

# LIDERANÇA COMO FATOR CRÍTICO DE EFICÁCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL: UM LEVANTAMENTO DE CAMPO SOBRE A EFICÁCIA E O ESTILO DE LIDERANÇA

## LEADERSHIP AS A CRITICAL EFFECTIVENESS FACTOR IN THE ORGANIZATIONAL CLIMATE: A FIELD SURVEY ON EFFECTIVENESS AND LEADERSHIP STYLE

Samara da Costa Oliveira  
Jose Airton Mendonça de Melo  
Josias Rodrigues Alves

### RESUMO

O desenvolvimento progressivo do conceito de gestão de pessoas provém das grandes mudanças e transformações que as empresas vêm enfrentando no decorrer dos anos, entre eles o aumento significativo da concorrência, o avanço das tecnologias e clientes cada vez mais exigentes. Torna-se necessário redobrar a atenção na gestão do principal fator de competitividade que são as pessoas. O presente artigo busca entender por meio da percepção de trabalhadores, como a liderança pode influenciar o clima organizacional de empresas do Distrito Federal. Ademais foi inquerido como esses trabalhadores avaliam o estilo de liderança de suas chefias. A finalidade é buscar embasamento na importância do líder para a criação de um clima favorável, e a forma como a liderança produz eficácia e sucesso para as organizações. Trata-se de uma pesquisa de natureza descritiva, cujas técnicas de coleta de dados compreendem uma pesquisa bibliográfica e um levantamento de campo, que teve como instrumento de coleta de dados questionário aplicado a trabalhadores de diversas organizações privadas na Capital Federal. Assim, alguns achados do estudo sobre esta influência são as seguintes: a liderança deve ser adaptada de acordo com as características do cenário atuante. A cada dia os colaboradores de uma organização buscam ser vistos como parte fundamental nos processos da empresa, e acima de tudo, querem ter apoio e estímulo de seus líderes. Dessa forma cria-se um clima favorável ao invés de neutro como foi detectado por parte do estudo. Finalmente, o estudo revelou que estilo autocrático predomina entre suas chefias.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas, liderança e Clima organizacional.

### ABSTRACT

*The progressive development of the concept of people management comes from the great changes and transformations that companies have been facing over the years, among them the significant increase in competition, the advancement of technologies and increasingly demanding customers. It is necessary to redouble our attention in the management of the main factor of competitiveness that people are. This article seeks to understand through the perception of workers, how leadership can influence the organizational climate of companies in the Federal District. Furthermore, it was asked how these workers evaluate the leadership style of their bosses. The purpose is to seek grounding on the leader's importance in creating a favorable climate, and how leadership produces effectiveness and success for organizations. It is a research of a descriptive nature, whose data collection techniques comprise a bibliographical research and a field survey, which had as a data collection instrument applied to active*

*workers of several private organizations in the Federal Capital. Thus, some findings of the study on this influence are as follows: leadership must be adapted according to the characteristics of the acting scenario. Every day an organization's employees seek to be seen as a fundamental part of the company's processes, and above all, they want to have support and encouragement from their leaders. In this way a favorable climate is created instead of neutral as detected by the study. Finally, the study revealed that autocratic style predominates among their bosses.*

**Key words:** *People management, leadership and Organizational climate.*

## **Introdução**

No cenário competitivo atual, as organizações cada vez mais buscam atender as exigências do mercado por meio do comprometimento e de atendimento de excelência, o que tornam um fator diferencial importante em relação aos seus concorrentes.

Na era do conhecimento, a capacidade de inovar tornou-se um fator capaz de agregar valor competitivo a uma empresa. Os projetos, as ideias, as estratégias são elementos fundamentais sustentados pelo conhecimento, e cabe ressaltar que é o capital humano quem detém dessas competências no ambiente corporativo.

Muitas empresas já estão cientes de que as pessoas são o bem maior de uma organização e que nenhuma empresa adquire sucesso sem que preserve a saúde física e mental de seus colaboradores. Com este pensamento, as empresas buscam cada vez mais líderes influenciadores, que motivem a sua equipe a ponto de obter bons resultados e um clima organizacional agradável.

Segundo Chiavenato (2000), para uma empresa produzir resultados, seu administrador deve desempenhar funções ativadoras, como liderança e uso adequado de incentivos motivacionais. Portanto, o administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas.

Assim o objetivo geral deste estudo é entender, por meio da percepção de trabalhadores, como a liderança pode influenciar o clima organizacional nas empresas do Distrito Federal. E como objetivos específicos levantar a fundamentação teórica sobre este tema, apresentar a metodologia utilizada no estudo e descrever a problemática em estudo.

Para atender o objetivo do estudo, a pesquisa está estruturada em quatro seções, além desta Introdução. A primeira compreende a fundamentação teórica, 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 do estudo.

## **2 Referencial Teórico**

A presente seção apresenta o referencial teórico acerca dos principais conceitos sobre liderança, clima organizacional e a relação entre eles.

### **2.1 Liderança**

Segundo Chiavenato (2014, p. 325), “a literatura sobre liderança foi desenvolvida pela escola das relações humanas. A Teoria Comportamental assumiu rapidamente o lado humano da liderança”.

#### **2.1.1 Conceitos e papel de Liderança**

Sobre o conceito de liderança, Maximiano (2012) entende-a como um processo de conduzir as ações de influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas, realizando metas por meio da direção de colaboradores, sendo o líder capaz de comandar com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas. Já Cury (2000) considera liderança como resultado de uma constelação de qualidades que uma pessoa possui. Cury (2000) também a define como a ação orientada no sentido de conseguir empenho de todos os participantes da organização, de forma que demonstre i) inteligência; ii) compreensão da situação ou realidade; iii) consciência das necessidades e aspirações do grupo; iv) responsabilidade; v) persistência; e vi) confiança própria em si

Sobre o papel da liderança, Chiavenato (2000) vê a liderança como necessário em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas, pensando nelas de forma holística, sendo importante em todas as demais funções de administração: planejamento, organização, direção e controle. Ainda segundo o autor (2014, p. 354), “a liderança tem a ver com mudança, com tirar as pessoas de onde elas estão hoje e levá-las para onde devem ficar. A melhor forma de fazer as pessoas se aventurarem em terreno desconhecido é tornar o desconhecido desejável”. O líder tem a capacidade de influenciar as pessoas e mostrar formas mais claras e eficientes de atingir objetivos pessoais e organizacionais, visando sempre uma melhor qualidade no ambiente organizacional e obtendo um melhor desempenho e desenvolvimento de seu pessoal.

Benis (2002) entende que a liderança passou a ser uma forma de desenvolver relacionamentos com diferentes tipos de pessoas para criar uma comunidade que produza riqueza. No mundo dos negócios, a liderança é aprendida basicamente pelo exemplo; para formar bons líderes é preciso ser um bom líder. A liderança nas organizações deve ser desenvolvida por várias pessoas, pois a complexidade empresarial sofre rápidas transformações o que dificulta a liderança por uma única pessoa. Finalmente, Cohen (1999) expressa que a liderança não significa apenas uma ação simpática para criar nos subordinados o desejo de cooperar, e sim, despertar o interesse e o envolvimento de todos, usufruindo do talento de cada um no trabalho em conjunto para o alcance das metas da empresa.

### 2.1.2 Tipos e estilos de liderança

Quanto aos tipos de liderança, Chiavenato (2000, p. 319) considera dois tipos básicos de liderança, a liderança centrada nas tarefas e a liderança centrada nas pessoas. O primeiro tipo é caracterizado como uma liderança estreita e preocupada com a execução das tarefas e seus resultados. Entretanto, o autor define o que é liderança centrada nas pessoas. Já o segundo, preocupa-se com os aspectos humanos dos problemas de seus subordinados, procura manter uma equipe de trabalho atuante e que participa das decisões. A ênfase é nas pessoas e não no trabalho em si, procura compreender e ajudar os subordinados, preocupa-se mais com as metas do que com os métodos, sem descuidar-se do desempenho esperado.

Segundo Chiavenato (2000), os setores que apresentam baixa capacidade de efetividade são geralmente chefiados por líderes orientados para tarefas. Trabalhar sobre pressão, produz atitudes desfavoráveis tanto para todas as partes envolvidas. Esse tipo de liderança pode promover melhores resultados quando se utiliza para um planejamento em curto prazo no que diz respeito à produtividade e eficiência, contudo, a médio e longo prazo, a liderança focada na tarefa provoca desconforto, insatisfação, redução do ritmo de trabalho, rotatividade de pessoal, elevado absenteísmo, desperdício, frequentes reclamações e envolvimento em questões trabalhistas,

chegando à conclusão que quanto maior a percepção de conflitos, menor será a produtividade na organização. Para o autor, a liderança produz a eficácia gerencial, definida como o grau em que o administrador alcança as exigências do produto (resultado) de sua posição na empresa. A propósito, Cury (2000) defende que é possível aumentar a eficácia de uma liderança por meio da educação, instrução e desenvolvimento.

Quanto aos estilos, muitos estudos já foram realizados para entender as diferentes formas de liderar, sendo os três tipos apresentados no Quadro 1 os que são normalmente aceitos, ou seja, autocrático, democrático e liberal.

#### Quadro 1 - Os três estilos de liderança

Fonte: baseado em Chiavenato (1994)

	Liderança Autocrática	Liderança Liberal	Liderança Democrática
<b>Tomada de decisões</b>	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais e individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
<b>Programação dos trabalhos</b>	O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornam necessária e de maneira imprevisível para o grupo.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas alternativas variadas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.	O próprio grupo esboça as providências e técnicas para atingir o alvo, com aconselhamento técnico do líder, quando necessário. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.
<b>Divisão do trabalho</b>	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar, e qual o seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos colegas ficam totalmente por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de tarefa.
<b>Participação do líder</b>	O líder é "pessoal" e determinante nos elogios e nas críticas no trabalho de cada membro.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas, somente faz comentários irregulares sobre as atividades quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo, sem encarregar-se muito de tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em seus elogios e críticas.

## 2.2 Clima organizacional

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno que existe entre os colaboradores de uma empresa. Está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional percebida ou experimentada pelos colaboradores da empresa e que influencia o seu comportamento. Litwin (apud LUZ, 2003, p. 10) também associa o clima à qualidade do ambiente da organização, que é percebida por seus colaboradores e influencia diretamente o seu comportamento.

Quando o ambiente organizacional satisfaz as necessidades individuais de seus participantes, o clima organizacional tende a mostrar-se favorável positivo, mas quando o ambiente frustra a satisfação das necessidades dos participantes, o clima tende a mostrar-se desfavorável e negativo. (CHIAVENATO, 2000).

O clima organizacional interfere na forma como as pessoas se relacionam entre si no ambiente de trabalho. O grau de satisfação do ambiente organizacional pode ser caloroso, receptivo e atraente, ou desagradável, frio, agressivo. (CHIAVENATO, 1999). Segundo este autor (2000), o clima é percebido de diferentes maneiras pelos colaboradores de uma organização, isso acontece porque algumas pessoas são mais sensíveis na percepção dos aspectos do clima organizacional devido aos diferentes

costumes e personalidades. Continuando, o autor ainda afirma que o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Por fim, o autor (2012) acrescenta que o clima cria certos tipos de expectativas, em que as pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. De forma que quando essas expectativas são positivas, elas tendem a aumentar a motivação das pessoas.

O clima organizacional depende de variáveis determinantes, como as condições econômicas da organização, a estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do estilo de liderança aplicado, da avaliação e da remuneração. Essas variáveis influenciam a motivação das pessoas, ocasionando satisfação, produtividade e estímulo, contudo resultando eficiência. (CHIAVENATO, 2012). Luz (2003) acrescenta que o clima organizacional está relacionado com o ânimo do funcionário e seu grau de satisfação na organização em um dado momento.

Por conta das rápidas mudanças decorrentes da globalização, é preciso que as empresas acompanhem essas mudanças e conheçam melhor a dinâmica da vida organizacional, buscando identificar como trabalhadores expostos a uma série de estímulos procedente da organização e do ambiente de trabalho tem percepções similares e atribuem significados semelhantes aos aspectos importantes da vida organizacional. (SIQUEIRA, 2011).

### 2.2.1 Tipos de clima organizacional

Para Chiavenato (1994, p. 55), os tipos de clima existentes nas empresas podem ser classificados como desfavoráveis, neutro e favorável, conforme cita e caracteriza o Quadro 2.

Desfavorável	Neutro	Favorável
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Negativo</li> <li>* Rejeição</li> <li>* Frieza</li> <li>* Frustração</li> <li>* Distanciamento Social</li> <li>* Alienação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Zero</li> <li>* Letargia</li> <li>* Apatia</li> <li>* Indefinição</li> <li>* Indiferença</li> <li>* Desinteresse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Positivo</li> <li>* Aceitação</li> <li>* Calor Humano</li> <li>* Satisfação</li> <li>* Receptividade</li> <li>* Comprometimento</li> </ul>

**Quadro 2- Características do clima organizacional**

Fonte: Baseado em Chiavenato (2015)

Segundo aquele autor quando o clima é desfavorável, os colaboradores sentem-se desmotivados, distantes e sem confiança alguma. Conseqüentemente, isso implica mais rotatividade e absenteísmo da organização e menos produtividade, entretanto. No clima neutro, o colaborador não tem perspectivas, vive na indiferença e os processos acabam por ficar paralisados. Finalmente, quando favorável, o colaborador encontra-se em situação de positividade, aberto a mudanças, é proativo e se interessa pelos objetivos organizacionais, tem bons relacionamentos interpessoais e busca sempre atingir os objetivos pessoais e organizacionais.

### 2.3 Influência da liderança no clima organizacional

O clima organizacional depende do estímulo de ação, sendo esse um papel do líder, dessa forma, Fiorelli (2014, p. 199) enfatiza que “o verdadeiro líder desenvolve no liderado, a percepção de relacionamento interpessoal significativo, positivo e

proativo, capaz de estimular a ação ao desenvolvimento, sob o impulso do envolvimento emocional”. Sobre influência da liderança no clima organizacional, Chiavenato (1994) enfatiza que os fatores de clima organizacional estão relacionados diretamente com o estilo de liderança e demais fatores da organização e que eles agem sobre a motivação dos indivíduos, gerando estímulo e vários graus de satisfação e de desempenho, que determinam os níveis de eficiência e eficácia da organização. Chiavenato (2015) também salienta que o líder pode criar e desenvolver um clima organizacional com intervenções no seu estilo de gestão, na maneira de lidar com as pessoas, na questão da reciprocidade, no projeto de trabalho de sua equipe, no treinamento de sua equipe, nos esquemas de motivação, na avaliação da equipe e, sobretudo, nos sistemas de recompensas e remuneração.

Gehring (2003) lembra que a liderança influencia o clima organizacional se algumas atividades são bem conduzidas. Nem sempre uma boa estrutura é suficiente para tornar o ambiente de trabalho mais agradável, mas que são necessários a mudança de alguns comportamentos. Cury (2000) advoga que a liderança tem por objetivo influenciar as ações das pessoas ou das equipes, a fim de alcançar objetivos comuns em certa circunstância ou dado momento. Dessa forma, entende-se que as ações influenciadoras do líder modificam o clima de uma organização, positiva ou negativamente.

Carvalho e Melo (2008) salientam a importância de ouvir os colaboradores para saber as limitações que estejam impedindo o desenvolvimento de relação entre os membros e as relações organizacionais, para então, desenvolver um clima organizacional favorável, permitindo que os colaboradores tenham a liberdade para dialogar com os líderes, pois sabem do apoio do líder em buscar soluções, fazendo correções sempre que necessário.

Por último, Hunter (2004) defende que o comportamento influencia o pensamento e os sentimentos, desta forma, “[...] quando nos comprometemos a concentrar atenção, tempo, esforço e outros recursos em alguém ou algo durante certo tempo, começamos a desenvolver sentimentos pelo objeto de nossa atenção, ou, em outras palavras, nos tornamos “ligados” a ele”.

### **3. Metodologia**

A pesquisa é de natureza descritiva, que, segundo Almeida (1996), delinea o que é estudado, abordando aspectos como descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais. Ainda salienta que este método ordena dados sem interferência do pesquisador, objetivando o seu funcionamento no presente. A finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre o assunto

#### **3.1 As técnicas de pesquisas**

Como técnicas, foram empregadas a pesquisa bibliográfica e um levantamento de campo. Conforme Manzo (1971, apud MARCONI; LAKATOS, 2010. p. 57), “a bibliografia pertinente oferece meios para definir, resolver não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizavam suficientemente”. Para Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica é o levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de *web sites*.

O levantamento de campo, segundo Trujillo (1982, p. 229), “não deve ser confundida com a simples coleta de dados; é algo mais que isso, pois exige contar

com os controles adequados e com objetivos preestabelecidos que discriminam suficientemente o que deve ser coletado”. Para Gil (2007, p. 44), os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são sobre investigações, sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema.

### 3.2 O público-alvo e o delineamento

O público-alvo, elementos de pesquisa, foram trabalhadores na ativa, pertencentes de instituições universitárias e empresas públicas e privadas.

Quanto ao delineamento, valeu-se de uma amostra de características atitudinais, que, segundo Menezes (2006), são as intenções comportamentais de comprometimento organizacional. O instrumento de coleta de dados foi um questionário, enviado por e-mail e elaborado no programa Survio. A amostra foi não aleatória e seus elementos foram selecionados por conveniência. Foram 120 questionários enviados e 113 retornaram. A pesquisa foi no período 15 e 21/05/2018.

Antes do envio final dos questionários, realizou-se uma pesquisa-piloto com dez questionários, com o intuito de identificar possíveis dificuldades que os entrevistados teriam ao preencher o questionário. Os respondentes somente comentaram o tamanho do questionário, muito extenso. O questionário faz parte do processo de análise da escala do clima organizacional, e por isso se faz necessário todas as afirmações para chegar à média de cada um dos cinco fatores.

A pesquisa foi baseada na Escala de Clima Organizacional-ECO, proposta por Siqueira (2011), com o intuito de avaliar a percepção do trabalhador em relação às várias dimensões do clima organizacional. Esta escala é agrupada em cinco fatores (multifatorial), que explicaram 35% da variância total. Seus resultados devem ser apurados por fator, obtendo-se uma média fatorial para cada um deles. O delineamento desta escala é apresentado no Quadro 3.

Denominações	Definições	Itens	Índice de previsão
Apoio da chefe e da organização	Suporte efetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecidos aos empregados no desempenho diários de suas atividades no trabalho	1 a 21	0,92
Recompensas	Diversas formas de recompensas usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do empregado	22 a 34	0,88
Conforto físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados	35 a 47	0,86
Controle/pressão	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados	48 a 56	0,78
Coesão entre colegas	União, vínculo e colaboração entre os colegas de trabalho	57 a 63	0,78

**Quadro 3: Escala de clima organizacional (ECO)**

Fonte: Baseado e Siqueira (2008)

O procedimento para utilização da ECO, segundo Siqueira (2011), consiste em somar os valores marcados pelos respondentes em cada item de cada fator e dividir o total pelo número de itens. Por exemplo, para o fator 1, apoio da chefia e da organização, somam-se os valores das respostas dos itens 1 ao 21 até o 21 e divide-se o resultado por 21. Depois, somam-se as médias de cada respondente em cada fator e divide-se pelo número de respondentes e assim sucessivamente. As médias

fatoriais sempre estarão compreendidas no intervalo entre 1 e 5, a amplitude da escala de respostas. Para interpretar os resultados, é preciso considerar que quanto maior for o valor da média fatorial, melhor é o clima organizacional. Sendo que os valores maiores que 4 tendem a indicar bom clima, e menores que 2,9, um clima desfavorável. Para o fator 4, controle/pressão, esta análise é feita de forma inversa, onde o maior resultado indica um clima desfavorável, pois maior será o controle e a pressão exercida sobre os empregados. Portanto, os valores acima de 4 no fator controle/pressão representam um clima ruim, pois existe muita pressão e controle excessivo. Já os resultados abaixo de 2,9 representam o clima favorável na organização, pois existe pouca pressão e baixo controle.

#### 4. Descrição e análise dos resultados

Esta seção descreve e analisa os resultados obtidos no levantamento de campo à luz do referencial teórico apresentado anteriormente.

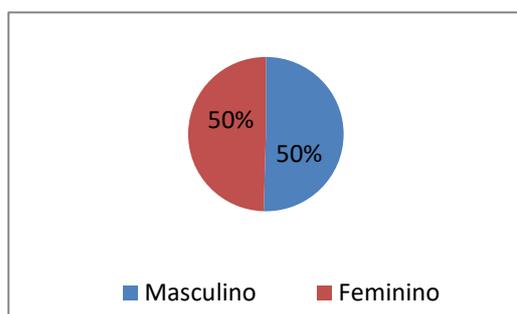
##### 4.1 Problema

No ambiente organizacional, é necessário que o líder participe de forma ativa em todos os processos da empresa, influenciando e conduzindo seus liderados a alcançar resultados relevantes e almeçados pela organização. O líder deve direcionar sua equipe, desenvolvê-los, estabelecer as prioridades da empresa, e acima de tudo, fazer isso de forma sinérgica, demonstrando entusiasmo, muitas vezes sendo flexível, persistente, autoconfiante e proativo.

As empresas cada vez mais buscam valorizar seu capital humano, tentando manter seus colaboradores motivados e conseqüentemente comprometidos, sendo isso um fator diretamente ligado com o clima que a organização possui. Portanto, é importante ressaltar o papel do líder nesse processo da criação do clima organizacional.

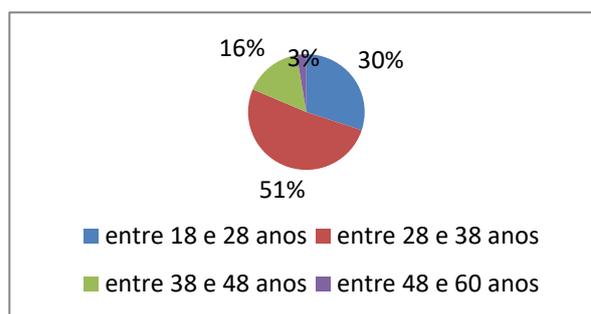
##### 4.2 Apresentação e análise dos resultados

Primeiramente é feita à caracterização sociodemográfica dos pesquisados. O Gráfico 1 mostra igualdade na distribuição de gênero. Já o Gráfico 2 mostra as faixas etárias dos entrevistados, a faixa predominante é a entre 28 e 38 anos, com 51 %.



**Gráfico 1: gênero do entrevistado**

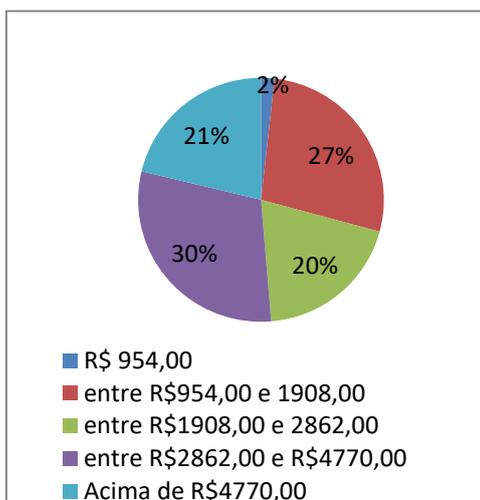
Fonte: elaborado pelos autores



**Gráfico 2: faixas etárias do entrevistado**

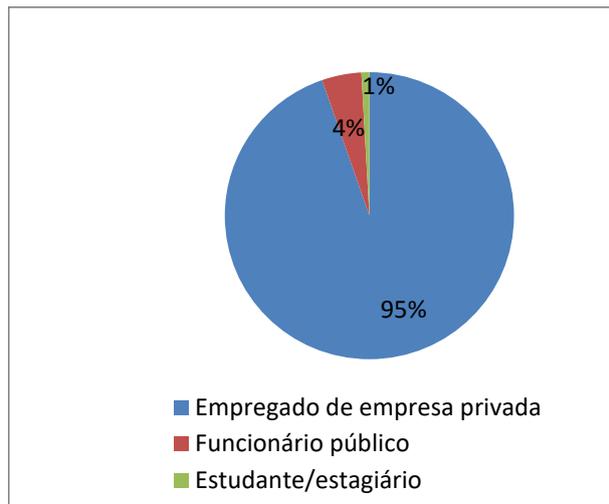
Fonte: elaborado pelos autores

O Gráfico 3 refere-se à renda familiar dos entrevistados, a maior faixa renda é entre R\$2.862,00 e R\$4.770,00, com 30 %. O Gráfico 4, representa a distribuição da profissão dos entrevistados. A maior parte dos pesquisados (95%) são empregados de empresa privada, 4% são funcionários públicos.



**Gráfico 3. Renda familiar**

Fonte: Elaborado pelos autores



**Gráfico 4. Profissão**

Fonte: Elaborado pelos autores

Quanto à análise da Escala de Clima Organizacional, ECO, vale reforçar que na primeira coluna constam os itens questionados, 63 no total. Na segunda, estão as respectivas médias fatoriais. Estes itens estão agrupados nos cinco fatores por cores distintas da tabela, a saber: apoio da chefia e da organização, recompensas, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas. As Tabelas 1 a 5 a seguir ilustram os resultados para cada um desses fatores.

#### 4.3.1 Apoio da chefia

Este fator (itens 1 ao 21) indica o apoio da chefia e da organização que é prestado aos colaboradores no desempenho de suas funções e atividades diárias. A média alcançada foi de 3,57, indicando que os trabalhadores se encontram em uma escala de clima neutro. Conforme Chiavenato (1994), é quando o clima da organização se encontra na escala neutro, o colaborador não tem perspectivas, vive na indiferença, com processos paralisados. Assim, para a maioria dos entrevistados, não faz muita diferença ter ou não o apoio da chefia, eles continuam a realizar seus trabalhos, porém sem muitas expectativas, mesmo sabendo que tinham o total apoio de seus superiores imediatos, conseqüentemente, a produtividade seria melhor para todas as partes envolvidas. O item com menor média o 16 - Na sua empresa, os funcionários têm participação nas mudanças, com 3,15. O maior foi o item 03 - O funcionário recebe orientação do superior imediato para executar suas tarefas, 4,04.

**Tabela 1: Itens da ECO para o fator apoio da chefia e da organização**

<b>Item</b>	<b>Média</b>
01- Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	3,74
02- Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	3,65
03- O funcionário recebe orientação do superior imediato para executar suas tarefas	4,04
04- As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo superior imediato.	3,29
05- O superior imediato ajuda os funcionários com problemas.	3,73

06- O superior imediato elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	3,59
07- As mudanças são acompanhadas pelo superior imediato.	3,78
08- As mudanças na sua Empresa são informadas aos funcionários.	3,45
09- Na sua Empresa, as dúvidas são esclarecidas.	3,49
10- Aqui, existe planejamento das tarefas.	3,50
11- O funcionário pode contar com o apoio do superior imediato.	3,56
12- As mudanças nesta Empresa são planejadas.	3,43
13- As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela Empresa.	3,42
14- Na sua Empresa, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.	3,58
15- O superior imediato valoriza a opinião dos funcionários.	3,42
16- Na sua Empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.	3,15
17- O superior imediato tem respeito pelo funcionário.	3,82
18- O superior imediato colabora com a produtividade dos funcionários.	3,51
19- Na sua Empresa, o superior imediato ajuda o funcionário quando ele precisa.	3,66
20- A Empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.	3,50
21- O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.	3,67
<b>Média</b>	<b>3,57</b>

Fonte: elaborada pelos autores

#### 4.3.2 Recompensa

O fator recompensa (itens 22 a 34) são as diversas formas de recompensa usadas pelas empresas para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do colaborador. Este fator apresentou uma média de 3,20. Lembrando que que valores maiores que 4 indicam bom clima e menores que 2,9, clima ruim. Dentre os itens que formam a percepção do fator recompensa, o que obteve menor índice (2,99) foi o que diz respeito ao salário dos funcionários dependerem da qualidade de suas tarefas, ou seja, para os trabalhadores muitas vezes eles se esforçam muito e sentem que não estão sendo vistos ou recompensados da forma como merecem. Portanto, esse fator também se encontra na escala neutro do clima organizacional, onde costuma provocar indiferença, desinteresse e isenção de ânimo. O item que representou maior índice foi o 22 - Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação, 3,51.

Segundo Chiavenato (2015), as empresas que se tornaram os melhores lugares para trabalhar desenvolveram uma série de quatro etapas para que isso fosse possível, sendo a quarta etapa reconhecer o trabalho das pessoas e lhes oferecer recompensas que fazem valer a pena qualquer esforço adicional, ou seja, aplicaram o reforço do reconhecimento para incentivar as pessoas.

**Tabela 2: Itens da ECO para o fator recompensas**

<u>Item</u>	<u>Média</u>
-------------	--------------

22- Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.	3,51
23- Na sua empresa, o superior imediato valoriza seus funcionários.	3,39
24- Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	3,06
25- O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.	3,35
26- Na sua Empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.	3,32
27- A sua Empresa, se preocupa com a saúde de seus funcionários.	3,42
28- A sua Empresa, valoriza o esforço dos funcionários.	3,24
29-As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.	2,94
30- O trabalho bem-feito é recompensado.	3,08
31- O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.	2,99
32- A produtividade do empregado tem influência no seu salário.	3,11
33- A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.	3,19
34- Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.	3,01
<b>Média</b>	<b>3,20</b>

Fonte: elaborada pelos autores

#### 4.3.3 Conforto Físico

Conforto físico que abrange os itens (35 a 47) e obteve uma média de 3,62, o que significa um clima neutro, de acordo com a ECO. Houve dois itens com média 3,34, as menores, quais sejam, na empresa deficientes físicos tem facilidade para se movimentarem e na empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde. É possível perceber que partes dos entrevistados acredita que pode haver melhoria nesses pontos. A maior média foi para o item foi o 44 - O setor de trabalho é limpo, 3,95.

**Tabela 3: Itens da ECO para conforto físico**

<u>Item</u>	<u>Média</u>
35- Os funcionários desta Empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	3,67
36- O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	3,48
37- Na sua Empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	3,34
38- O espaço físico no setor de trabalho é suficiente	3,41
39- O ambiente físico de trabalho é agradável.	3,58
40- Na sua Empresa, o local de trabalho é arejado.	3,73
41- Na sua Empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	3,76
42- Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	3,93
43- A sua Empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	3,72
44- O setor de trabalho é limpo.	3,95
45- Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.	3,68

46- Na sua Empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.	3,34
47- O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	3,53
<b>Média</b>	<b>3,62</b>

Fonte: elaborada pelos autores

#### 4.3.4 Controle/pressão

No fator controle/pressão abrange os itens (48 a 56) e a média foi de 1,94. Lembrando quanto maior for a sua média, pior será o clima organizacional e o controle e pressão exercidos sobre os colaboradores. Com essa média, 1,94, pode-se considerar um bom clima, existindo pouca pressão e baixo controle exercido sobre os colaboradores. O item com menor índice foi o 54 - Na sua empresa, o superior imediato pressiona o tempo todo, com 3,00, e o que representou maior índice foi o item 50 - A sua empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto, 3,89.

**Tabela 1: Itens da ECO para o fator controle/pressão**

<u>Item</u>	<u>Média</u>
48- Na sua Empresa existe controle exagerado sobre os funcionários.	3,04
49- Na sua Empresa, tudo é controlado.	3,36
50- A sua Empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	3,89
51- A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta Empresa.	3,65
52- Na sua Empresa, o chefe usa as regras da Empresa para punir os funcionários.	3,31
53- Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.	3,70
54- Na sua empresa, o superior imediato pressiona o tempo todo.	3,01
55- Na sua Empresa, nada é feito sem a autorização do superior imediato.	3,46
56- Na sua Empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.	3,47
<b>Média</b>	<b>3,43</b>

Fonte: elaborada pelos autores

#### 3.3.5 Coesão entre colegas

Por fim, o quinto fator da escala do clima organizacional (itens 57 a 63) trata da união, dos vínculos e colaboração que existe entre os colegas de trabalho. Obteve um resultado de 3,69, demonstrando que o clima está em uma escala neutro de clima organizacional. Para os entrevistados o clima referente as relações com os colegas de trabalho são indiferentes. O item com menor média (3,48) foi o 63 - Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas, ou seja, existe respeito entre as pessoas, porém isso se dá apenas a situação trabalhista, e não se estende fora da empresa, ou ainda, não existe um laço de amizade entre eles, mas apenas a de profissionalismo. E o item com maior média (3,86) foi o 62 - Na sua Empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.

**Tabela 1: Itens da ECO para o fator coesão entre colegas**

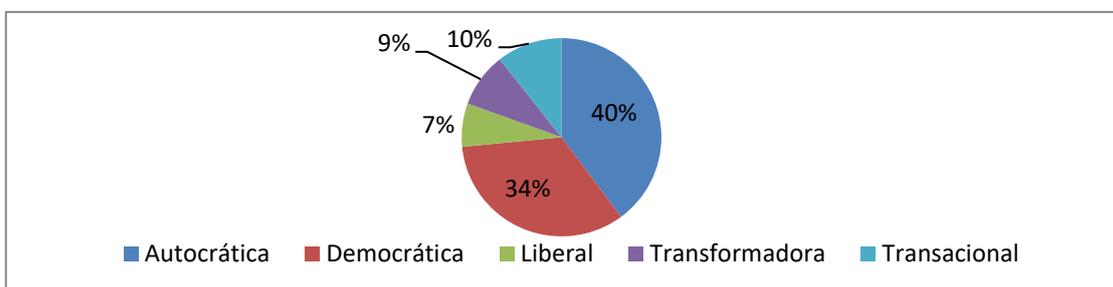
<u>Item</u>	<u>Média</u>
-------------	--------------

57- As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	3,61
58- O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	3,63
59- Na sua Empresa, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	3,85
60- Na sua Empresa, existe cooperação entre os colegas.	3,78
61- Existe integração entre colegas e funcionários na sua Empresa.	3,60
62- Na sua Empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.	3,86
63- Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	3,48
<b>Média</b>	<b>3,69</b>

Fonte: elaborada pelos autores

Em resumo e observando as Tabelas 1 a 5, tem-se que a maior média fatorial entre os cinco fatores estudados foi a coesão entre colegas, com 3,69, e a menor média foi para controle e pressão (1,94), indicando um bom resultado, pois quanto menor o índice, melhor para a empresa, pois representa baixo controle e pressão sobre os trabalhadores. Chiavenato (1994) enfatiza que os fatores de clima organizacional estão relacionados diretamente com o estilo de liderança, as condições econômicas da empresa, a estrutura organizacional, a cultura organizacional, as chances de participação social, a definição do trabalho, da escolha, da capacitação, da avaliação e da remuneração do grupo. Esses aspectos determinantes do clima agem sobre a motivação dos indivíduos, gerando estímulo e vários graus de satisfação e de desempenho, que determinam os níveis de eficiência e eficácia da organização.

Finalmente o Gráfico 5 mostra a percepção dos entrevistados sobre o estilo de liderança presente nas organizações, obtida por meio de uma pergunta objetiva sobre os diversos tipos de liderança e qual delas se adequa melhor a realidade de cada um deles. O maior percentual foi quanto ao estilo autocrático, com 40%, de acordo com Chiavenato (1994), o líder é dominador e conta com pouca participação dos liderados. O menor índice entre os entrevistados foi quanto ao estilo de liderança Liberal, com 7%, que ainda segundo o autor, é o estilo que dá total liberdade na tomada de decisão individual e grupal, tendo pouca participação do líder.



**Gráfico 5: Liderança apresentada**

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 5. Conclusão

Esta pesquisa teve como objetivo entender, por meio da percepção de trabalhadores, como a liderança pode influenciar o clima organizacional nas empresas

do Distrito Federal. Utilizou-se o método descritivo, com emprego de uma pesquisa bibliográfica e um levantamento de campo com 113 pessoas da ativa. A pesquisa bibliográfica possibilitou chegar à conclusão que não existe um estilo de liderança ideal. Dessa forma a liderança deve ser adaptada de acordo com as características da situação na qual se encontra, e de acordo com as necessidades dos indivíduos, de acordo com o ambiente de trabalho e o trabalho desenvolvido. O que se verifica é que cada dia mais os colaboradores buscam ser vistos como parte da organização, querem estar envolvidos em todos os processos e acima de tudo querem ter o apoio e estímulo de seus líderes, tornando consciente a diferença que faz quando se tem em um negócio pessoas motivadas e satisfeitas com as características que o ambiente apresenta.

Por intermédio da pesquisa aplicada, foi possível investigar a percepção de diversos trabalhadores na ativa, com vínculos às empresas públicas e privadas, observando a porcentagem dos fatores que influenciam no clima das organizações e a definição de qual percepção de liderança presente nas organizações por parte dos colaboradores, sendo o meio utilizado uma pergunta objetiva sobre os diversos tipos de liderança e qual delas se adequa melhor a realidade de cada um deles. No geral foi obtido um clima neutro de acordo com o resultado dos fatores analisados, onde as empresas tendem a serem organizações composta por colaboradores que fazem do trabalho apenas uma obrigação, são pessoas sem brilho dentro da empresa. Colaborador alterna momentos em que se sente importante e em outros momentos, não se sente importante e isso acaba afetando na produtividade.

Através da média fatorial dos cinco fatores estudados, o fator com média fatorial foi a coesão entre colegas, com 3,69, esse resultado coloca a denominação em uma escala de clima neutro, que é quando o colaborador trabalha sem expectativas, vive na indiferença e os trabalhos acabam por ficar paralisados. Já a denominação que apresentou menor índice foi controle e pressão com média de 1,94, sendo para esta denominação um bom resultado, pois quanto menor o índice, melhor é para a empresa.

Concluindo, os resultados confirmaram que os colaboradores se encontram em empresas com clima organizacional neutro, sendo a principal liderança apresentada por eles a autocrática, onde o líder é dominador, e toma as decisões com pouca participação dos liderados. Foi possível perceber que os liderados esperam sempre maior apoio de seus líderes, eles têm interesse em serem vistos como parte fundamental na tomada de decisões e desta forma atingir resultados através de um clima favorável.

## Referências

ALMEIDA, Maria Lúcia Pacheco de. Tipos de pesquisa. In: **Como elaborar monografias**. 4. ed. rev. e atual. Belém: Cejup, 1996.

BENIS, Warren. A nova liderança. In: **Liderança e gestão de pessoas**: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002.

CARVALHO, Ivânia Nascimento Ferreira; MELO, Naiza Pereira. Cultura e Clima organizacional: ingredientes para o sucesso das organizações públicas e privadas. Artigo apresentado ao Instituto de Desenvolvimento Econômico, Rural e Tecnológico Dados da Amazônia. Manaus: Faculdade Gama Filho, 2008.

- COHEN, Allan R. **MBA: curso prático de administração**. 6. ed. Rio de Janeiro, Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Liderança: Administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books, 2000, 3ª edição.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 9. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. Barueri, SP: Manoele, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 5. São Paulo, Manoele, 2015. Recurso online ISBN 9788520447947.
- CURY, Antônio. **Organizações e métodos: uma visão holística/ Antonio Cury**. -7. Ed.rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- GEHRINGER, Max. **O Clima anda pesado?** Comunidade Virtual de Profissionais de Recursos Humanos. Data de publicação: 11 de março de 2003, disponível em [HTTP://www.rh.com.br](http://www.rh.com.br). Acessado em: 24 de abril de 2018.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 175 p. ISBN 85-224-3169-8.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p. ISBN 978-85-224-8823-3.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança/ James C. Hunter [tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães]**. – Rio de Janeiro: Sextante, 2007.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- LUZ, Ricardo Siqueira. **Gestão do Clima Organizacional**: Qualitymark, 2003.
- MENEZES, I. G. (2006). **Escalas de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO)**: concepção, desenvolvimento, validação e padronização. Dissertação de mestrado não publicada, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2011 1 recurso online ISBN 9788536314945. Disponível em: <http://biblioteca.projecao.br/upload/vinculos/000059/000059c0.jpg>