

**Texto n. 025**

**Textos para Discussão**  
**ISSN -2447-8210**

**A INFLUÊNCIA DO LÍDER NO  
CLIMA ORGANIZACIONAL**

**Rafaella Carmen Mariano**  
**Ernani de Souza Guimarães Júnior**  
**Alessandro Messias Moreira**  
**Sheldon William Silva**  
**Pedro dos Santos Portugal Júnior**

**Grupo**  
**Educacional**

## A INFLUÊNCIA DO LÍDER NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Rafaella Carmen Mariano<sup>1</sup>  
Ernani de Souza Guimarães Júnior  
Alessandro Messias Moreira  
Sheldon William Silva  
Pedro dos Santos Portugal Júnior<sup>2</sup>

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo demonstrar a relação entre a percepção da liderança e do clima organizacional, além de caracterizar como cada um desses aspectos é percebido em uma instituição de ensino do Sul de Minas. Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória e que utiliza como método o estudo de caso, utilizando de questionário estruturado para coleta de dados. A amostra foi de 30 colaboradores da instituição, entre professores e técnicos administrativos. Com os dados tratados, analisados e discutidos, pode-se perceber que o clima organizacional da instituição é favorável, onde os colaboradores se sentem satisfeitos para executarem suas tarefas e em estarem trabalhando no local. Também foi possível observar percepção positiva da liderança. Porém, não foi possível constatar evidências estatísticas que possam atestar a relação entre a percepção da liderança e o clima organizacional.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional, Liderança, Instituição de ensino.

### THE INFLUENCE OF THE LEADER IN THE ORGANIZATIONAL CLIMATE

#### **ABSTRACT**

This article aims to demonstrate the relationship between the perception of leadership and the organizational climate, as well as characterize how each of these aspects is perceived in a teaching institution in the South of Minas Gerais. It is a research of exploratory nature that uses as a method the case study, using a structured questionnaire for data collection. The sample consisted of 30 employees of the institution, including teachers and administrative technicians. With the data treated, analyzed and discussed, one can perceive that the organizational climate of the institution is favorable, where the employees feel satisfied to perform their tasks

---

<sup>1</sup> Discente do curso de Administração do Grupo Unis.

<sup>2</sup> Docentes do curso de Administração do Grupo Unis.

and to be working in the place. It was also possible to observe a positive perception of leadership. However, it was not possible to verify statistical evidence that can attest to the relationship between the perception of leadership and the organizational climate.

**Keywords:** Organizational Climate, Leadership, Teaching Institution.

## 1 INTRODUÇÃO

Empresas que se preocupam mais com os resultados do que com as pessoas e seu bem, estar sempre existiram. Alcançar metas desejadas, lucrar, crescer, conquistar clientes externos, são algumas das preocupações das empresas, mas às vezes elas se esquecem de que, quem faz a empresa, são as pessoas que nela trabalham, e que estas, por sua vez, podem estar desmotivadas, desinteressadas e preocupadas. Torna-se cada vez mais comum encontrar pessoas reclamando do seu local de trabalho.

De acordo com Bartz (2004) a motivação e a satisfação dos funcionários é um desafio para qualquer organização que queira obter através da colaboração deles resultados positivos e o sucesso da empresa. Existe uma forte relação entre esses fatores e a qualidade de vida dos trabalhadores, pois influenciam diretamente na satisfação das pessoas, o que, por sua vez, as motiva na colaboração e obtenção de resultados.

Conforme afirma Saboia; Solange (2012, p. 1) “o contexto atual apresenta uma realidade na qual as organizações, além da preocupação com o cliente externo também desenvolvem políticas organizacionais voltadas à valorização dos seus colaboradores”. Atualmente há empresas se preocupando mais com seus colaboradores, adotando medidas para melhorar o ambiente de trabalho focando cada vez mais no clima organizacional da empresa.

A abordagem do tema liderança e sua influência na motivação e clima organizacional vêm alcançando lugar importante na gestão administrativa e, especialmente, para a administração (SABOIA; SOLANGE, 2012). Cabe ao líder assumir seu papel e incentivar seus liderados, fazer com que não trabalhem apenas

por obrigação, mas que possam sentir prazer no que fazem, que queiram aceitar desafios e poder crescer junto com a empresa.

Conforme Wenski; Soavinsky (2013, p. 2):

A empresa depende do colaborador para o sucesso, por isso quanto mais motivado estiver o colaborador, melhor será a sua produtividade e desempenho da sua função. Por isso a importância de se aplicar uma pesquisa de clima organizacional, pois ela serve para que a empresa possa verificar a motivação e satisfação do colaborador em estar trabalhando na mesma. O colaborador passa a maior parte do seu tempo no trabalho, por isso é de máxima importância que o clima organizacional na empresa esteja positivo para que seus colaboradores possam desenvolver ainda melhor o seu trabalho.

Tavares (2010) reforça a importância do líder, ao afirmar que, no desempenho de sua função, o líder eficaz é aquele capaz de propiciar condições favoráveis ao florescimento da liderança em outras pessoas, identificando e cultivando líderes potenciais em todos os níveis da organização. O colaborador deve se sentir valorizado, pois seus sentimentos são tão importantes quanto seus conhecimentos e experiências. Um colaborador desvalorizado no trabalho pode ser algo destrutivo para ele mesmo e para a empresa.

O objetivo principal deste trabalho é, a partir de um estudo de caso em uma instituição de ensino do Sul de Minas, verificar a influência da percepção do líder em relação ao clima organizacional. Possui como objetivos secundários obter a percepção dos colaboradores sobre a liderança e o clima organizacional percebido da instituição analisada.

Este trabalho está dividido em quatro partes, referencial teórico, metodologia, análises e discussões de dados e as considerações finais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Pode-se definir clima organizacional como a percepção dos colaboradores em relação ao seu ambiente de trabalho. Para Vieira (2013, p. 3) “Ao falarmos de organizações, inevitavelmente falamos em pessoas que a representam, que as vivificam e que lhes dão personalidade própria”.

Luz (2003, p. 13) afirma que:

Não é difícil compreender por que tantas empresas apresentam produtividade tão baixa, tantos desperdícios, alta rotatividade, enorme

absenteísmo, greves, inúmeras reclamações trabalhistas, tantos rumores, tantos conflitos, tantas idas ao consultório médico, que acaba funcionando como uma espécie de confessionário. São sinais de que o clima vai mal nessas organizações. As empresas precisam conhecer o que pensam e como se sentem seus empregados, em relação às diferentes variáveis que afetam o clima, tais como: o salário, o trabalho que realizam, o relacionamento entre os diferentes setores da empresa, a supervisão, a comunicação, a estabilidade no emprego, as possibilidades de progresso profissional, a disciplina, os benefícios, o processo decisório, as condições de segurança do trabalho, entre outras.

As pessoas requerem atenção e acompanhamento, pois podem enfrentar diversas eventualidades internas e externas e estão sujeitas a vários problemas pessoais, familiares, de saúde e preocupações diversificadas. São problemas variados que podem afetar diretamente o desempenho das pessoas. Algumas conseguem resolvê-los e controlá-los sozinhas, outras não, tornando-se funcionários problemáticos (VIEIRA, 2013). Considerando tal apontamento, podemos afirmar que uma empresa deve sim procurar competitividade, mas também visar a qualidade de vida do trabalhador, pois este trará benefícios e resultados positivos para a organização.

Segundo Bergamini (2009) sem trabalhadores que estejam convencidos de que seu trabalho tem grande importância e valor, a organização passa por momentos de alta vulnerabilidade. Caso essas organizações não possuam líderes, acima de tudo, sensíveis e preparados seu futuro estará comprometido. O líder deve intervir sempre que algo de errado acontecer na organização, ele tem grande participação em melhorar o clima de uma empresa, deve estar atento em relação aos seus liderados, por isso é importante um líder ser carismático, interagir com seus colaboradores, conversar, tomar café juntos, pois assim sempre estará por dentro das informações, e irá conhecer cada pessoa que faz parte da organização.

## **2.1 Liderança**

Para alcançar uma liderança eficaz, o líder deve possuir consciência, energia, inteligência, domínio, autoconfiança, ser aberto para experiências, possuir estabilidade emocional e conhecimento de tarefas relevantes. Deve ainda possuir um conhecimento do ambiente socioeconômico e político internacional, para com isso, conseguir reconhecer um problema e encontrar as possíveis soluções (TAVARES, 2010). Liderar é conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados, é a habilidade de motivar e influenciar pessoas.

Para Rezende (2006, p. 93):

Ser líder é dar o exemplo para que os outros saibam como se faz e se esforcem para repetir a tarefa no mesmo nível ou ainda melhor. Essa é a única liderança que se sustenta com o tempo. Nada do que você diz influencia mais as pessoas do que aquilo que você faz. Liderar é inspirar e influenciar pessoas a fazerem a coisa certa, de preferência entusiasticamente e visando ao objetivo comum.

Liderança pode ser entendida como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. A origem dessa influência pode ser formal, como a que é conferida por um alto cargo na organização (ROBBINS, 2005). É o processo de exercer influência sobre as pessoas de um grupo para motivar e impulsionar esforços para alcançar objetivos em determinadas situações. Após essa definição, pode-se afirmar que liderança é uma função de três variáveis: o líder, o grupo e a situação em quem se encontram. A liderança não é uma habilidade nata, nem exclusiva de alguns. Ela tem de ser aprendida e incorporada ao comportamento do líder para fazer parte do seu cotidiano (CHIAVENATO, 2005).

Para Bergamini (2009, p. 6) “o importante é ter consciência de que a principal característica que põe em destaque líderes reconhecidos como “grandes” é que o treinamento deles nunca termina”.

Segundo Chiavenato (2005) a liderança é um tipo de influência entre pessoas, uma pessoa influencia outra em função dos relacionamentos entre elas existentes. A influência é uma transação interpessoal na qual uma pessoa age com o objetivo de modificar ou provocar o comportamento de outra, de uma forma intencional. A influência está relacionada ao conceito de poder e autoridade, abrangendo as maneiras pelas quais se introduzem as mudanças no comportamento de pessoas e de grupos de pessoas.

Wenski; Soavinsky (2013, p. 5) reforça que bons líderes fazem as pessoas sentir que elas estão no centro das coisas, e não na periferia. Cada um sente que faz diferença para o sucesso da organização. Quando isso acontece, as pessoas se sentem centradas e isso dá sentido ao seu trabalho. O líder não deve ter medo de ousar e inovar, deve ter cuidado e ser centralizador em demasia, pois o excesso de controles inibe ideias, restringe iniciativas e criatividade e faz perder agilidade. Não achar que pode ter sucesso sozinho, é vital saber formar, liderar, motivar e reter equipes e talentos. Estar aberto a novos aprendizados e estimular seus colaboradores a aprender.

Conforme Tavares (2010, p. 66) “o líder deve possuir sensibilidade para os relacionamentos interpessoais, certa tolerância com a ambiguidade, e entender que não existe uma única maneira de fazer as coisas”.

Os líderes baseados em princípios não reagem exageradamente a comportamentos negativos, a críticas ou fraquezas humanas. Não se sentem engrandecidas quando se deparam com as fraquezas dos outros. Não são ingênuos; tem consciência da fraqueza, mas entendem que comportamento e potencial são duas coisas diferentes. Se sentem gratos pelo que têm e com naturalidade são capazes de perdoar e esquecer as ofensas alheias (COVEY, 2002).

### 2.1.1 Teoria dos traços

“A teoria dos traços ficou conhecida porque seus pesquisadores propunham, como ponto de partida, que os líderes deveriam possuir determinados traços de personalidade especiais” (BERGAMINI, 2009, p. 10).

Benevides (2010) afirma que, a liderança é intrínseca a alguns indivíduos, partindo do pressuposto de que alguns indivíduos já nascem líderes e desta forma é possível identificar traços de liderança. Essa ideia foi criticada por inúmeras linhas de pesquisa e com o tempo foi substituída pela perspectiva do líder como um ser comum, cuja capacidade de liderar depende do contexto, do ambiente e das características por ele desenvolvidas. Traços podem indicar a liderança, e estes funcionam melhor para classificar o surgimento da liderança do que para distinguir líderes de eficazes e ineficazes. Um indivíduo apresentar traços que faça com que ele seja considerado um líder pelos demais não quer dizer, que necessariamente ele terá sucesso liderando um grupo de pessoas para alcançar um objetivo (ROBBINS, 2005).

A partir da teoria dos traços ficou claro que os líderes, para serem apontados como eficazes, deveriam possuir ao nascerem, certas características comportamentais, como, por exemplo, desfrutar do prestígio característico dos “grandes homens” e seus seguidores deviam comportar-se passivamente ao segui-los, sendo obrigatoriamente influenciados por eles (BERGAMINI, 2009).

Conforme Robbins (2005, p.259):

Há muito tempo, a mídia tem seguidores das **teorias dos traços de liderança**- que diferenciam líderes dos não líderes com base nas qualidades e características pessoais. Eles identificam pessoas como o

Margaret Thatcher, Nelson Mandela, Richard Branson (presidente do Virgin Group), Steve Jobs (co-fundador da Apple), Rudolph Giuliani (ex-prefeito de New York) e Kenneth Chenault (presidente da American Express) como líderes e os descrevem usando termos como *carismáticos*, *entusiastas* e *corajosos*.

Essa Teoria vê na liderança uma combinação de traços, destacando as qualidades pessoais do líder, onde ele deveria possuir algumas características de personalidade especiais que ajudariam na liderança. Na teoria dos traços são enfatizadas qualidades intrínsecas do indivíduo (VAZ, 2013).

### 2.1.2 Teoria dos estilos

Segundo Bergamini (2009, p. 20) “a teoria dos estilos de liderança, assim como a teoria dos traços, também propõe aspectos especiais de personalidade responsáveis pela eficácia em dirigir pessoas”.

Para Vergara (2007, p.62) a busca para entender o que é liderança não parou na teoria dos traços. A outra conclusão a que se chegou, foi a de que, se a liderança não é inata, então ela pode ser aprendida. E então a preocupação era em escolher qual o melhor estilo para liderar. E foram identificados três: o democrático, o autocrático e o liberal. Algumas pessoas consideravam o democrático como sendo o melhor, mas depois puderam perceber que dependendo da situação, o líder deveria ser autocrático e até liberal.

Segundo Benevides (2010, p. 27) determinar, persuadir, compartilhar e delegar, são uma combinação de tarefas e de relacionamento nos estilos de liderança. O comportamento a ser adotado pelo líder deverá ser em função do nível de maturidade das pessoas que deseja influenciar. Sendo assim, cabe ao líder ajudar seus subordinados a amadurecer, até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo.

Conforme Silva; Peixoto; Batista (2011, p. 200) os líderes podem ser classificados da seguinte forma:

**Liderança autocrática:** Na liderança autocrática o líder é focado apenas nas tarefas. Este tipo de liderança também é chamado de liderança autoritária ou diretiva. O líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados.

**Liderança democrática:** Chamada ainda de liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório.



**Liderança liberal ou laissez-faire:** Laissez-faire é a contração da expressão em língua francesa laissez faire, laissez aller, laissez passer, que significa literalmente "deixai fazer, deixai ir, deixai passar". Neste tipo de liderança as pessoas têm mais liberdade na execução dos seus projetos, indicando possivelmente uma equipe madura, autodirigida e que não necessita de supervisão constante. Por outro lado, a liderança liberal também pode ser indício de uma liderança negligente e fraca, onde o líder deixa passar falhas e erros sem corrigi-los.

Os vários estilos de liderança têm sua origem nas diferenças de personalidades. Essas diferenças estão ligadas às características intelectuais, emocionais, nas experiências vivenciadas, nas expectativas individuais e na motivação das pessoas. Embora não se tenham dominado todas as variáveis intrínsecas e extrínsecas capazes de escolher esta ou aquela orientação comportamental, é possível identificar as diferenças entre os comportamentos dos vários líderes que se conhecem (BERGAMINI, 2009).

“Um entendimento é, então, introduzido na teoria dos estilos de liderança: não há o melhor estilo; tudo depende do líder, dos seguidores e da situação” (VERGARA, 2007, p.62).

### 2.1.3 Liderança Situacional

Um líder situacional é um líder que age de acordo com a variação das situações vivenciadas no dia a dia, ou seja, o líder tem a capacidade de adequar-se ao momento. Ainda, segundo Lima (2015) na teoria situacional, o bom líder deve apresentar adaptabilidade e amplitude de estilo. Adaptabilidade refere-se à capacidade de variar o estilo de liderança de acordo com as diferentes situações. O líder adaptável é aquele que consegue ser eficaz nas diversas situações, isto é, capaz de adequar seu estilo ao nível de maturidade do liderado.

Conforme Faccioli (2008) esta teoria procura identificar qual dos fatores situacionais é mais importante e prever o estilo de liderança que será mais eficaz em determinada situação. Os teóricos defendem a ideia de que não existem estilos de liderança universalmente adequados. Determinados estilos têm necessariamente impactos sobre vários resultados em algumas situações, porém não em outras, onde aumentaram as variáveis a serem estudadas. O princípio fundamental das teorias situacionais é que a eficácia do líder reside na sua capacidade de responder ou encaixar-se a determinada situação. Partindo deste princípio, e considerando os

estudos já realizados, resume-se que as pessoas podem nascer com algumas características que se trabalhadas adequadamente, buscando satisfazer uma necessidade e, sendo flexível nas tomadas de decisões, resultarão em mais ações, forma-se uma cadeia onde acredita-se que a liderança possa e deva ser eficaz. Desta forma, aperfeiçoada.

A Liderança Situacional de Hersey e Blanchard baseia-se numa inter-relação entre três aspectos: a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio sócio emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico. Estes aspectos podem ser visualizados, no sentido de favorecer a leitura, (LAGO, 2002).

## **2.2 Cultura e Clima Organizacional**

Clima organizacional é o meio interno de uma organização, é o ambiente humano onde as pessoas de uma organização realizam seu trabalho. O clima pode se referir ao ambiente de um departamento, fábrica ou de uma empresa inteira. O clima não pode ser tocado ou visto, mas pode ser notado (CHIAVENATO, 2005).

A obtenção de um Clima Organizacional favorável propicia a satisfação dos colaboradores, afetando positivamente suas atividades e estimulando sua criatividade, seu desejo de inovar e a capacidade de adaptar-se às mudanças no ambiente de trabalho. Entretanto, quando o Clima predominante na organização é desfavorável, as pessoas ficam cada vez mais desmotivadas, com autoestima baixa e apresentado constantes frustrações (PAULINO; BEZERRA, 2008). Liderança, satisfação, ética, motivação, conformidade, recompensas, rotatividade, responsabilidade, apoio, padrões, são alguns dos fatores que influenciam diretamente o clima organizacional de uma empresa.

A identificação das causas que possam interferir de uma forma negativa no comportamento dos colaboradores, em relação a sua função ou a empresa, permite que ações corretivas sejam realizadas sobre as causas que foram encontradas, com base em dados concretos obtidos através das pesquisas de clima organizacional, que passou a ser uma ferramenta gerencial importante (LUZ, 2003).

Para Chiavenato (2003) o conceito de clima organizacional representa o quadro mais amplo da influência ambiental sobre a motivação. O clima

organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos colaboradores da organização, e que influencia o seu comportamento. O ambiente organizacional apresenta certas propriedades que podem provocar motivação para determinados comportamentos.

O clima organizacional tem grande participação na motivação, na satisfação no trabalho e no desempenho humano. Ele cria certas expectativas, e conseqüentemente diferentes ações são tomadas. As pessoas esperam por recompensas, satisfações e frustrações com base na sua percepção em relação ao clima. E essas expectativas, quando positivas, tendem a melhorar a motivação das pessoas (CHIAVENATO, 2005, p.53). De acordo com Machado e Bianchi (2008) com o intuito de valorizar cada vez mais o capital humano, a Gestão de Pessoas busca esclarecer e fornecer todas as informações, para que a empresa molde seus colaboradores de uma forma que fique claro, que eles são fundamentais na busca da competitividade e sucesso organizacional. É importante fazer com que os colaboradores vejam os objetivos da organização como sendo seus próprios objetivos, onde o sucesso e realização possam ser de ambas as partes.

O clima organizacional pode ser afetado por fatores externos a uma empresa, como, habitação, lazer, condições de saúde, e familiar de seus funcionários, assim como pelas condições sociais, a cultura organizacional é uma das suas principais causas. Entre clima e cultura há uma causalidade, podendo assim afirmar que cultura é a causa e clima a consequência. Clima e cultura são fenômenos intangíveis, apesar de se manifestarem também de forma concreta (LUZ, 2003).

Conforme Fleury; Fischer (1989) as formas culturais tangíveis, constituem os ritos, rituais, mitos, histórias, gestos, artefatos. O rito é um conjunto planejado de atividades relativamente expressivas. Com o rito as pessoas se expressam através de alguns símbolos: certos gestos, linguagem, comportamentos ritualizados, artefatos para salientar uma visão consensual apropriada ou não.

Segundo Fleury; Fischer (1989, p. 10)

Quando o gerenciamento da cultura implica manutenção dos padrões vigentes, as possibilidades de planejamento e controle dos elementos simbólicos reforçadores do tecido cultural são maiores: investe-se assim em desenvolver os ritos, os rituais ou as práticas organizacionais (como, por exemplo, seminários para integrá-los ou programas de treinamento) mantenedores dos valores básicos da organização.

Segundo Sá e Lemoine (1998, p.6) “é a cultura do indivíduo, através dos seus valores, que orienta sua ação”. A cultura organizacional é constituída de aspectos que dão as organizações um modo único de ser, ela é para organização o mesmo que a personalidade é para um indivíduo. Ela representa um conjunto de crenças, valores, costumes, rituais, mitos, tabus, tradições e relacionamentos, que distingue uma organização das outras. A cultura é responsável por moldar a identidade da organização, assim como a identidade e reconhecimento de seus colaboradores (LUZ, 2003).

Freitas (1997) ressalta que, entendemos a Cultura Organizacional primeiro como um instrumento de poder (mas, um instrumento em si não tem autonomia), e segundo, como um conjunto de representações imaginárias sociais, construídas e reconstruídas nas relações cotidianas dentro da organização, que são expressas em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, e colocando a organização como a fonte de identidade e de reconhecimento para os seus membros. De uma forma simples, cultura organizacional se resume a um conjunto de atributos físicos e psicossociais de uma organização que caracteriza o seu modo de ser e determina sua identidade. Contudo, deve-se considerar que a cultura das empresas decorre também de valores culturas da sociedade na qual está inserida (LUZ, 2003).

Para Freitas (1997, p. 139) “através da cultura organizacional é definido e repassado o que é importante, qual a maneira apropriada de se pensar e agir em relação aos ambientes internos e externos, o que é ou não aceitável como condutas e comportamentos”.

### **2.3 Influência da Liderança no clima organizacional**

É necessário que a empresa tenha conhecimento do tipo de influência que a relação entre líder e liderado gera no clima organizacional. Portanto, é importante compreender o conceito, os estilos de liderança, o papel do líder na organização, o conceito e a importância do clima organizacional (FERREIRA, 2012).

Bartz (2004, p.41) “busca-se, portanto, nos aspectos internos da empresa, as possíveis causas que possam intervir na qualidade de vida no trabalho, bem como as oportunidades para o seu aperfeiçoamento”. Através da motivação pessoal, da educação formal e do treinamento, uma pessoa pode exercer todo o seu potencial

de forma eficiente, virando um profissional de destaque e realizando seus sonhos e ideais pessoais. A motivação das pessoas e a qualidade de vida no trabalho apresentam os desafios a serem enfrentados por uma administração moderna com o intuito de alcançar objetivos que possam satisfazer essas necessidades. Assim que a preocupação com o bem-estar das pessoas ganha espaço nas organizações, é possível conseguir um ambiente de trabalho adequado para a execução das atividades profissionais (SILVA; PEIXOTO; BATISTA, 2011).

Motivação é um assunto de extrema importância, portanto, merece atenção, pois é através dela que o funcionário “veste a camisa” da empresa e luta pelos objetivos próprios e gerais de todos os envolvidos. A partir do momento em que organizações, mais especificamente os líderes, perceberem que sem funcionários motivados a organização não existe, o sucesso da empresa estará mais próximo. (MACHADO; BIANCHI, 2008).

Conforme Rezende (2006, p. 94)

Motivação é uma porta que se abre de dentro para fora, é um processo que começa na seleção das pessoas que vão formar uma equipe. Urna escolha, aliás, que deve incidir sobre quem você acredita que possa motivar. A motivação baseia-se em dois pilares, o primeiro deles é a necessidade, se você precisa, vai “correr atrás” e se dedicar. O segundo é a paixão, se você gosta, ama o que faz, vai querer melhorar sempre.

De acordo com Robbins (2005, p. 277) confiança é um atributo associado à liderança, se essa confiança no líder é perdida o grupo pode sofrer graves consequências. Se os liderados confiam em seus líderes, eles estão dispostos a se colocar em situações de vulnerabilidade, sobre a crença de que seus direitos e interesses não serão afetados. As pessoas não seguem alguém que se mostra desonesto ou capaz de tirar vantagem sobre elas. A honestidade, inclusive, é a principal característica em um líder. Para que as pessoas sigam alguém por livre espontânea vontade, antes elas irão se certificar de que esse indivíduo é digno de sua confiança.

É necessário o líder conhecer o clima da empresa, ouvir, sentir e saber o que os colaboradores pensam, contribui para o comportamento das pessoas e reforça a importância da qualidade no ambiente de trabalho e sua constante aplicação (BARTZ 2004).

Segundo Lara (2012) transparência na comunicação com os colaboradores, certificar-se de que todos entenderam as mensagens que foram passadas, são

algumas atitudes que um líder deve tomar, sendo assim, se todos os funcionários estiverem por dentro do que está acontecendo na empresa, seu empenho e comprometimento serão maiores, e as mensagens serão revertidas em ações.

### **3. METODOLOGIA**

Método pode ser definido como o caminho a ser percorrido para alcançar um determinado fim. Método científico abrange procedimentos intelectuais e técnicos, que são abordados para atingir o conhecimento. (GIL, 2009). O presente trabalho se desenvolverá por meio do método da pesquisa exploratória, através de um estudo de caso. Segundo Gil (2009) pesquisas exploratórias tem como objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Dos tipos de pesquisas, estas são as que mostram menor rigidez no planejamento. Normalmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudo de caso. Ainda de acordo com Gil (2009) o estudo de caso é caracterizado pelo estudo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.

Terá sustentação ou embasamento teórico por meio de pesquisa bibliográfica, abordando temas de clima organizacional, liderança e motivação.

Os dados serão coletados por meio de um questionário estruturado. A amostragem será não probabilística por conveniência,

As análises dos dados quantitativos serão feitas por meio de estatísticas descritivas e multivariadas, utilizando o software SPSS.

O estudo foi realizado em uma instituição de ensino pública do Sul de Minas que oferece cursos a nível técnico, de graduação e pós-graduação. A instituição apresenta um quadro de pessoal de aproximadamente 83 colaboradores, considerando professores e técnicos administrativos, porém 3 deles estavam afastados no período da pesquisa. Assim a amostra foi constituída de 37,5% dos colaboradores da instituição.

A pesquisa foi submetida e aprovada pelo Comitê de Ética de Pesquisa da Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas – Fepesmig.

## 4. ANÁLISES E DISCUSSÕES

Esta seção tem por objetivo apresentar as análises e as discussões referentes aos dados levantados em campo. Dos respondentes 60% são Professores e 40% são Técnicos Administrativos.

### 4.1 Dados da pesquisa de clima

A instituição demonstra ser um bom lugar para se trabalhar. 100% dos respondentes sentem orgulho de dizer onde trabalham, o que significa que a satisfação de cada um está ligada ao bem-estar que o seu trabalho lhe proporciona, sem contar que o salário se mostra um bom incentivo e pode garantir um bom status neste caso, a julgar que o salário é um fator importante dentro das organizações, podendo influenciar o comprometimento, a satisfação e a motivação dos funcionários. Assim, 83% dos técnicos concordam que o salário está compatível com suas atividades, enquanto que, dos professores 72% apresentam satisfação. Com isso pode-se afirmar que os Técnicos Administrativos estão mais satisfeitos com o salário que recebem em relação aos Professores.

Em relação aos benefícios oferecidos pela organização, 66,7% manifestam estar satisfeitos ou muito satisfeitos, enquanto que outros 33,3% demonstram insatisfação ou muita insatisfação. Vale ressaltar que 50% dos professores estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos, enquanto que entre os técnicos esse percentual é de apenas 11,1%.

Dados parecidos são atribuídos ao Plano de Cargos e Salários, já que 63,3% demonstram satisfação ou muita satisfação, enquanto que 36,7% dizem estar insatisfeitos ou muito insatisfeitos. Também há diferença de percepção entre professores e técnicos, já que 44,4% dos professores estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos, enquanto que entre os técnicos administrativos esse percentual cai para 25%.

O bom funcionamento de toda empresa depende da produtividade de seus funcionários, o que depende da interação entre eles e da forma como estabelecem o trabalho em equipe. Elogiar, reconhecer as qualidades do trabalho de alguém, não é válido apenas para quem exerce cargo de chefia. A respeito, disso 90% das pessoas

afirmam estar muito satisfeitos com a cooperação das pessoas de seu setor, sendo que 20% do total a considera muito satisfatória.

A qualidade de vida no trabalho pode ser definida pela busca do equilíbrio psíquico, físico e social onde são respeitadas as necessidades e limitações do ser humano. A motivação das pessoas no trabalho não depende somente da relação com o trabalho, mas também de fatores externos, que exercem influência considerável no indivíduo, sendo assim, um colaborador deve estar satisfeito com o tempo trabalhado, e ao mesmo tempo poder ter uma vida social fora do trabalho, e não apenas dedicar-se em servir. Dos colaboradores, 60% estão satisfeitos com o tempo que tem para dedicar-se a família e 33% estão muito satisfeitos; apenas 6,7% estão insatisfeitos.

Ainda relacionado à qualidade de vida, pode-se confirmar com o fato de apenas 6,7% dos colaboradores afirmarem trocar o local de trabalho por outro mantendo o mesmo salário. 93,3% dos respondentes não trocariam de local, sendo que 40% deles são incisivos em afirmar que não trocariam.

O trabalho ocupa posição central na vida social moderna, mas apesar de passarmos uma grande parte do tempo no trabalho, nossa vida não se resume apenas a isso, e precisamos de tempo para dedicar a família. Nessa direção, 93,3 % dos entrevistados afirmaram estar muito satisfeitos com o tempo para dedicar-se a família e também afirmam estar realizados profissionalmente.

A satisfação no trabalho envolve aspectos como, a convivência do indivíduo dentro da organização, o respeito às regras, a aceitação dos padrões de trabalho e as recompensas. Dos colaboradores desta instituição 73,3% deles dizem estar satisfeitos e 16,7% manifestam estar muito satisfeitos com relação a seu trabalho. Isso prova que o clima desta instituição se mostra favorável, onde as pessoas sentem-se à vontade para exercer suas funções.

Colaboram ainda com a afirmação acima o fato de 96,7% dos respondentes sempre ou quase sempre sentirem orgulho de dizerem onde trabalham, e principalmente que 90% sentem-se realizados (50%), ou muito realizados (40%) profissionalmente. Nesses itens não há diferença significativa entre a percepção de professores e técnicos administrativos.

Algumas questões apontadas mostraram resultados menos favoráveis à organização. No mundo atual, a competitividade não está apenas do lado externo da empresa, setores de uma mesma organização competem entre si, mas os resultados



só vêm com os esforços de todos, e são os relacionamentos apresentados que formam a Cultura e o Clima Organizacional desta instituição. Dos colaboradores 50% desta instituição afirmam que a interação é satisfatória, neste caso pode se tomar algumas medidas para que haja melhorias na instituição, no ambiente interno todos são clientes e fornecedores de todos.

Chama atenção também, o fato de que 53,3 % dos colaboradores disserem estar satisfeitos ou muito satisfeitos com os programas de valorização individual, enquanto que quase a metade, ou seja, 46,7% disserem estar insatisfeitos ou muito insatisfeitos com eles.

## 4.2 Liderança

No que tange à questão da liderança, foi possível obter as seguintes percepções.

Para ter subordinados que desejem segui-lo e realizar ações extraordinárias, um líder necessita deixar boas marcas no seu caminhar, dentro e fora da organização. Um bom gestor possui a habilidade de extrair o melhor das pessoas, por isso a importância do líder ser voltado para o tratamento humano. Um bom Gestor de pessoas deve saber transformar potencial em competência. Na instituição analisada, 100% dos entrevistados dizem concordar que o superior seja voltado para o tratamento humano (20% concordam plenamente e 80% concordam).

O líder deve alinhar os objetivos da sua equipe, e conhecer um pouco sobre cada um de seus subordinados, para que o resultado final seja concretizado com sucesso e atenda às necessidades da organização, ele deve se esforçar para ser reflexo de um bom profissional, comprometido com suas responsabilidades e com seu papel na organização. Acompanhar o trabalho e procurar reconhecer os esforços são papéis de um bom líder. Quando o recurso de reconhecimento é bem utilizado, fica mais fácil manter os profissionais engajados, motivados e satisfeitos com o trabalho que realizam. Dos respondentes, 20% disseram que o reconhecimento dos líderes é muito satisfatório, enquanto que 73,3% afirmaram ser satisfatório. Assim há concordância de que há reconhecimento pelos líderes para 93,3% dos respondentes. 6,7% consideram que o reconhecimento oferecido pelo superior é insuficiente. Vale destacar que todos colaboradores que consideram o

reconhecimento insuficiente são professores, o que equivale a 11% dos respondentes dessa categoria profissional.

A liberdade para os colaboradores exporem suas opiniões no trabalho pode trazer benefícios para a organização, mas em contrapartida também pode ser prejudicial, já que as opiniões dadas podem atentar contra a finalidade principal da empresa. O reconhecimento no local de trabalho tem extrema importância para o desenvolvimento do funcionário, seja através de promoção ou de um elogio, isso pode despertar um desejo de melhora, e estimular para ser cada vez melhor na função que executa. 86,7% dos colaboradores desta instituição se dizem satisfeitos com a liberdade que tem para expor opiniões. Estão insatisfeitos com a liberdade para expor as ideias 16,7% dos professores e 8,3% dos técnicos administrativos.

Um líder, deve se preocupar com o lado humano, o bem-estar de seus colaboradores e a satisfação de clientes e de outros. O objetivo considerado por todas empresas como o mais importante, é de gerar resultados financeiros, mas não é, e nem deve ser a única preocupação de um líder. Ele deve entender que o fator humano também é de suma importância. Dos dados analisados 100% dos entrevistados concordam (80%), ou concordam plenamente (20%), que o superior é voltado para o tratamento humano e considera aspectos pessoais.

#### **4.3 A correlação entre liderança e clima**

Nos pontos sobre Liderança e Clima, 100% dos colaboradores concordam que o superior é muito voltado para o tratamento humano e considera aspectos pessoais, 80% representam os que concordam que o superior é voltado para os resultados e acompanha o trabalho dos subordinados e 100% concordam que o Clima Organizacional desta instituição se apresenta muito favorável, esses são os pontos que chamaram a atenção como sendo pontos favoráveis da liderança e da organização. Enquanto isso torna-se evidente que os pontos sobre a interação entre os diversos setores da Instituição onde 50% dos colaboradores estão satisfeitos, 50% discordam dos programas de reconhecimento ou valorização individual da Instituição, e também 50% discordam que o plano de cargos e salários seja favorável, estes pontos devem ter a atenção da instituição. São os itens que tiveram menor percepção de favorabilidade pelos trabalhadores.



Reconhecimento dos superiores	Correlação de Pearson	-,386*	-,334	,292	,327	,338	1	,367*	,258	,267
	Sig. (2 extremidades)	,035	,071	,117	,077	,068		,046	,169	,154
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
O superior é muito voltado para o tratamento humano	Correlação de Pearson	-,039	-,234	,075	-,068	,153	,367*	1	,372*	,162
	Sig. (2 extremidades)	,838	,213	,692	,721	,419	,046		,043	,393
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Superior é voltado para os resultados e a companhia	Correlação de Pearson	-,096	,075	,086	,161	,368*	,258	,372*	1	,208
	Sig. (2 extremidades)	,615	,693	,652	,395	,046	,169	,043		,270
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Liberdade para expor opiniões	Correlação de Pearson	-,059	,488**	,601**	,264	,087	,267	,162	,208	1
	Sig. (2 extremidades)	,757	,006	,000	,158	,648	,154	,393	,270	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).										
**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).										

Fonte: elaborado pelos autores.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho, foi analisar as percepções dos colaboradores de uma instituição de ensino do Sul de Minas sobre o clima organizacional, e a possível influência da percepção da liderança sobre ela. Com base nos resultados obtidos, pode-se concluir que os objetivos foram alcançados, uma vez que o clima organizacional percebido, assim como a percepção sobre a liderança, ambos se mostraram como sendo satisfatórios, gozando de grande aprovação por parte dos respondentes.

Com os dados descritos acima, pode-se concluir que o clima organizacional da empresa, segundo dados dos colaboradores, tende a ser favorável, proporcionando satisfação da equipe com o ambiente interno da empresa, porém, a

análise da correlação de Pearson não apontou correlação significativa para nenhuma das variáveis envolvendo liderança e clima organizacional. Considera-se apenas que, a liberdade para expor as opiniões o que está diretamente envolvida com a liderança apresenta correlação significativa com a realização profissional. Não foram achadas estatísticas que pudessem validar a correlação entre a percepção do líder e o clima organizacional.

Ao todo os resultados apresentados nesta pesquisa apontam para um bom lugar para se trabalhar. Mostram que a Liderança é bem exercida e as percepções de clima organizacional são boas. No entanto, a pesquisa mostrou que a Liderança não tem relação direta no Clima Organizacional. Não foi possível obter achados estatísticos que sustentem a hipótese desenvolvida nesse trabalho de que existe relação entre a percepção do líder e o clima organizacional. Ainda que de forma geral exista no caso estudado boa percepção das lideranças e do clima organizacional, não foi possível correlacioná-los. Dentre as variáveis analisadas que caracterizam a liderança e aquelas que sintetizam a percepção do clima, apenas a liberdade para expor as ideias mostrou correlação significativa com a realização profissional e em como o colaborador se sente em relação ao trabalho.

Este estudo utilizou o método estudo de caso, os resultados obtidos, apesar de parcialmente satisfatórios, não podem ser generalizados. No entanto, recomenda-se a realização de outros estudos, utilizando uma amostra representativa de uma população muito maior, a fim de que se possa generalizar os resultados.

## REFERÊNCIAS

BARTZ, I. **Qualidade de vida no trabalho/níveis de satisfação:** Um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços de transporte rodoviário de passageiros e cargas da região sul. Florianópolis, 2004.

BENEVIDES, V. L. A. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros.** Rio de Janeiro, 2010.

BERGAMINI, C. W. **Liderança:** Administração do sentido. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas:** transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

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

COVEY, S. R. **Liderança baseada em princípios**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

FACCIOLI, C. **Teorias de Liderança**. 2008. Disponível em: [www.administradores.com.br/artigos/carreira/teorias-de-lideranca/22664/](http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/teorias-de-lideranca/22664/) Acessado em: 20 maio 2017.

FERREIRA, E. L. B. A influência da relação líder–liderado no clima organizacional. **Revista de Administração de Roraima-RARR**, v. 2, n. 2, p. 29-50, 2012.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **O Desvendar a cultura de uma organização**: uma discussão metodológica. São Paulo: Atlas, 1989.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: Sedução & Carisma?**. São Paulo, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAGO, R. A. **Possibilidades da liderança como recurso gerencial para a transformação nas organizações**: O caso da Fundação Real Grandeza. Rio de Janeiro, 2002.

LARA, E. S. **Liderança: A importância do líder na organização**. Curitiba, 2012.

LIMA, M. G. **Viabilidade da Liderança Servidora no serviço público**: Um estudo na secretaria municipal do trabalho e emprego de Porto Alegre. Porto Alegre, 2015.

LUZ, R. S. **Gestão do Clima Organizacional**: Propostas de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Niterói, 2003.

MACHADO, M. M.; BIANCHI, G. Motivação organizacional: estudo de caso em prestadora de serviço em Blumenau - SC. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.3, p.01-25, Sem II. 2008. Edição Temática TCC's II.

PAULINO, A. T.; BEZERRA, R. M. C. A importância do clima organizacional: um Estudo de Caso com os colaboradores da empresa CASSI/RN. **Revista do UNI-RN**, v. 4, n. 1/2, p. 31, 2008.

REZENDE, B. R. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

SABOIA, J.; SOLANGE, C. Considerações sobre a Influência da Liderança no clima organizacional: Estudo de caso múltiplo. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende – RJ. **Anais...** 2012.

SÁ, M. A. D.; LEMOINE, C. **O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa.** In: Encontro Anual da Anpad, 22., 1998, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

SILVA, C. M. C.; PEIXOTO, R. R.; BATISTA, J. M. R. A influência da liderança na motivação da equipe. **Revista Eletrônica Novo Enfoque**, v. 13, n. 13, p. 195-206, 2011.

TAVARES. M. S. R. A. **Motivação e desempenho dos funcionários da administração pública cabo-verdiana actual.** Lisboa, 2010.

VAZ, L. G. N. **A teoria dos traços.** 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-teoria-dos-tracos/5265/>>. Acesso em: 17/05/2017.

VERGARA, S. C. A liderança aprendida. **Cadernos EBAPE**, v. 6, n. 1, FGV/EBAPE, 2007.

VIEIRA, R. G. **A Influência do Clima Organizacional nas Empresas e nas Pessoas.** Instituto Catarinense de Pós Graduação- ICPG. São Paulo, 2013.

WENSKI, A. H. C. M.; SOAVINSKY, E. R. W. **A Influencia do Líder no Clima Organizacional.** Curitiba, 2013.

**Grupo  
Educativo**