

**O PAPEL DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL:  
Relatos de servidores e chefia em um órgão público em Goiás**

*Bruna Carvalho de Oliveira<sup>1</sup>  
Hélcia Daniel da Silva<sup>2</sup>*

**RESUMO:** Sabe-se que atualmente o líder é uma peça fundamental da organização, atuando diretamente para seu sucesso e desenvolvimento, no entanto, o perfil de liderança não é algo fácil de se identificar no mercado. Há diversas teorias e definições de liderança, mas, na sua maioria, há de se concordar que liderar é desenvolver a visão do que é realmente possível e ser capaz de influenciar pessoas em ajudar a desenvolver suas metas, bem como realizar e atingir seus próprios desejos e ideais como líder. Nessa propositura, o objetivo desse estudo é analisar a influência de liderança no clima organizacional de num órgão público, evidenciando a seguinte problemática: Como a Liderança pode influenciar no clima organizacional de servidores alocados do departamento de um órgão público? Como metodologia, foi realizado um Estudo de Caso, efetuado em um órgão público do município de Aparecida de Goiânia (Vigilância Sanitária), no estado de Goiás. Adotando referências teóricas sobre estilos de lideranças, clima organizacional, motivação e gestão de pessoas. A partir disso, como método qualitativo e exploratório, foi realizada uma coleta de dados através de aplicações de questionário e entrevista, a fim de buscar informações que pudessem configurar o objetivo do estudo do ambiente proposto. Por fim, no resultado, compreendeu-se que a liderança é fundamental para a melhoria e desenvolvimento do clima e desenvolvimento organizacional.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Liderança. Clima Organizacional.

## 1 INTRODUÇÃO

Com a globalização, mudanças do pensamento empresarial tornam-se necessárias para o sucesso da organização. Nenhuma instituição se desenvolve sem que cuide dos seus colaboradores, mantendo-se atenta às necessidades dos funcionários para que se sintam satisfeitos no ambiente em que trabalham.

A liderança é um desafio das empresas para vencer concorrentes e direcionar o ambiente corporativo a atingir maiores objetivos. O valor humano agregado pelos colaboradores satisfeitos vem se tornando diferencial para vencer a competitividade. A partir

---

<sup>1</sup> Graduada em Recursos Humanos pela Unip / Objetivo. Especialista em Gestão de Pessoas pela Faculdade Alfredo Nasser. Coordenadora de Vigilância Sanitária, na Secretaria Municipal de Saúde (Prefeitura de Aparecida de Goiânia).

<sup>2</sup> Doutora em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GO. Professora da Universidade Federal de Goiás, Campus Goiás.

desse contexto, tem-se a necessidade de aprimoramento na maneira de liderar, no clima organizacional e nos fatores relacionados, como motivação e bem-estar.

Compreender como o contexto organizacional afeta o comportamento e as atitudes das pessoas da organização e o desempenho organizacional justifica a relevância do estudo do clima organizacional.

A liderança procura identificar a satisfação dos funcionários com seus supervisores quanto ao respeito, feedback, autonomia e apoio. O estudo dos fatores que interferem na organização é de grande importância no setor privado. Diante deste contexto atual o presente estudo aborda o desafio que as empresas enfrentam com relação aos seus talentos humanos. Em face disso, estabeleceu-se o seguinte problema de pesquisa: Como a Liderança pode influenciar no clima organizacional de servidores alocados do departamento de um órgão público (Vigilância Sanitária) da Cidade de Aparecida de Goiânia, em Goiás.

Cada vez mais as organizações reconhecem os indivíduos como um potencial a ser mantido e desenvolvido. Por isso, preocupações com a qualidade de vida no trabalho, relações interpessoais, motivação, liderança, entre outras, estão constantemente em pauta.

Nessa propositura, o objetivo desse estudo é analisar a influência de liderança no clima organizacional de num órgão público, evidenciando a seguinte problemática: Como a Liderança pode influenciar no clima organizacional de servidores alocados do departamento de um órgão público?

Como metodologia, foi realizado um Estudo de Caso, efetuado em um órgão público do município de Aparecida de Goiânia (Vigilância Sanitária), no estado de Goiás. Adotando referências teóricas sobre estilos de lideranças, clima organizacional, motivação e gestão de pessoas.

A partir disso, como método qualitativo e exploratório, foi realizada uma coleta de dados através de aplicações de questionário e entrevista, a fim de buscar informações que pudessem configurar o objetivo do estudo do ambiente proposto.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão de Pessoas**

A nova realidade na qual os padrões de gestão das empresas devem buscar maior competitividade, inovação, conhecimento e redução de custos estará voltada para uma

acumulação de capital cada vez mais flexível e globalizada. No interior dessa nova ordem nunca se falou tanto em pessoas, gestão de pessoas, competências e talentos pessoais e organizacionais, ética e responsabilidade social. Para Nogueira (2002, p. 224), “Muitos serão os efeitos e os desafios para trabalhadores e para qualquer relação de trabalho; as práticas, condições, os perfis e o próprio sentido do trabalho para o homem foram alterados”.

A gestão de pessoas, mais do que qualquer outro ramo da administração, vem sofrendo esses desafios, sobretudo porque sua matéria está exatamente na mente humana, que é o conhecimento, no entanto, prever o futuro dos recursos humanos, assim como o de qualquer outra coisa na administração não constitui tarefa fácil. (GIL, 2001, p. 17).

Assim, como a economia mundial está induzindo organizações a se adaptarem a um mundo cada vez mais competitivo, as organizações por outro lado estão buscando através do desempenho de papéis dos seus colaboradores, estratégias de desempenho que as tornem mais competitivas.

Nota-se, que as organizações contemporâneas lidam com expectativas de papéis. Assim, seus membros necessitam estar permanentemente informados acerca do que deles espera em relação à organização, a seus colegas de trabalho e ao público externo clientes, fornecedores, parceiros, entre outros.

Desse modo, o enfoque nos papéis profissionais, bem mais adequado aos desafios apresentados ao profissional de recursos humanos em um mundo globalizado, em organizações que experimentam altos níveis de tecnologia de produção, que se direcionam para um mercado bem mais exigente e emprega pessoas com nível de qualificação cada vez mais alto. É de suma importância para a organização se trabalhar bem os papéis de seus colaboradores.

Ao se falar em organizações, forçosamente se fala em pessoas que as representam, que as vivificam e que lhes dão personalidade própria. A maneira pela qual as pessoas se comportam através do desenvolvimento de seus papéis, elas decidem, age, trabalham, executam, melhoram suas atividades, cuidam dos clientes e tocam os negócios das organizações.

A gestão de pessoas é a função essencial que busca a cooperação de pessoas que trabalham nas organizações para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais quanto individuais. Constitui desse modo, uma evolução das áreas designadas no passado como

administração de pessoal, relações industriais e administração de recursos humanos (ALBUQUERQUE, 1999, p. 54).

Segundo Chiavenato (1999), a gestão de pessoas é contingencial e situacional, pois dependem de vários aspectos como estrutura organizacional adotada, a cultura que existe em cada organização, as características do contexto ambiental, o negócio da empresa, os processos internos e outras variáveis importantes.

É fundamental que o gestor saiba motivar sua equipe, para que os resultados esperados sejam alcançados. Alguns dos fatores fundamentais que os gestores devem ter para gerar motivação nos funcionários são: administração participativa, aceitar sugestões, ter atitude positiva e entusiástica, ser sensível às necessidades da equipe, ter paciência e ser realista. (CHIAVENATO, 2003, p. 240).

A Gestão de Pessoas deve tratar os funcionários como parceiros da empresa, assim como trata os fornecedores, os acionistas, os clientes entre outros. Os colaboradores têm um papel fundamental para a empresa, pois são eles que contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização.

## **2.2 Liderança**

Robbins (2006) mostra o papel da liderança fundamental para o entendimento do comportamento do grupo, pois o líder quem oferece a direção para o alcance dos resultados. Para Bergamini (1997), liderança se encontra relacionada ao comportamento organizacional que passou a ser uma preocupação para os administradores. Possuindo seu papel desde o tempo da guerra, de militares, através de comandos. Tendo como função atingir os objetivos, através da hierarquia e o poder que se estabeleci. Também existiam líderes que não contavam com o poder, mas eram referência em suas áreas, os “formadores de opinião”, possuindo a característica de influenciar pessoas.

Liderança é a capacidade de influência em um grupo com o objetivo de atingir metas. Podendo ser exercida desde um alto cargo da organização como em posições com graus inferiores de autoridade, atuando de forma a buscar melhores resultados e desempenhos organizacionais. (ROBBINS, 2006, p. 12).

Segundo Kernberg (2000) existem várias formas de se entender a liderança. Algumas vezes a realização de todas as tarefas parece ser construída pela personalidade do líder. Já

outras vezes a equipe vê o líder como autoritário, como alguém que por meio do seu poder impõem ações prejudiciais aos objetivos comuns, porém essa impressão pode está equivocada outras vezes a equipe pode achar o líder vingativo e arrogante, faltando compreensão para entender certas coisas.

Para Kernberg (2000) o papel do líder, e sua personalidade são entendidos da seguinte maneira o papel do líder é a ativação de funções socialmente aceitas e reconhecidas nas quais o líder e liderado baseiam seu comportamento e suas percepções. A personalidade do líder abrange suas características inatas (carisma) e suas características autoritárias.

O fácil acesso à diretoria ou aos executivos do alto escalão é bastante citado na pesquisa com os funcionários das “100 Melhores Empresas para se Trabalhar”, da Revista Época (2009) deste ano. Além disso, as pesquisas conduzidas pelo Great Place to Work indicam que os gestores que procuram construir unidades de alta confiança, concentram-se em aspectos como credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem.

É simples visualizar que gerentes exercem importante papel na retenção dos talentos de suas equipes. Para Michelman (2007, p. 26), “Líderes que sabem pôr em prática métodos de trabalho que sejam satisfatórios e façam sentido para as suas equipes têm muito mais chances de conquistar lealdade e de conseguir retê-los”. Ou seja, executivos e supervisores devem conhecer a fundo seus funcionários, seus anseios, suas perspectivas de vida.

Ainda segundo o autor, compartilhar as informações sobre o desempenho financeiro da empresa, as estratégias e planos, e demonstrar confiança, facilita a conquista pela fidelidade e pelo comprometimento dos colaboradores. Autores da *Harvard Business School Press* (2007), Saviani & Michelman (2007), acrescentam que os gerentes também podem representar um grande diferencial quando se trata de reconhecer um bom trabalho. A sensação de não se sentir apreciado é considerada uma ameaça à retenção.

O potencial humano está represado em cada organização pela forma como os tais pseudo-líderes atuam e comandam, gerando apenas o medo e a exigência explícita pelo respeito à autoridade hierárquica. Os líderes deverão esclarecer as responsabilidades de cada colaborador, para que cada um possa saber do que precisa para atingir suas metas e seja também responsável pelo sucesso e alcance dos objetivos organizacionais. Por isto, é preciso praticar o *empowerment* – delegar poderes, com princípios claros e bases sólidas de conhecimento. (SAVIANI, 1997, p. 56).

Segundo Cooper et. al (2009) na liderança se aponta o relacionamento entre a liderança e o stress, tendo influência de fatores externos e fatores internos. Fatores externos como problema com fornecedores, escassez de produtos e fatores internos como absenteísmo, problemas comportamentais entre colaboradores.

Algumas competências e habilidades estão relacionadas a eficácia da liderança. Elas são impulso ou motivação íntima para perseguir objetivos, motivação para liderar através do uso de poder de influenciar outras pessoas, integridade contando com a confiança e vontade de transformar palavras em ações, autoconfiança, conhecimento do negócio e inteligência emocional baseada em uma personalidade auto monitorada (com sentido aguçado e habilidade de adaptação quando necessário).

A flexibilidade cultural, habilidade de comunicação, habilidade relacionada com as pessoas, criatividade e autogerenciamento do aprendizado são habilidades desatacas para o sucesso na economia global. Relacionada com a teoria dos traços de personalidade, descreve como líderes carismáticos, entusiastas e corajosos. (ROBBINS, 2006, p. 87).

Ainda segundo Chiavenato (2008) essas habilidades não são estilos e sim conjuntos de ações que os líderes desempenham para atingir um resultado. Tendo como característica ser inter-relacionadas e sobrepostas, não sendo desempenhada independente umas das outras e sendo utilizadas simultaneamente várias habilidades.

Segundo Chiavenato (2002, p. 199), “Autocrático, democrático e liberal são os estilos que determinam se ocorrerá uma liderança centralizada ou terá partilha da autoridade com seus liderados”. Liderança autocrática é uma liderança centralizada, abrangendo direito exercido pela gerência, com decisões independentes sem haver participação ou aceitação. A liderança democrata, as decisões são influenciadas pelos membros do grupo, quanto mais essa influência mais democrática se torna a liderança. Na produção, mostra-se sem alterações mesmo com a ausência do líder. Com ênfase no senso de responsabilidade e de comprometimento pessoal, além de promover a integração dos membros. E por última liderança liberal, o líder se omite totalmente e dá total liberdade para seus liderados. As tarefas se desenvolvem ao acaso, com oscilações. Permitindo ociosidade do tempo com desentendimentos fúteis.

Pesquisas mais recente apontam a liderança transformadora e liderança transacional são temas abordados por Peters e Waterman (1982); Bennis; Nanus (1988). A liderança transformadora de refere a um líder que geram líderes, que “transformam seguidores em

líderes”. A liderança transformacional fará com que se desenvolva uma visão da missão organizacional, que estimulará os funcionários a focar na identidade da organização. No entanto líderes de hoje precisam fazer esse processo compatível com a velocidade da internet, e essa reflexão parece a muitos ser perda de tempo. Tendo tempo como recurso escasso.

### **2.3 Clima Organizacional**

De acordo com Luz (2003) clima organizacional está relacionada com o ânimo do funcionário e seu grau de satisfação em relação a organização em um dado momento. Segundo Litwin (*apud* LUZ, 2003), Clima Organizacional é a qualidade do ambiente da organização, que é percebida por seus funcionários e influencia o seu comportamento.

A percepção das pessoas no lugar onde trabalham são percebidas por meio do clima organizacional. Que está atrelado com várias variáveis como a motivação e estilo de liderança. O ambiente das organizações influencia a motivação, pois o clima será a “qualidade” percebida pelos integrantes e influencia o seu comportamento. (FERREIRA, 2013, p. 120).

Ainda segundo Siqueira (2008) alguns fatores influenciam na formação do clima organizacional sendo eles: apoio a chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle e pressão e por último a coesão. Ferreira (2013), aponta que, apesar de o clima organizacional ser abstrato, por meio de indicadores, ele está presente, fornecendo sinais sobre sua qualidade, indicando assim como favorável ou desfavorável. Para o autor, recompensa, trata-se da avaliação das necessidades e expectativas dos funcionários, levando em consideração nível de escolaridade, gênero, faixa etária etc.

As empresas vivendo em meio da globalização e das várias mudanças buscam conhecer cada vez mais a dinâmica da vida organizacional, levando em consideração os funcionários expostos a vários estímulos do ambiente de trabalho e da organização como um todo. Tendo percepções que constituem a base do clima organizacional segundo Schneider e Reichers (1993 *apud* MARTINS, 2008).

O clima organizacional é necessário para a compreensão de como as pessoas são afetadas pelo contexto de trabalho onde estão inseridas, gerando mudanças de

comportamento, nas atitudes, na qualidade de vida e também do desempenho da empresa. (MARTINS, 2008, p. 30).

Segundo Ferreira (2013) a identificação do clima da organização pode aumentar a eficiência organizacional de duas maneiras, a primeira é contribuindo para o ambiente de “qualidade” que satisfaça as necessidades dos colaboradores, e ao mesmo tempo direciona o comportamento em direção ao cumprimento de metas organizacionais.

Tempo de permanência e rotatividade são bons indicadores de clima organizacional bom. Já um clima organizacional ruim percebe um ambiente de conflitos, tensões, rivalidade, desinteresse em realizar tarefas, resistência ao que é pedido ou mandado, comunicações equivocadas, observando como consequência ações dos colaboradores desfavoráveis aos objetivos da organização, geralmente apresenta rotatividade elevada e falta de orgulho por parte dos colaboradores. (LUZ, 2003, p. 35).

Após o diagnóstico de clima, é possível saber se a organização apresenta um clima organizacional bom ou ruim. Quanto ao bom clima, percebe um ambiente com alegria, entusiasmo, participação, comprometimento pôr a maior parte dos colaboradores. Indicação de parentes para ingressar na organização também indica favorecimento do clima, pois o colaborador sente orgulho de esta na organização.

### *2.3.1 Fatores que Influenciam na Obtenção de um Clima Organizacional*

De acordo com Kahale (2003) motivação é algo que cada um individualmente tem um fator que motiva, de acordo com sua percepção e suas as preferências. A coerência com fatores que são relevantes na empresa é muito importante nessa relação de satisfação do colaborador. Pois os aspectos relevantes para empresa devem estar alinhados com o de interesse pessoal do colaborador. Visto isso desde o momento da contratação, manutenção e desligamento do colaborador.

A integração entre departamentos é importante para avaliar o grau de relacionamento. Obtendo existência de cooperação e conflitos. De acordo com a existência ou não desse, do nível impacta no relacionamento interpessoal que também é avaliado para saber a qualidade das relações entre funcionários. (FERREIRA, 2013, p. 239).



Ainda segundo Kahale (2003) depois de algumas pesquisas levantaram fatores que interferiam na motivação dos mesmos, sendo eles desafios, realização, valorização, perspectiva de crescimento profissional, integração, reconhecimento financeiro e da liderança.

Segundo Bergamini (1997) a recompensa é um fator motivacional e de grande importância para a organização, estando ligada a “crença” do colaborador de que seu comportamento esteja gerando resultados. Assim a organização deve observar a necessidade do colaborador, ajudando para o comportamento organizacional almejado.

O líder tem a capacidade através do poder de favorecer ou enfraquecer os laços emocionais que dão coerência a equipe. Para Fiorelli (2000), é preciso ajustar os diversos pontos de vista, evitando conflitos e assim fazer o papel do líder que é direcionar a organização para as metas existentes.

Liderança na gestão do clima organizacional solicita algumas atividades para que esta seja bem conduzida. Mostrar de forma clara aonde quer chegar, fazendo um entendimento claro do momento real para que os colaboradores possam desempenhar o melhor de si, para a busca eficaz dos resultados.

Uma variável correlacionada a esse tema é a credibilidade, que é embasada na coerência do que se propõem a organização e ações para o resultado. Não existindo o melhor estilo de liderança e sim o que melhor adéqua aos valores da organização, e aos propósitos do momento em que a organização se encontra (GEHRINGER, 2003, 04).

Ressalva também que quem cria o ambiente é o líder assim o bom relacionamento entre o líder e liderado é fundamental, pois o líder quem é responsável por criar relações boas, influenciar pessoas para desempenhar atividades da melhor maneira possível.

### **3 METODOLOGIA**

Trata-se de um estudo realizado no ambiente de trabalho dos pesquisados, de caráter descritivo e exploratório. Assim, esse estudo foi desenvolvido em um departamento de vigilância sanitária, órgão público da cidade de Aparecida de Goiânia, no estado de Goiás. O órgão é formado por uma coordenação com o público interno de servidores, entre eles existem os sem vínculos, os efetivos e comissionados, totalizando 50 servidores. A pesquisa foi feita num universo de 16 servidores.

O estudo teve como objetivo, analisar a influência de liderança no clima organizacional de servidores alocados do departamento de um órgão público (Vigilância Sanitária) da Cidade de Aparecida de Goiânia, em Goiás. Desta forma, foi aplicado um questionário, visando analisar a liderança percebida pelos colaboradores e sua influência nos fatores do clima organizacional, e uma entrevista com a coordenadora Chefe, a fim de compatibilizar os resultados de ambos. O questionário aplicado é aberto, com 11 perguntas estruturadas. Assim, a pesquisa realizada junto aos servidores foi de verificar o tipo de liderança encontrada no departamento do órgão público. Foi realizada uma entrevista com o líder, conforme segue resultado abaixo.

#### **4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

O questionário aplicado a pessoas para avaliação da qualidade de atendimento em um órgão público será apresentado na sequência para melhor esclarecimento das informações coletadas.

Na primeira pergunta, é indagado se naquele órgão, as dúvidas eram esclarecidas, pelo chefe: 50 % concordaram com a afirmação, 25% responderam que discordam e outros 25% não optaram. Percebe-se, portanto, que as dúvidas são, na sua maioria dos respondentes, esclarecidas.

Na segunda pergunta, se o chefe ajuda o funcionário quando ele necessita, Como resultados, 6 % dos servidores responderam que nem concordam e nem discordam, 13 % responderam que discordam, 31% responderam que concordam e 50 % responderam que concordam totalmente que neste órgão Público o chefe ajuda quando o funcionário precisa. Verifica-se essa tarefa do líder é muito importante dentro de um ambiente organizacional, e conforme os dados colhidos pelos servidores, esse órgão tem a ajuda do seu gestor sempre que solicitam.

De acordo com o gráfico abaixo, verifica-se que 12 % dos servidores responderam que concordam totalmente, 19 % discordam totalmente e também 19% discordam, 25 % concordam e 25 % nem concordam e não discordam que neste órgão existe o planejamento das tarefas e os funcionários realizam suas tarefas com satisfação. Percebe-se que nem todos os servidores estão totalmente satisfeitos com suas atribuições, falta planejamento das tarefas.

Para a terceira pergunta, sobre a existência de um planejamento das tarefas, se os funcionários realizam-as com satisfação. 12% dos servidores responderam que concordam totalmente, 19 % discordam totalmente e também 19% discordam, 25 % concordam e 25 % nem concordam e não discordam que neste órgão existe o planejamento das tarefas e os funcionários realizam suas tarefas com satisfação. Percebe-se que nem todos os servidores estão totalmente satisfeitos com suas atribuições, falta planejamento das tarefas.

No que tange a pergunta sobre as relações de amizade entre pessoas deste setor, como resultado, verificou-se que 19% dos servidores responderam que discordam, 25% discordam totalmente, 25% concordam totalmente e 31 % nem concordam e nem discordam. É certo que devido à dificuldade em lidar com diferentes formas de ser; pensar e agir, muitos colaboradores acabam criando barreiras que limitam suas relações no trabalho e causam conflitos que diminuem a qualidade de vida no trabalho. Nesse caso é importante que o líder tome iniciativas que estabeleçam o ambiente cooperativo.

Na pergunta número 6, foi indagado se naquele órgão público, os funcionários recebem bem um novo colega, 7% dos servidores responderam que discordam, 13% discordam totalmente, 20% concordam, 40 % concordam totalmente e 20% nem concordam e nem discordam. Todavia, o interlocutor desse processo deve ser o líder, responsável por preparar a equipe com antecedência, além de informá-la sobre qual função o novo integrante irá desempenhar. Assim evitando maiores constrangimentos e rejeições da parte dos servidores.

Descreve-se a pergunta de número 7 se neste órgão público se preocupa com a saúde de seus funcionários, 19% dos servidores responderam que discordam totalmente, 19% discordam, 12% concordam, 12% nem concordam e nem discordam e 38 % concordam totalmente que o chefe se preocupa com a saúde de seus funcionários. Preocupar com a saúde do servidor é de mera importância, pois o cuidar da saúde beneficia às duas partes do processo, gestão e servidor. Assim, nota-se que a maior parte dos servidores estão totalmente satisfeitos, conforme a pesquisa.

Quanto a oitava pergunta, quando os servidores conseguem desempenhar bem o seu trabalho e se são recompensados. Nota-se que 13% dos servidores responderam que concordam totalmente, 13% que discordam, 13% concordam, 27% discordam totalmente e 34% nem concordam e nem discordam. Recompensar os colaboradores com dinheiro é motivador, porém essa não é a realidade de um órgão público, existem muitas alternativas que

podem motivar um colaborador, seria importante o gestor planejar outros tipos de motivações para recompensá-los.

Na nona questão, pergunta-se se os funcionários possuem equipamentos necessários para realizar suas tarefas. 6% responderam que concordam totalmente, 19 % nem concordam e nem discordam, 19% concordam, 25% discordam e 31 % discordam totalmente. A segurança do trabalho é um item extremamente importante para qualquer empresa, porque ajuda a evitar acidentes, que podem ser até fatais, e equipamentos básicos são indispensáveis para o servidor realizar seu trabalho.

Na última questão, foi perguntado se o chefe teria respeito pelo funcionário. 19% dos servidores responderam que concordam, 12% nem concordam e nem discordam, 69% concordam totalmente. A boa relação e respeito entre chefe e empregado é vista como algo de extrema importância para a garantia de resultados satisfatórios da organização. Afinal, o modo como se dá esta relação tem influência direta na produtividade.

Em seguida, foi realizada uma entrevista, com perguntas abertas, com o objetivo de descobrir que tipo de liderança é feita pelo chefe, e sua relação com os servidores, com a descrição do quadro a seguir:

**Quadro 01 - Tipo de liderança**

<b>Perguntas</b>	<b>Respostas</b>
1ª) Como é a relação entre o senhor (a) e seus servidores?	<i>Estável, acredito que tenha que melhorar mais.</i>
2ª) O objetivo do feedback é tentar resolver os problemas e melhorar o desempenho do servidor, o Senhor (a) tem o hábito de usar o diálogo para resolver os problemas?	<i>Sim, mas existem situações que eles precisam resolver sozinhos.</i>
3ª) O Senhor se preocupa com a saúde de seus Servidores?	<i>Sim, isso é importante em todos os aspectos.</i>
4ª) Gostaria de saber se o Senhor tem o costume de treinar, preparar seus novos servidores?	<i>O objetivo sempre foi esse, porém devido a demanda de trabalho é praticamente impossível eu mesma realizar o treinamento.</i>
5ª) O elogio profissional é fundamental para trazer ainda mais motivação a toda equipe, o Senhor Elogia um trabalho bem feito para o servidor?	<i>Confesso que sou um pouco falha nesse sentido</i>

Fonte: Dados da entrevista realizada no órgão público Vigilância Sanitária, Aparecida de Goiânia.

Tendo em vista o resultado junto a análise dos dados, percebe-se que a relação entre chefia e servidores é bem próxima e essa aproximação entre líder e subordinado é uma das bases de uma liderança eficaz, obtendo ainda mais sucesso e uma equipe mais eficiente e integrada, e se o chefe não conhece bem a dinâmica da própria equipe e cada integrante dela,

difícilmente vai fazer uma boa gestão. Para ter uma equipe motivada, você precisa saber exatamente o que estimula a motivação de cada um, para que você possa conquistar essa relação mais próxima.

Ainda de acordo com o apurado na pesquisa, identifica-se que o gestor possui maior dificuldade de elogiar, motivar um servidor com mais eficiência nas tarefas desenvolvidas, ambos mostraram que existe essa falha. Quando um superior está contente com o trabalho de um funcionário, espera-se ouvir elogios, mas nem sempre é isso o que acontece.

As vezes os chefes podem pensar que o servidor já sabe que está indo bem, então eles não querem parecer que estão os favorecendo, ou eles podem esquecer de elogiar. Há estudos que comprovem a necessidade de saberem, ambos se estão satisfeitos e felizes.

Verifica-se que a forma eficaz para manter um alto grau de eficiência no trabalho só acontece com a prática constante de dar e receber feedback positivos, todo trabalhador precisa de um retorno, seja positivo ou negativo, sobre seu comportamento ou desempenho. Em relação ao retorno negativo, o cuidado de expor seu funcionário é considerável. Já o positivo pode aumentar seu esforço munido pelo reconhecimento. Embora os servidores mostraram-se totalmente satisfeitos com a preocupação e comprometimento do chefe em relação a saúde de seus servidores, quando seus empregados precisarem chegar atrasados ou faltar um expediente por motivo de consultas e exames médicos, conforme pesquisa o chefe tem muitos pontos positivos.

Dentre os conflitos organizacionais, apuraram-se ainda as maiores dificuldades enfrentadas no relacionamento entre servidores, digo no quesito de receber bem um novo colega de trabalho, tendo em vista os dados levantados na pesquisa de campo, identificou-se como uns dos principais agente conflitante e resistência a mudanças, por se tratar de um órgão público e com servidores concursados e comissionados, conclui-se que este item deve ser tratado de forma especial, pois é indispensável para a melhoria continua e sobrevivência de pessoas e organizações, em um ambiente cada vez mais competitivo.

Outros itens que merecem destaques neste cenário como conflitantes foram divergência de ideias e opiniões e falhas de comunicação em geral. Logo, quando o assunto é Segurança no trabalho, equipamentos necessários para a realização do trabalho, muitos servidores mostraram insatisfeitos.

A segurança do trabalho não se trata apenas de um grupo de profissões voltadas ao cuidado do trabalhador, mas de uma ciência que estuda a ocorrência de acidentes do trabalho, de forma a preveni-los e proteger a saúde do trabalhador, garantindo seu bem-estar.

Analisando os resultados expostos acima, de acordo com a questão de pesquisa estabelecida para este estudo, é possível afirmar que a liderança nesse clima organizacional é um elemento positivo, porém é importante melhorar os percentuais considerando a boa relação e respeito entre chefe e servidores.

Conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente, pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas. Quando se analisa o conceito de clima organizacional, verifica-se que existe um fator chave nessa equação: a percepção dos funcionários.

É relevante salientar que o processo de mudança para melhorias não é simples nem rápido. Um dos pontos mais importantes está em mostrar a todos que existe a vontade efetiva de realizar as mudanças e que as respostas dadas na pesquisa de clima organizacional foram ouvidas e serão levadas em consideração. Quando a equipe reconhece que tem um bom gestor e eficiente, já é um importante passo para manter a liderança e um bom clima organizacional.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo objetivou analisar e identificar como a Liderança pode influenciar no Clima Organizacional. Foi possível observar que a chefia juntamente com o órgão vem tentando manter seus colaboradores motivados e comprometidos. O que tem ligação direta com o clima que a organização possui neste ambiente.

Quanto ao diagnóstico da pesquisa do clima organizacional, foi obtido um clima positivo de acordo com o resultado dos fatores analisados. Havendo a existência da relação de influência da liderança no clima organizacional quando se faz alinhada com o que propõem para o desempenho dos servidores. Possuindo o papel do líder o direcionamento claro para que as pessoas possam dá o melhor de si. Havendo um respeito mútuo entre líder e subordinado, onde o líder por meio de suas ações junto a equipe crie oportunidades para a realização das pessoas e desafios que motivam e energizam, sendo o clima organizacional um

indicador de eficiência da liderança. Conforme o estudo de caso, obteve maior número de porcentagem indicando que existe o apoio da chefia, por isso entende-se o quanto é importante ouvir os colaboradores para saber limitações que estejam impedindo o desenvolvimento de relações entre os membros e também relações organizacionais.

Apontando a influência do líder no clima organizacional, sendo o responsável por criar boas relações, por influenciar pessoas, auxiliando-as para desempenhar com eficiência as tarefas necessárias. Porém podendo-se melhorar mais no quesito de elogiar para motivar seus colaboradores, o líder falha um pouco, tem dificuldades em elogiar um bom trabalho executado pelo servidor.

A pesquisa de clima tem importância fundamental para saber a necessidade dos colaboradores, e o que sentem em relação à organização. Com um mapeamento pode-se perceber onde tem problemas para serem solucionados. Apontando também os pontos fortes que este órgão público possui. Assim a formação de um clima favorável não depende só do órgão, e sim de todos que fazem parte. Onde é fundamental o trabalho em equipe, que será bem-sucedida se todos caminharem em direção dos mesmos objetivos. A liderança é outro ponto a ser citada como influenciador do clima, tendo o líder em seu papel a responsabilidade de integração da equipe, com devido reconhecimento e valorização das pessoas. Mantendo objetivos claros, com a determinação de uma causa comum.

Quanto ao diagnóstico de como a Liderança pode influenciar no Clima Organizacional, foi obtido um clima extremadamente positivo de acordo com os resultados dos fatores analisados. Havendo a existência da relação de influência da liderança no clima organizacional quando se faz alinhada com o que propõem para o desempenho dos servidores. Possuindo o papel do líder o direcionamento claro para que as pessoas possam dá o melhor de si. Havendo um respeito mútuo entre líder e subordinado, onde o líder por meio de suas ações junto à equipe crie oportunidades para a realização das pessoas e desafios que motivam e energizam. Sendo o clima organizacional um indicador de eficiência da liderança.

## **REFERÊNCIAS**

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. A gestão estratégica de pessoas. In: BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. Competitividade e recursos humanos. **Revista de administração**, São Paulo, v. 27, out\ dez. 1999.

BARROS; A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BASS, B. M. **Liderança e desempenho além das expectativas**. Nova york: Imprensa livre, 1985.

BERGAMINI, C. W. Liderança: administração do sentido. **RevAdm Emp**. São Paulo, v.34.n.3, p. 102- 114, Maio-junho 1997.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. São Paulo, 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132006000200007&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132006000200007&lng=en&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 10 de abril de 2019.

CASTRO, Claudio de Moura. **Estrutura e apresentação de publicações científicas**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. São Paulo: campus, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHOWDHURY, S. **Administração no Século XXI: o modo de gerenciar hoje e no futuro**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

COOPER, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. **Olhando para o futuro, mas aprendendo com o nosso passado: potencial desafios para o desenvolvimento da teoria da liderança autêntica e líderes autênticos**. São Paulo: Quaterately, 2009.

ÉPOCA, Revista. **As 100 melhores empresas para se trabalhar**. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI88454-15250,00.html>>. Acesso em: 15 de abril de 2019.

FACHADA, Maria Odete. **Psicologia das Relações Interpessoais**. 6.ed. Lisboa: Rumo. 2003.

FERREIRA, Patrícia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de janeiro: ltc, 2003.

FIGLIOLI, José Osmeir. **Psicologia para administradores: Integrando Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2000.



FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do investimento em capital humano**. São Paulo: Makron Books, 2001. 262p.

FRIEDMAN, Brian; HATCH, James; WALKER, David M. **Capital humano: como atrair, gerenciar e manter funcionários eficientes**. 2.ed. São Paulo: Futura, 2000.

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: 28 de setembro de 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIRARDI, Dante. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos**. Florianópolis: Pandion, 2008. 134p.

KAHALE, Flavia. **Pesquisando a Motivação: A Pesquisa de Clima Organizacional**. 2003. Instituto MVC. Disponível em: <<http://institutomvc.com.br/clima.htm>>. Acesso em: 20 de abril de 2019.

KERNBERG, Otto F. **Ideologia, conflito e liderança em grupos e organizações**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Métodos científicos**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LIMONGI-FRANÇA et al. **As pessoas na organização**. 7.ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. P. 35-50.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. **Clima organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELLO, M. S. O. **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

MICHELMAN, P. **Porque a retenção de pessoal deve tornar-se a estratégia principal imediata**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 23-35.

NOGUEIRA, Arnaldo José França Mazzei. **Gestão estratégica das relações de trabalho**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

PARASURAMAN, A. **Pesquisa de marketing**. 2.ed. Addison Wesley Publishing Company, 1991.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice hall, 2006.

SAVIANI, J. R. **Empresabilidade**: como as empresas devem agir para manter em seus quadros elementos com alta taxa de empregabilidade. São Paulo: Makron Books, 1997.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1990.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAN, V.A.R. Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho. **Psicologia: teoria e pesquisa**, Brasília, 2008.

TOLFO, S. R. **A liderança: da teoria dos traços ao coach**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

WEINBERG, R. **Fundamentos da Psicologia aplicada ao exercício e ao esporte**. Porto Alegre: ARTMED, 2001.