

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA COOPERATIVA CONSUMO DOS FUNCIONÁRIOS CMM E EMPRESAS VINCULADAS LTDA: UM ESTUDO DE CASO¹

Victor Henrique Lopes Pedroso

Graduando do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: victorpedroso3mg@hotmail.com

Ana Paula Lara Vasconcelos Ramos

Orientadora do trabalho. Professora do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: anapaula@unipam.edu.br

RESUMO: O tema liderança nas organizações é um dos mais discutidos na atualidade, pois é o líder que fica responsável por conduzir um grupo de pessoas, que seu propósito é levar os mesmos a atingir os objetivos organizacionais e também sendo muito importante manter as necessidades dos colaboradores. Nesse sentido, o presente estudo buscou alcançar seu objetivo geral que foi analisar a influência dos estilos de liderança no clima organizacional na empresa Cooperativa Consumo dos Funcionários CMM e Empresas Vinculadas Ltda. Para chegar aos objetivos do estudo, utilizou-se de uma pesquisa bibliográfica, descritiva e de campo. No tocante abordagem a pesquisa foi quantitativa e qualitativa. Os meios de pesquisa foi um estudo de caso. Na realização do estudo de caso foi aplicado um questionário com perguntas fechadas. Como resultados observou-se que na realidade da empresa quanto ao clima organizacional em relação ao líder existente teve resultados satisfatórios. Já a realidade do clima organizacional em relação ao líder existente nesta empresa é satisfatória, pois no geral a percepção dos colaboradores é de bom a regular. Desse modo, pode perceber-se que os aspectos comunicação, motivação e satisfação é liderança são fundamentais para obter um bom clima organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Clima organizacional. Liderança. Líder.

ABSTRACT: The topic of leadership in organizations is one of the most discussed today, because it is the leader who is responsible for leading a group of people, whose purpose is to lead them to achieve organizational goals and also being very important to maintain the needs of employees. In this sense, the present study sought to reach its general objective that was to analyze the influence of leadership styles in the organizational climate in the Cooperative Consumption of Employees CMM and Related Companies Ltda. In order to reach the objectives of the study, we used a bibliographical, descriptive and field research. Regarding the approach the research was quantitative and qualitative. The means of research was a case study. In the accomplishment of the case study a questionnaire with closed questions was applied. As results, it was observed that in the company's reality regarding the organizational

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 – Estudos de caso e gestão administrativa do XV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 8 de novembro de 2018.

climate in relation to the existing leader, it had satisfactory results. The reality of the organizational climate in relation to the existing leader in this company is satisfactory, since in general the employees' perception is good to regulate. In this way, it can be perceived that the aspects of communication, motivation and satisfaction are leadership are fundamental to get a good organizational climate.

KEYWORDS: Organizational climate. Leadership. Leader.

1 INTRODUÇÃO

O tema Liderança nas organizações atualmente vem sendo muito abordado devido a sua importância para os objetivos serem alcançados pois, o líder é aquele consegue influenciar um grupo de pessoas com o foco em alcançar os objetivos organizacionais e também as necessidades dos colaboradores. Deste modo para Hunter (2006, p. 20), “liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las para que coloquem sua mente, coração, criatividade e excelência a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão”.

Neste sentido, a escolha do estilo de liderança é o fator principal de um líder para alcançar o objetivo, pois dependendo de qual estilo de liderança que está sendo adotado o clima organizacional pode ser agradável ou desagradável com um ambiente desfavorável, levando ao fracasso para o alcance dos objetivos.

Novos estudos mostram que apenas um estilo de liderança não é suficiente, pois no ambiente organizacional no dia a dia é desenvolvido por meio de muitas situações que são empecilhos para a continuidade dos processos já planejados. O líder então deve escolher qual melhor estilo de liderança, utilizando em determinada situação para resolver os problemas sem prejudicar nenhuma das partes envolvidas.

Para isso é necessário que o líder possa utilizar de vários estilos de liderança de acordo com as situações, permitindo então o sucesso como líder e como consequência o sucesso da organização.

Seguindo neste contexto justificou-se a reflexão se o estilo de liderança pode afetar diretamente no clima organizacional, levando então a satisfação ou insatisfação dos colaboradores.

Sob essa ótica o presente estudo pautou-se na problemática como é a influência dos estilos de liderança no clima organizacional na empresa Cooperativa Consumo dos Funcionários CMM e Empresas Vinculadas Ltda.?

A partir dessa problemática teve como objetivo geral que foi analisar a influência dos estilos de liderança no clima organizacional na empresa Cooperativa Consumo dos Funcionários CMM e Empresas Vinculadas Ltda.

Para se chegar a esse objetivo geral, foram construídos os objetivos específicos que são identificar: os estilos de liderança existentes; a satisfação ou insatisfação com os estilos de liderança e por meio de parâmetros comparativos o que leva obter clima organizacional positivo ou negativo.

Neste sentido, então, o estudo realizado nesta organização com a busca de respostas sobre o estilo de liderança e sua interferência, no clima organizacional afetando os objetivos, foi de grande relevância para que a empresa entenda como

lidar com os colaboradores e utilizar do estilo de liderança ideal para cada situação.

Sem dúvida o que faz as organizações atingirem seus objetivos maiores são os colaboradores, que satisfeitos no ambiente de trabalho proporcionam os melhores resultados possíveis para as ambas partes.

Esta pesquisa foi muito importante no campo acadêmico, onde pode aliar a teoria dos estudos feitos e a prática utilizada na organização em estudo.

Já no campo profissional tornou-se importante a partir de um olhar diferente por meio dos resultados obtidos que antes não eram vistos.

A pesquisa teve resultados benéficos para a organização, pois foi feita com os colaboradores e com o líder, que mostrou qual o estilo de liderança do líder e em como o mesmo estava afetando nos resultados, podendo ser positivo ou negativo. Então por meio dos resultados a empresa pode fazer mudanças ou melhora o que for necessário.

Além disso, a pesquisa mostrou em como o líder pode interferir em um clima organizacional. Pode ser possível entender a teoria estudada e em como funcionou na prática realmente.

O processo desenvolvido foi descrito, na metodologia aplicou-se através de pesquisas bibliográficas. A pesquisa teve uma abordagem quantitativa, com instrumento de coleta de dados no formato de questionário fechado. Estes foram direcionados aos colaboradores que teve o intuito de identificar qual a relação dos indicadores de liderança e indicadores de clima organizacional. A pesquisa teve também uma abordagem qualitativa, com instrumento de coleta de dados no formato de entrevistas e aplicabilidade no líder, que identificou seu estilo de liderança. Para analisar estes dados foi utilizado o programa SPSS para análise estatística dos questionários fechados e análise de conteúdo para as entrevistas.

2 CONCEITO DE LIDERANÇA

O tema liderança encontra-se presente em todas as organizações e é um assunto importante, principalmente quando se tem uma abordagem efetiva em relação a atuação do líder diante das pessoas que fazem parte do ambiente organizacional.

Maximiano (2000, p.331), conceitua:

Liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar quando é responsável pelo desempenho de um grupo. Com isso, os vários conceitos de liderança mostram que o líder é fundamental no ambiente de trabalho, pois são por meio de uma boa liderança que a organização terá colaboradores motivados, clientes satisfeitos, lucros, resultados positivos e um clima organizacional satisfatório com boas relações de trabalho.

Já para Kotter (1990) liderança vem a ser o ato de provocar uma mudança para que as pessoas sigam uma direção, onde pode haver obstáculos a serem passados, lidando com as necessidades das pessoas. Portanto o líder deve entender em qual direção seguir e nunca se esquecer das necessidades humanas.

Gardner (1990) diz que a liderança e a influência sobre um grupo de pessoas, no qual o líder induz os seus liderados em buscar de um objetivo. Sendo assim o líder e o direcionador para que os objetivos sejam alcançados, mais quem pode executar são um grupo de pessoas.

Para ter uma liderança eficaz deve ter quatro elementos: influenciar a situação, a comunicação e os objetivos a serem alcançados (CHIAVENATO, 1999).

2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

O estilo de liderança vem de acordo com a situação que o líder terá, sendo com as pessoas ou com as tarefas.

Estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa. O estilo pode ser autocrático, democrático ou liberal, dependendo de o líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados. (MAXIMIANO, 2000, p.343).

Ribeiro (2009) explica que a Liderança Autocrática vem a ser quando o líder direciona as metas para seus subordinados sem que eles participem das decisões. Sendo ele sempre o responsável pelas tomadas de decisões. Já na liderança democrática os subordinados participam nas decisões a serem tomadas para atingir os objetivos, mas sempre monitorado pelo líder. Por fim a Liderança liberal e a total liberdade dos subordinados nas decisões para atingir a metas estabelecidas. O líder tem participação pequena, mais apenas apresenta os materiais necessários para que o grupo possa atingir as metas e informa o que é necessário.

A liderança autocrática ou autoritária não emite espaço para que o colaborador de suas ideias nas tomadas de decisão da organização, podendo deixar os mesmos desmotivados para cumprir as suas tarefas. Nessa ideia, Frota (2002, p. 101) afirma que “O líder autocrático baseia sua atuação numa disciplina formal em busca de uma obediência imposta”.

Na liderança democrática o subordinado tem participação nas decisões da organização e apoio do líder para que possa atingir as metas estabelecidas. Neto (2001) afirma que com a participação dos colaboradores deixa um ambiente melhor para desenvolver uma melhor relação com o líder.

Por fim a liderança liberal ou laissez-faire não é a mais indicada, pois segundo Chiavenato (2003) o líder deixa total liberdade na tomada de decisões com o grupo, sem cobrança a produção e baixa, sem trabalho em equipe e não há muito respeito com o líder.

No entendimento de Neto (2001) o líder nunca exercera só um estilo de liderança. O líder deve agir de acordo com as mudanças em qual ambiente estará.

Mattos (1973, p. 10) afirma: “Não resta dúvida de que o tipo de liderança desejável é o que melhor se adapta às características éticas, psicológicas e temperamentais do grupo liderado”. Portanto é importante que o líder seja capaz de ter a percepção de qual melhor liderança aplicar no clima organizacional que se encontra. Esse tipo de liderança é denominado pelos autores como líder situacional.

3 A IMPORTANCIA DO LÍDER NO CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é um fator de grande relevância para que os objetivos da organização sejam alcançados.

Segundo Bergamini e Coda (1997, p. 99),

o clima organizacional reflete uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional.

De acordo com Chiavenato (2004) o clima organizacional é o estudo do comportamento de um grupo de pessoas. Mostrando o relacionamento contínuo entre as pessoas e organizações sofrendo influência. É importante que a relação entre pessoas sejam a melhor possível para que os objetivos sejam alcançados.

Para Siqueira (2008) o clima organizacional é importante para poder identificar quais fatores da empresa que podem influenciar no comportamento dos funcionários no local de trabalho, como também sua vida externa e os resultados na organização. Então o líder deve enxergar quais são as variáveis que interferem no desempenho dos funcionários, pois com os mesmos motivados terão os resultados alcançados.

Chiavenato (1994) ainda diz que o clima organizacional é favorável quando as necessidades são alcançadas, com isso elevando a motivação, mas ele sendo desfavorável, pode provocar uma desmotivação. Portanto é importante que o em um clima organizacional esteja favorável para ambas as partes, sendo assim os objetivos traçados serão alcançados com eficiência agradando a todos.

Bergamini (2006) ainda completa que o relacionamento interpessoal o em grupo é fundamental para que consigam desempenhar um bom trabalho. Por isso tudo o trabalho em grupo estando positivo, faz com que o clima seja favorável para que o resultado seja o melhor possível.

Nas ideias abordadas a influência do líder nesse ambiente é muito importante, sendo ele o que pode mudar o que está de errado, levando ao alcance dos objetivos da organização.

Ressalta-se que alguns aspectos como comunicação e motivação são fundamentais para o posicionamento positivo dos colaboradores no clima organizacional.

4 COMUNICAÇÃO

A comunicação é de extrema importância na atualidade, pois é através dela que a transmissão de informações. Portanto a boa comunicação nas organizações é de grande importância para que os objetivos sejam alcançados.

De acordo com Maximiano (2011) a comunicação é essencial em qualquer atividade que seja feita em grupo. Pode-se entender, que a base para que os trabalhos em equipe nas organizações sejam feitos com eficiência é a boa comunicação entre todas as partes envolvidas no processo.

Na compreensão de Chiavenato (2016) no processo de comunicação pode-se

haver falha no entendimento da mensagem que foi transmitida, pois todo o processo é feito em um sistema aberto, onde pode ter ruídos que possam atrapalhar no entendimento final da mensagem. Desta maneira então ocorrendo interferências na compreensão da mensagem.

No entendimento de Gil (2016) a comunicação é de grande relevância nas organizações, pois se destaca em quatro funções básicas: controle, motivação, expressão emocional e informação. A respeito da comunicação que funciona como controle, como as pessoas se comportam, onde se define o que feito e o que não é feito na organização. Na motivação a comunicação funciona de maneira que mensura o comportamento dos colaboradores, pois através da comunicação se descobre se possui insatisfação ou satisfação. A comunicação é importante também na expressão emocional, pois através dela pode ajudar a transparecer os sentimentos dos membros da organização. Por fim a comunicação ajuda no processo de informações que contribui nas tomadas de decisão.

5 MOTIVAÇÃO

A motivação nas organizações é um assunto dos mais discutidos, pois no mercado atual os recursos humanos são a parte mais importante, sem eles a organização não chega aos seus objetivos. Portanto com a motivação os resultados tendem a serem melhores.

De acordo com Cerqueira (1994) a motivação funciona de maneira internamente, mudando de acordo com suas necessidades. Sendo assim, se as necessidades são realizadas na organização, os objetivos maiores serão alcançados.

Para Chiavenato (1994) a motivação é um dever da gerência, pois, apesar de estar no interior das pessoas, mais pode ser influenciado por fatores externos em relação ao relacionamento entre as pessoas ou pelo trabalho exercido. Assim a motivação deve ser trabalhada com cuidados para não ter o efeito contrário em relação aos colaboradores da organização.

Seguindo neste sentido Silva e Rodrigues (2007) entende que a motivação depende de algumas influencias, como da função do indivíduo, características individuais, e o trabalho a ser executado. Então a motivação está ligada com o que o indivíduo sente no interior, estando ligado as necessidades. Portanto a sua motivação estar no interior de cada ser humano.

Percebe-se então a importância da motivação na organização, pois mantendo todos motivados nas suas funções, certamente as metas estabelecidas serão cumpridas. Para isso acontecer o líder deve estimular os seus liderados positivamente, gerando motivação. Sendo assim Hunter (2006) acredita que a verdadeira motivação consiste em manter a pessoa entusiasmada, querendo agir e dar o melhor de si a equipe. Motivar é influenciar e inspirar a ação.

6 METODOLOGIA

Essa pesquisa possui natureza de pesquisa bibliográfica, de campo, descritiva, quantitativa e qualitativa. Teve como objetivo geral que foi analisar a influência dos

estilos de liderança no clima organizacional na empresa Cooperativa Consumo dos Funcionários CMM e Empresas Vinculadas Ltda.

6.1 COLETA DE DADOS

Os pesquisados responderam um questionário fechado no dia 23 de agosto de 2018, que foi realizada na empresa Cooperativa Consumo dos Funcionários CMM e Empresas Vinculadas Ltda., em uma quinta-feira, de 15h00min e 18h00min. Em seguida depois de aplicado os questionários aos colaboradores, foi a vez de aplicar a entrevista junto ao líder, no momento não tinha disponibilidade. No dia 25 de agosto, no sábado, o entrevistador retornou a empresa para realizar a entrevista, que aconteceu de 09h00min a 10h00min. Sendo 17 colaboradores envolvidos e 1 líder.

Após a aplicação dos questionários e da entrevista, partiu para o cadastramento e tabulação dos dados no programa SPSS. Para análise dos dados, utilizou-se de algumas técnicas, como o índice de frequência, índices de concordância, média ponderada e coeficiente de variação. Na avaliação dos dados obtidos, foi por meio de uma escala de pesos, sendo discordo totalmente peso - 1, discordo peso - 2, nem concordo, nem discordo peso - 3, concordo peso - 4 e concordo totalmente peso - 5.

No cálculo de índice de concordância (IC) e as demais técnicas utilizadas para avaliação dos dados obtidos, teve o modelo proposto por Caixeta *et al.* (2006), respeitando-se uma escala de valores, distribuída da seguinte maneira: “de 0 a 50% Péssimo de 50,1 a 62,5% Ruim, de 62,5 a 75,0% Regular, de 75,1 a 87,5% Bom e 87,5 a 100% Ótimo.

7 RESULTADOS

7.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

De modo geral, teve a conclusão sobre o estudo do perfil dos sujeitos entrevistados que o sexo feminino e a maioria com (52,94 %), mas com pouca diferença do masculino (47,06 %), na faixa etária entre 31 e 40 anos de idade (35,29%), e casado (52,94%), possui ensino médio (82,35%), recebe até dois salários (88,24%), trabalha na empresa menos de 1 ano (29,41%).

7.2 ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM RELAÇÃO AO LÍDER EXISTENTE

Para realizar a análise do clima organizacional em relação ao líder existente da empresa Cooperativa Consumo dos Funcionários CMM e Empresas Vinculadas Ltda., já mencionado neste estudo, utilizou-se de um questionário, onde a pergunta citada abordava os seguintes aspectos; comunicação; motivação e satisfação; liderança. Utilizou-se também de perguntas abertas ao líder. O tratamento dos dados foi feita pelo sistema SPSS.

De início apresenta-se a tabela 1, que se refere-se a percepção dos colaboradores sobre o aspecto comunicação.

Tabela 1 – Comunicação

Variáveis	DT	D	NDNC	C	CT	IC	CONCEITO
Sou informado sobre as mudanças que ocorrem no meu setor	0	0	6,3	56,3	37,5	82,9	Bom
Os conflitos que acontecem no trabalho são resolvidos pelo próprio grupo	0	13	18,8	50	18,8	68,8	Regular
Recebo informações sobre as mudanças que acontecem na empresa	0	0	25	37,5	37,5	78,1	Bom
Todos os problemas são resolvidos com dialogo nesta empresa	0	13	12,5	37,5	37,5	75,0	Regular
Sinto que minha opinião é valorizada pelo meu gestor	0	6,3	18,8	37,5	37,5	76,6	Bom
Participo das decisões que afetam meu trabalho	6,3	19	31,3	18,8	25	59,5	Ruim
ICM						73,5	Regular

Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

A tabela 1 evidencia um resultado razoável, pois o ICM fechou em (73,5%) que conforme o conceito de escala é compreendido como regular. Compreende-se ser este outro aspecto a ser analisado pela empresa, podendo ser melhorado para mudar este quadro.

Continuando a análise em relação ao impacto que envolve a liderança no clima organizacional, foi desenvolvido perguntas para o líder a respeito dos processos de comunicação existentes na organização.

A análise objetivou-se identificar se o estilo percebido de liderança está de acordo com a satisfação em relação ao clima organizacional.

Nesse sentido foi questionado ao líder como é o processo de comunicação aplicado aos colaboradores? A resposta obtida foi: “A comunicação aos colaboradores é feita através de reuniões”. (Entrevistado A).

Outra pergunta ligada a comunicação foi se as mudanças são comunicadas aos colaboradores? Sendo resposta: “Sim, as informações sobre mudanças são feitas em reuniões”. (Entrevistado A).

O que se analisa na questão da comunicação é que existe um processo normal, utilizando reuniões para a disseminação de informações. Portanto observa-se nos índices mensurados dos colaboradores que (73,5%) acreditam que a comunicação pode melhorar. Isso mostra que a empresa tem que trabalhar mais na comunicação para que possa ser melhorada.

No entendimento de Gil (2016) a comunicação é de grande relevância nas organizações, pois se destaca em quatro funções básicas: controle, motivação, expressão emocional e informação. A respeito da comunicação que funciona como controle, como as pessoas se comportam, pois, e onde se define o que feito e o que não é feito na organização. Na motivação a comunicação funciona de maneira em mensura o comportamento dos colaboradores, pois através da comunicação se descobre se possui insatisfação ou satisfação. A comunicação é importante também na expressão emocional, pois através dela pode ajudar a transparecer os sentimentos dos membros da organização. E por fim a comunicação ajuda no processo de informações que contribui nas tomadas de decisão.

Apresenta-se a tabela 2, que se refere-se à percepção dos colaboradores sobre

o aspecto motivação e satisfação.

Tabela 2 - Motivação e Satisfação

Variáveis	DT	D	NDNC	C	CT	IC	CONCEITO
Sinto que sou valorizado nesta empresa	0	6,3	12,5	31,3	50	81,30	Bom
Realizo minhas tarefas com satisfação	0	0	0	37,5	62,5	90,63	Ótimo
Sei por que sou recompensado nesta empresa	0	6,3	6,3	56,3	31,3	78,25	Bom
As recompensas que recebo estão dentro das minhas expectativas	6,3	0	12,5	43,8	37,5	76,60	Bom
Sou premiado pela qualidade do meu serviço	6,3	18,8	31,3	18,8	25	59,45	Ruim
Sou recompensado quando desempenho bem minha tarefa	6,3	12,5	37,5	25	18,8	59,43	Ruim
O ambiente de trabalho atende às minhas necessidades físicas	0	6,3	6,3	50	37,5	79,73	Bom
Sou valorizado pelo meu esforço	0	6,3	25	37,5	31,3	73,50	Regular
Sinto-me satisfeito com meu salário e benefícios	6,3	0	0	50	43,8	81,30	Bom
ICM						75,58	Bom

Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

Na tabela 2 mostra um melhor resultado do que a anterior, pois o ICM fechou em (75,58%), que conforme o conceito de escala e compreendido como bom. Desta forma este e outro aspecto a ser analisado pela empresa, podendo ser corrido alguns detalhes.

Dando andamento na análise em relação ao impacto que envolve a liderança no clima organizacional, foi desenvolvido perguntas para o líder a respeito dos processos de motivação e satisfação existentes na organização.

A análise objetivou-se identificar se o estilo percebido de liderança está de acordo com a satisfação em relação ao clima organizacional.

Neste sentido foi perguntado ao líder qual procedimento utiliza para que seus colaboradores se sintam valorizados e parte integrante da empresa? A resposta foi: “Oriente e incentivo os colaboradores a ser tornarem cada dia melhor no desempenho de suas funções dentro da empresa”. (Entrevistado A).

Em seguida mais uma pergunta ligada a motivação e satisfação foi se o líder planeja ações junto a equipe, para alcançar metas e objetivos na empresa? Sendo resposta: “Sim, melhorando a cada dia as condições de trabalho de todos, procurando efetuar o bem-estar de toda equipe dentro da empresa”. (Entrevistado A).

E por fim a última pergunta ligada a motivação e satisfação foi se o plano de remuneração utilizado na organização e visto como justo por você e pela sua equipe? Tendo resposta: “Sim, devido ao alto índice de desemprego no país o plano aplicado pela empresa e bem aceito por toda equipe”. (Entrevistado A).

Pelo que foi analisado em relação a motivação e satisfação, o líder procura motivar seus funcionários diariamente e os mesmo estão satisfeitos. Desta forma observa-se que o índice mensurado pelos colaboradores de (75,58%) mostra que estão satisfeitos com a maneira que o líder os valoriza. Portanto estes resultados mostram que a empresa estar no caminho certo, mantendo seus funcionários motivados para entregar seus melhores resultados com satisfação.

Para Chiavenato (1994) a motivação e um dever da gerencia, pois, apesar de

estar no interior das pessoas, mais pode ser influenciado por fatores externos em relação ao relacionamento entre as pessoas ou pelo trabalho exercido. Assim a motivação deve ser trabalhada com cuidados para não ter o efeito contrário em relação aos colaboradores da organização.

Apresenta-se, em seguida, a tabela 3, que se refere-se à percepção dos colaboradores sobre o aspecto liderança.

Tabela 3 - Liderança

Variáveis	DT	D	NDNC	C	CT	IC	CONCEITO
Nesta empresa nada é feito sem autorização do gestor	0	31,3	18,8	12,5	37,5	64,1	Regular
Aqui, o gestor pressiona o tempo todo	25	37,5	18,8	12,5	6,3	34,45	Péssimo
Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários	31,3	31,3	12,5	18,8	6,3	34,48	Péssimo
Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do gestor	12,5	18,8	25	31,3	12,5	53,18	Ruim
Posso contar com a colaboração do meu gestor sempre que precisar	0	0	0	37,5	62,5	90,63	Ótimo
Nesta empresa você é livre para executar o seu trabalho	0	0	0	37,5	62,5	90,63	Ótimo
Nesta empresa o gestor compartilha mudanças e opiniões	6,30	0	12,50	43,8	37,5	76,60	Bom
ICM						63,44	Regular

Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

Os dados da tabela 4 demonstraram um ICM de (63,44%) que conforme o conceito de escala é regular. Portanto apesar de se tratar de um resultado regular, ainda assim é satisfatório, pois as perguntas sobre um líder autoritário não teve concordância por parte dos colaboradores, já as de um perfil mais liberal e participativo teve boa aceitação.

Em seguida foi feita a análise em relação ao impacto que envolve a liderança no clima organizacional, foi desenvolvido perguntas para o líder a respeito do aspecto liderança.

A análise objetivou-se identificar se o estilo percebido de liderança está de acordo com a satisfação em relação ao clima organizacional.

Deste modo foi questionado ao líder se impõe as atividades que devem ser feitas ou deixa a sua equipe livre para desenvolver do jeito que achar melhor? A resposta obtida foi: “Não, imponho, mas também não deixo a equipe livre. Porque somos uma equipe e trabalhamos em conjunto”. (Entrevistado A).

Outra pergunta ao líder foi quando há dúvidas acerca da execução, você orienta os seus colaboradores ou estimula a criatividade? Sendo resposta: “Estimulo a criatividade em um trabalho de equipe, estimulando a criatividade se consegue descobrir pessoas com espírito de liderança”. (Entrevistado A).

Em seguida foi perguntado ao líder em como percebe o investimento em treinamento e desenvolvimento? A resposta foi: “No sucesso da empresa. Se a empresa está indo bem e porque houve um investimento correto em treinamento e desenvolvimento”. (Entrevistado A).

E por fim outra pergunta ligada a liderança foi se o líder estimula o trabalho em equipe? A resposta obtida foi: “Sim, para que algumas partes não fiquem

sobrecarregadas nas suas tarefas habituais”. (Entrevistado A).

O que se analisa na questão da liderança e que o líder da liberdade para os colaboradores praticarem seu trabalho, mas ao mesmo tempo e participativo e estar presente quando há dúvidas. Portanto observa-se nos índices mensurados dos colaboradores que (63,44%) demonstram satisfação com a liderança exercida. Desta forma isso mostra que a liderança exercida na empresa está de acordo com a satisfação dos colaboradores.

Gardner (1990) diz que a liderança e a influência sobre um grupo de pessoas, no qual o líder induz os seus liderados em buscar de um objetivo. Sendo assim o líder é o direcionador para que os objetivos sejam alcançados, mais quem pode executar são um grupo de pessoas.

8 CONCLUSÃO

O presente estudo buscou alcançar seu objetivo geral que foi analisar a influência dos estilos de liderança no clima organizacional na empresa Cooperativa Consumo dos Funcionários CMM e Empresas Vinculadas Ltda.

Neste trabalho foi utilizado da pesquisa bibliográfica e de campo. Nos meios de pesquisas foi um estudo de caso na empresa Cooperativa Consumo dos Funcionários CMM e Empresas Vinculadas Ltda., assim sendo possível analisar a influência dos estilos de liderança no clima organizacional.

De modo geral, o perfil dos sujeitos entrevistados é em sua maioria do sexo feminino, porém com pouca diferença do masculino. A faixa etária dos participantes está entre 31 e 40 anos de idade, e casado, possui ensino médio, recebe até dois salários e trabalha na empresa menos de 1 ano.

Os objetivos específicos foram identificar: os estilos de liderança existentes; a satisfação ou insatisfação com os estilos de liderança e por meio de parâmetros comparativos o que leva obter clima organizacional positivo ou negativo.

O primeiro objetivo específico que foi identificar os estilos de liderança existentes permitiu compreender que o estilo predominante na empresa é o democrático, pois o líder propuliona liberdade para os colaboradores participarem e ao mesmo tempo também se disponibiliza a ajudar atingir e os objetivos. Apesar de se tratar de um resultado regular no aspecto liderança, ainda assim é satisfatório, pois as perguntas sobre um líder autoritário não teve concordância por parte dos colaboradores, já as de um perfil mais liberal e participativo teve boa aceitação.

O segundo objetivo específico foi identificar a satisfação ou insatisfação com os estilos de liderança e pode verificar-se que na realidade da empresa é satisfatório os resultados, pois no geral os colaboradores percebem o aspecto comunicação como regular; o aspecto motivação e satisfação como bom e o aspecto liderança como regular. Diante disso percebe-se que a realidade na empresa em relação a liderança pode ser melhorada, pois através do que foi estudado a comunicação pode ser redefinida para uma maior satisfação dos colaboradores e melhorar ainda mais os resultados da empresa.

O terceiro objetivo específico foi identificar por meio de parâmetros comparativos o que leva a obter clima organizacional positivo ou negativo. Por meio da

pesquisa pode-se perceber que os aspectos comunicação, motivação e satisfação é liderança são fundamentais para obter um bom clima organizacional. Portanto pode-se analisar que estes aspectos na realidade da empresa são adequados para gerar um clima organizacional positivo.

No geral o resultado foi bem satisfatório para empresa, pois na percepção dos colaboradores o conceito de escala do índice de construto médio os resultados foram positivos.

Sendo assim espera-se que este estudo possa ser de alguma maneira aproveitado pela empresa Cooperativa Consumo dos Funcionários CMM e Empresas Vinculadas Ltda., como foram importantes para seu autor, pois pode ser visualizado as teorias estudadas na prática no dia a dia de uma empresa, podendo entender como a liderança interfere no clima organizacional.

Outra questão é que o presente estudo tem um elevado valor para o meio acadêmico, por demonstrar que o líder poderá influenciar no ambiente positivo dentro de uma organização.

Porém o estudo limita-se a um estudo de caso, sendo assim como sugestão é que seja inspirador para os próximos trabalhos acerca do assunto.

REFERÊNCIAS

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

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CERQUEIRA, WILSON. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 8. ed. rev. e atual. São Paulo: Manole, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: A dinâmica do sucesso das organizações - São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. 3. ed. São Paulo: Makron books, 1994.

FROTA, José Ananias Duarte. **Doutrina e comando**. Fortaleza: Premium; Edições Livro Técnico, 2002.

GARDNER, John W. **Liderança**: sucesso e influência a caminho da modernidade. Rio de

Janeiro: Record, 1990.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis estratégicos. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

HECKSHER NETO, Mário. **Precisamos de líderes**. Resende: [s.n.], 2001.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

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

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

MATTOS, Carlos de Meira. **Chefia militar**. Rio de Janeiro: Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, 1973.

RIBEIRO, Antônio Lima. **Teorias da administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva 2009.

SILVA, Walmir Rufino da. RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.