cinco perguntas socioeconômicas e dez perguntas fechadas e de múltiplas escolhas, relacionadas ao tema estudado, das quais três perguntas são relacionadas ao estilo de liderança exercido, e as outras sete relacionadas ao clima organizacional, totalizando assim 15 perguntas. Para as questões relacionadas ao estilo de liderança e ao clima organizacional, foi utilizada a escala de Likert de concordância e de qualidade.

Trata-se de uma amostra não probabilística que é “constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população alvo” (VERGARA, 2007, p.51), realizada por conveniência ou acessibilidade, onde segundo Cozby (2006), o pesquisador seleciona os participantes da pesquisa pela facilidade de acesso.

Cosby (2006) ainda salienta que uma das razões para se usar amostras por conveniência é que a intenção da pesquisa não é a de estimar com acuracidade os valores da população, mas estudar as relações entre as variáveis. Dessa forma, o questionário foi aplicado a 30 funcionários que estavam acessíveis e disponíveis no momento da pesquisa. Para evitar limitações nas respostas sobre as questões avaliativas do chefe imediato, os pesquisados foram avisados de que se tratava de uma pesquisa para o trabalho de conclusão de curso, preservando-se o sigilo do pessoal pesquisado. Vale ressaltar que todos os pesquisados eram liderados pelo mesmo líder.

Foi aplicado um teste-piloto, antes da aplicação definitiva do questionário, para verificar a consistência das perguntas e sua aceitação. O teste foi aplicado no dia 15/04/2019 com três colaboradores que não participaram da pesquisa final. Como resultado do teste, foi comunicado que o questionário-piloto estava com uma quantidade satisfatória de perguntas, além de serem perguntas claras e de fácil entendimento. Feito isso, os questionários definitivos foram aplicados nos dias 16 e 17 abril de 2019, com 100% de retorno entre os 30 aplicados.

## **4. RESULTADOS E ANÁLISE**

Esta seção analisa como a liderança influencia no clima organizacional de uma gerência de um órgão público do Distrito federal. Para isso, a seção busca identificar o estilo de liderança exercido, entre os três tipos vistos anteriormente - autocrático, burocrática e liberal. Estilos esses que refletem sobre o clima organizacional daquela gerência.

### **4.1 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA**

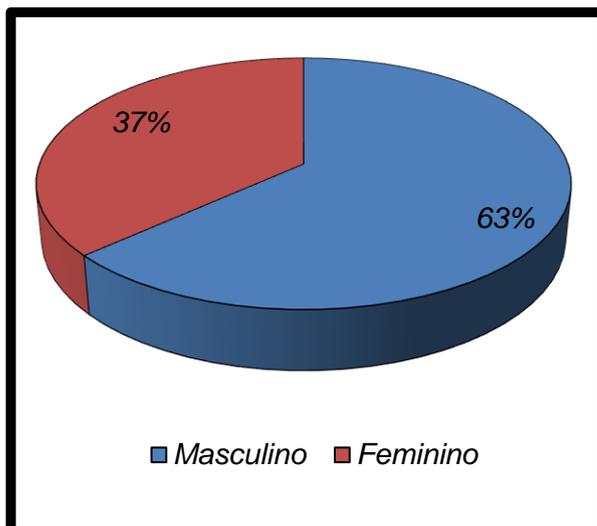
A gerência utilizada neste estudo tem como principal responsabilidade gerenciar a manutenção e o abastecimento, de maneira o mais transparente possível, a frota de veículos pertencente ao Governo do Distrito Federal (GDF). Ela também administra eventos como acidentes e multas recebidas pelos veículos.

Para realizar todas estas atividades, a gerência conta com um total de 45 funcionários, entre servidores públicos, motoristas, mecânicos, estagiários e serviços gerais. Ela é dividida em três subgerências, e todas são lideradas pelo mesmo coordenador, que, conforme foi percebido durante a pesquisa, possui uma imagem

negativa perante os seus liderados. Como esperado, uma influência negativa da liderança prejudica o clima organizacional e ocasiona problemas de relacionamento entre os funcionários.

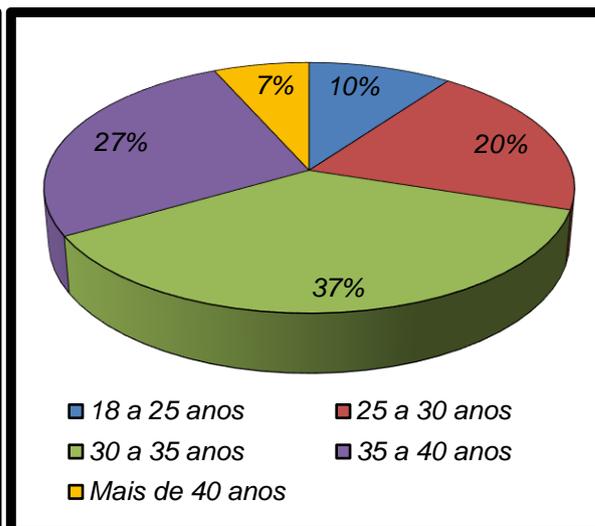
#### 4.1. PERFIL SOCIOECONÔMICO DOS ENTREVISTADOS

O Gráfico 1 mostra o gênero dos entrevistados, percebe-se que 63% são do sexo masculino. Já o Gráfico 2 mostra a faixa etária dos entrevistados, observa-se que há mais pessoas na faixa entre 30 e 35 anos, com 37%.



**Gráfico 1 - Gênero dos entrevistados**

Fonte: elaborado pelos autores.



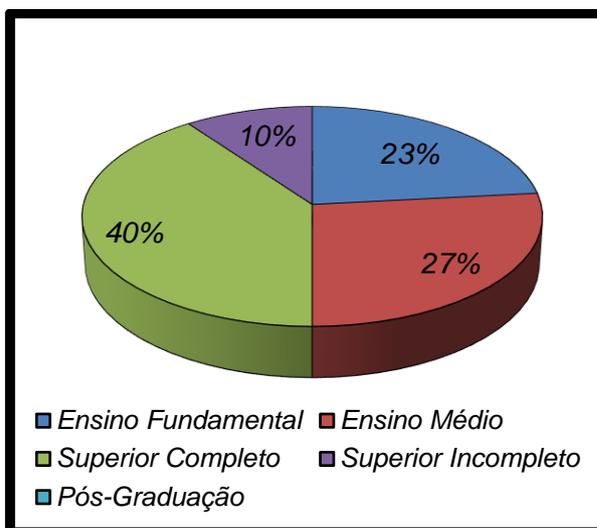
**Gráfico 2 - Faixa Etária dos entrevistados**

Fonte: elaborado pelos autores.

Com relação à escolaridade, verifica-se no Gráfico 3 que 40% possuem ensino superior completo. Ressaltando-se que todos os servidores públicos da gerência possuem nível superior, ilustrados no Gráfico 4. Esse é um dado importante porque mostra u, maior grau de conhecimento e de qualificação desses servidores

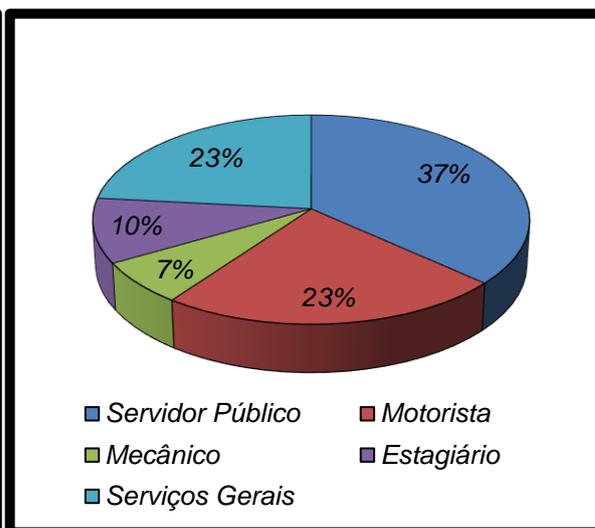
A distribuição da função exercida pelos entrevistados é vista no Gráfico 4. Observa-se que 37% são servidores públicos. Nota-se que na gerência existem várias funções diferentes, o que exige do líder capacidade e competência para delegá-las, assim como confiança nos funcionários para que as tarefas e responsabilidades sejam adequadamente realizadas, pois a delegação é fundamental para o bom funcionamento de uma equipe. (GAUDÊNCIO, 2009, p.36).

**Gráfico 3 - Escolaridade dos entrevistados**



Fonte: elaborado pelos autores.

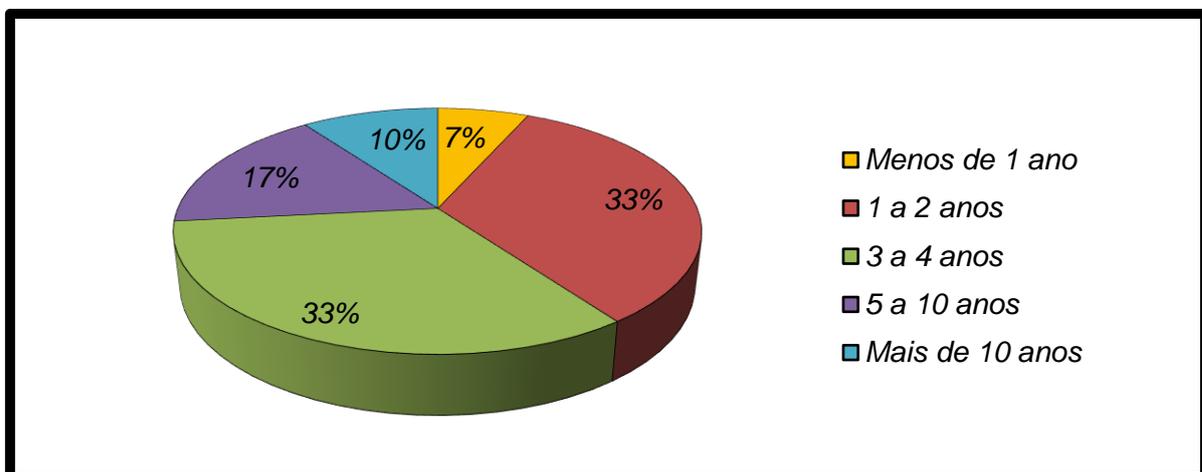
**Gráfico 4 - Função dos entrevistados**



Fonte: elaborado pelos

No Gráfico 5 é mostrado o tempo de trabalho dos entrevistados, 7% deles têm até um ano de trabalho e dois terços entre um e quatro anos.

**Gráfico 5 - Tempo de Trabalho dos entrevistados**



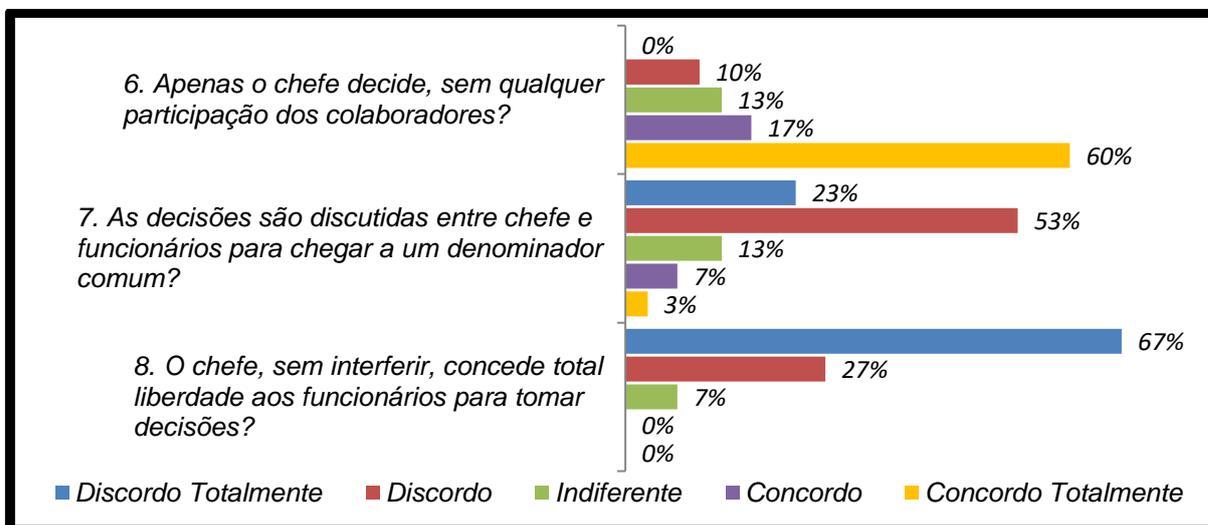
Fonte: elaborado pelos autores.

#### 4.2. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO PROBLEMA

O Gráfico 6 mostra a resposta para as três questões relacionadas ao estilo de liderança, em uma escala de concordância que vai de 1 a 5, se discorda totalmente a concorda totalmente. Depreende-se nitidamente de que o estilo de liderança predominante no local é o estilo autocrático, pois 77% concordaram ou concordaram totalmente de que o chefe tomava as decisões sem qualquer participação dos funcionários; 76% discordaram ou discordaram totalmente de que as decisões são

discutidas com os liderados; e 90% discordaram ou discordaram totalmente que o chefe concede liberdade total aos funcionários para tomar decisões.

**Gráfico 6 - Estilos de Liderança**



Fonte: elaborado pelos autores.

É interessante verificar a questão 8, relacionada ao estilo de liderança liberal. Nenhum entrevistado concordou que o líder concede essa liberdade aos colaboradores. Os resultados do estilo de liderança identificados anteriormente podem também ser evidenciados pelos dados da Tabela 1, quando a média (4,27) relacionada ao estilo autocrático é superior a todas as outras. A pior média refere-se ao estilo liberal (1,4) que também possui a menor variância (0,39) enfatizando a total incompatibilidade do líder com esse estilo.

**Tabela 1:** Média e variância das questões referentes ao estilo de Liderança.

Questão	Média	Variância
6. Apenas o chefe decide, sem qualquer participação dos colaboradores?	4,27	1,10
7. As decisões são discutidas entre chefe e funcionários para chegar a um denominador comum?	2,13	0,95
8. O chefe, sem interferir, concede total liberdade aos funcionários para tomar decisões?	1,4	0,39

Fonte: elaborado pelos autores.

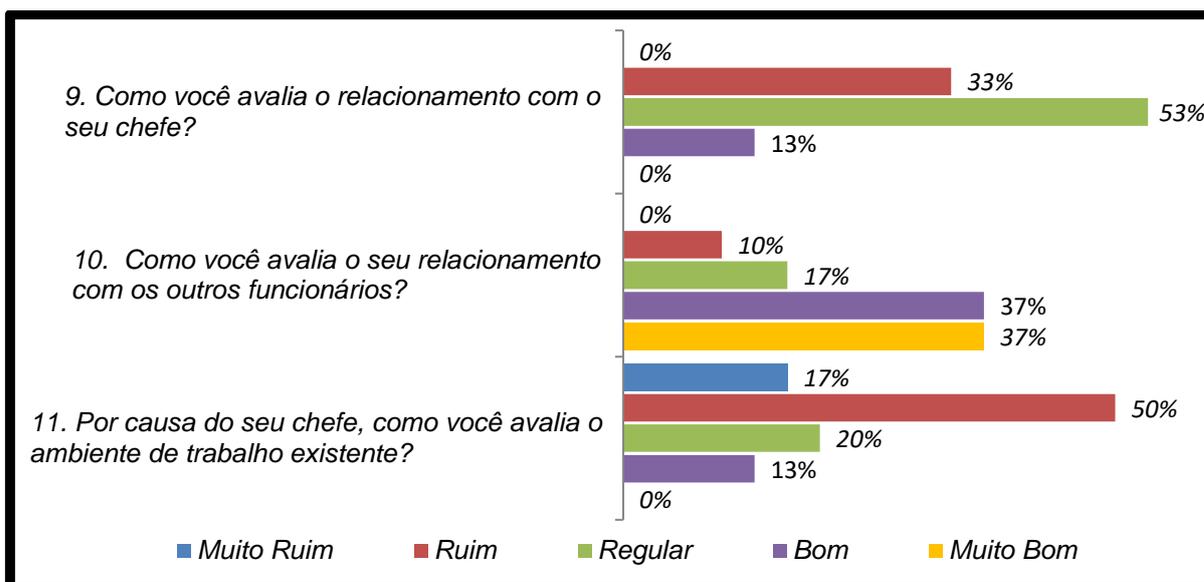
Conforme visto no Quadro 1 deste artigo, o estilo autocrático apresenta características em que o líder estipula as diretrizes, determina as tarefas que todos os liderados devem exercer, centraliza para si todas as tomadas de decisão e impõe suas ordens ao grupo, além de possuir uma personalidade dominadora.

Possuir essas características autocráticas explicam por que o gestor daquela gerência não é bem visto pelos seus liderados. Um líder autocrático, na maioria das vezes, em vez de ser visto como inspiração, ganha características de um gerente, como visto no Quadro 2. Como consequência dessa imagem negativa, o relacionamento do líder com os demais funcionários fica prejudicado, fazendo com que o clima organizacional na gerência seja ruim.

O Gráfico 7 exibe e enfatiza questões ligadas ao clima organizacional. Quando perguntado como é o relacionamento dos entrevistados com o líder, a maioria (53%) respondeu regular, porém 33% avaliaram como ruim e apenas 13% como bom, o que mostra mais uma causa do clima organizacional insatisfatório encontrado no local. Um bom relacionamento é a base para que o líder conheça seus liderados e para que haja confiança. O líder precisa ser confiável e tomar a iniciativa, nunca deve esperar a confiança dos outros antes de construir um bom relacionamento (MAXWELL 2008, p.94).

Ainda no Gráfico 7 vê-se que o relacionamento dos entrevistados com os outros funcionários se mostrou satisfatório, com 74% considerando bom ou muito bom esse relacionamento. Isso mostra que o motivo do clima ruim se deve majoritariamente ao comportamento do líder. Por fim, tem-se nesta ilustração o resultado da avaliação do ambiente de trabalho pelo entrevistado levando em consideração o líder. Do total de entrevistados, 67% responderam que consideram ruim ou muito ruim o ambiente, contra 13% que consideram como bom. Como mencionado no referencial teórico, o clima organizacional serve como indicador do grau de satisfação dos funcionários com relação à gestão exercida, e neste caso fica evidente a insatisfação desse pessoal.

**Gráfico 7 - Clima Organizacional**



Fonte: elaborado pelos autores.

Agora a Tabela 2 mostra a média e variância da escala de 1 a 5 utilizada para medir a qualidade do relacionamento e ambiente de trabalho mencionada nas questões do Gráfico 7. Nota-se que a média mais baixa é da pergunta referente à avaliação do ambiente de trabalho, com 2,3, enquanto a questão com maior média e dispersão de respostas foi a do relacionamento com os demais colegas, com 4,0 e 0,97, respectivamente.

**Tabela 2:** Média e Variância das questões referentes ao Clima Organizacional.

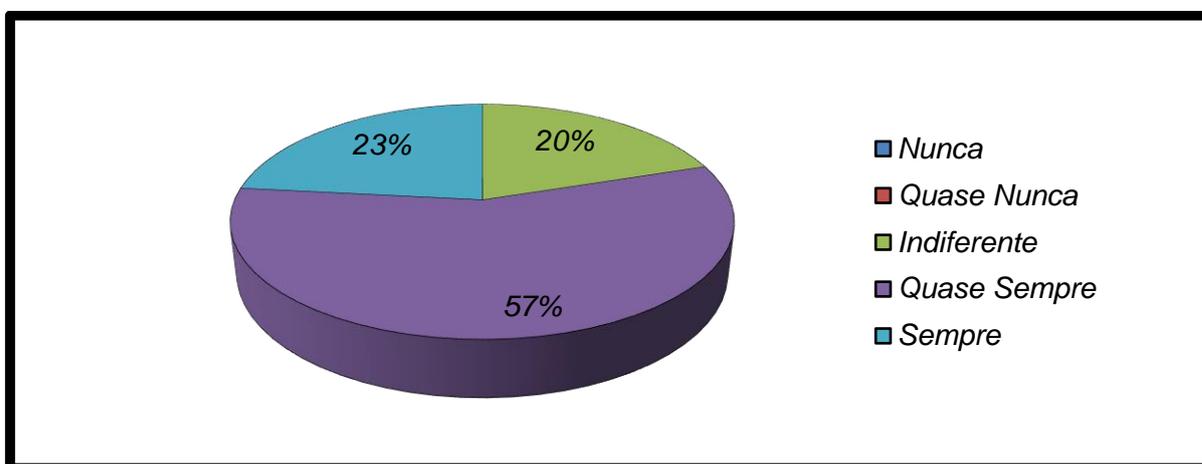
Questão	Média	Variância
9. Como você avalia o relacionamento com o seu chefe?	2,8	0,44

10. Como você avalia o seu relacionamento com os outros funcionários?	4	0,97
11. Por causa do seu chefe, como você avalia o ambiente de trabalho existente?	2,3	0,84

Fonte: elaborado pelos autores.

No Gráfico 8 exibe a frequência com que o líder exerce sua liderança no clima organizacional de maneira negativa. Nota-se que 80% dos entrevistados responderam que quase sempre ou sempre o líder influencia o clima negativamente. O restante ficou indiferente, ou seja, ninguém negou a influência negativa no ambiente de trabalho do líder.

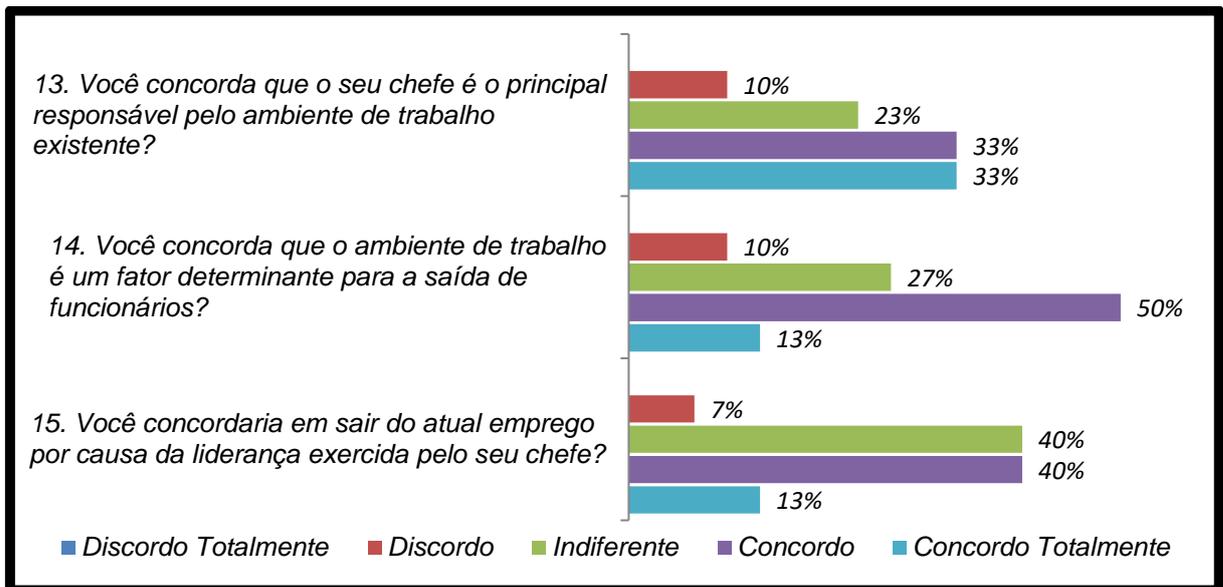
**Gráfico 8 - O seu chefe influencia o ambiente de trabalho de uma maneira negativa?**



Fonte: elaborado pelos autores.

O Gráfico 9 reafirma na questão 13 que o chefe do ambiente é o principal responsável pelo ambiente de trabalho, quando dois terços dos entrevistados concordaram em parte ou totalmente com a questão. Um clima organizacional ruim traz consequências negativas para o ambiente. Uma dessas consequências é o aumento da rotatividade dos funcionários, que segundo a questão seguinte daquele gráfico, 63% concordam ou concordam totalmente que o ambiente de trabalho é o fator determinante da saída de funcionários do ambiente. Ainda sobre a rotatividade a última pergunta questionou se os entrevistados gostariam de sair da gerência devido à liderança exercida pelo chefe. Tem-se que 53% concordam ou concordam totalmente com a questão, outros 40% responderam ser indiferentes e apenas 7% discordaram.

**Gráfico 9 - Consequências do Clima Organizacional.**



Fonte: elaborado pelos autores.

Finalmente a Tabela 3 ilustra a média e variância da escala de 1 a 5 de concordância adotada nas questões do Gráfico 9. A questão com maior média e desvio padrão de concordância é a relacionada ao fato de o chefe ser o responsável principal pelo ambiente de trabalho, 3,9 e 0,99, respectivamente, enquanto a questão com menor grau de concordância dispersão de resposta é a relacionada a sair do emprego por causa da liderança, com 3,6 e 0,66, respectivamente, donde se conclui que, mesmo insatisfeitos no trabalho, sair do emprego é uma decisão difícil de ser tomada.

**Tabela 3:** Média e Variância das questões referentes às Consequências do Clima.

Questão	Média	Variância
13. Você concorda que o seu chefe é o principal responsável pelo ambiente de trabalho existente?	3,9	0,99
14. Você concorda que o ambiente de trabalho é um fator determinante para a saída de funcionários?	3,67	0,71
15. Você concordaria em sair do atual emprego por causa da liderança exercida pelo seu chefe?	3,6	0,66

Fonte: elaborado pelos autores.

Determinar o estilo de liderança pode ser o ponto inicial para descobrir a causa de um problema na organização. Os resultados mostram claramente que o estilo de liderança exercida na gerência em estudo influencia negativamente o clima organizacional. O estilo identificado foi o autocrático, em que o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo. Também ficou nítida a insatisfação dos funcionários com o seu líder, quando 80% dos colaboradores afirmaram que o líder

influencia negativamente o ambiente de trabalho. Fato que sugere uma necessidade de mudança no estilo de liderança do gestor, seja mudando o seu comportamento seja, as suas ações. Uma alternativa consistiria em o líder adquirir algumas características dos estilos burocrático e liberal, exercendo assim uma liderança mais justa e satisfatória.

## **5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com os estudos e pesquisas desenvolvidas no artigo, buscou-se analisar como a liderança exercida em uma organização pode influenciar no seu clima organizacional. Para tanto, foi delineada uma pesquisa de natureza descritiva, baseada em uma pesquisa bibliográfica e num estudo de caso, sendo aplicado neste estudo um questionário a 30 servidores de uma gerência da secretaria do Governo do Distrito Federal, que teve por objetivo conhecer o perfil dos entrevistados e a sua percepção sobre o estilo de liderança e o clima no ambiente de trabalho.

A teoria dos estilos de liderança foi a principal teoria estudada como fundamentação para identificar o grau de influência da liderança exercida no local estudado, a partir das características de cada estilo.

O primeiro achado do estudo foi a identificação do estilo de liderança autocrático do líder da gerência, caracterizado com atitudes e comportamentos relacionados a este estilo, como decisões centralizadoras e sem a participação dos liderados. Outro achado foi a influência negativa do líder no clima organizacional, no qual os funcionários demonstraram descontentamento e insatisfação. Diante desse quadro, pôde-se concluir que os colaboradores querem participar mais das decisões tomadas na empresa, pois a tendência atual nas organizações é de que os colaboradores, juntos com o líder, participem cada vez mais das decisões tomadas, melhorando a motivação e a satisfação de todos os colaboradores, com conseqüente clima organizacional agradável para todos.

Como consideração final, vale destacar a simplicidade do questionário aplicado, que não passou por um teste de confiabilidade estatística. Mesmo assim, acredita-se que ele serviu perfeitamente para o proposto no estudo, superando as expectativas e suficiente para alcançar o objetivo da pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRUYNE, P.; HERMAN, J; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os polos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7 ed. Rio de Janeiro: Compacta, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CODA, R. **Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH**. São Paulo: Revista do Instituto de Administração da USP, 1993.
- COZBY, Paul C. **Métodos de Pesquisa em Ciências do Comportamento**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- FRANCO, J.O. **Recursos Humanos: fundamentos e processos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.
- GARCIA, Denise. **Os diferentes tipos de liderança e sua influência no clima organizacional**. Vitória, 2012
- GAUDÊNCIO, Paulo. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GONÇALVES, Alexis P. Saiba como anda seu clima organizacional. **Revista Controle da Qualidade**, São Paulo, v.7, n. 67, p.105-107, dez. 1997.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.
- MÓL, Anderson Luiz Rezende. **Clima organizacional na administração pública**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

TAGLIOCOLO, C.; ARAÚJO, G.C. **Clima Organizacional: um estudo sobre as quatro dimensões de análise.** São Paulo: Faculdades Integradas Rui Barbosa, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.