



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE**  
**E SECRETARIADO**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ANA ELIZA DE OLIVEIRA VIANA**

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO SUCESSO ORGANIZACIONAL: UM**  
**ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE MÓVEIS PLANEJADOS**

**FORTALEZA**

**2015**

ANA ELIZA DE OLIVEIRA VIANA

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO SUCESSO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO  
DE CASO EM UMA EMPRESA DE MÓVEIS PLANEJADOS

Monografia apresentada ao Curso de  
Administração do Departamento de  
Administração da Universidade Federal do  
Ceará, como requisito para a obtenção do Título  
de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Jacqueline Maciel Pombo

FORTALEZA

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

- 
- V614i Viana, Ana Eliza de Oliveira.  
A influência da liderança no sucesso organizacional: um estudo de caso em uma empresa de móveis planejados / Ana Eliza de Oliveira Viana. – 2015.  
64 f. : il. color. ; 30 cm.
- Monografia (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2015.  
Orientação: Profa. Dra. Jacqueline Maciel Pombo.
1. Liderança. 2. Sucesso nos negócios. I. Título.

ANA ELIZA DE OLIVEIRA VIANA

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO SUCESSO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO  
DE CASO EM UMA EMPRESA DE MÓVEIS PLANEJADOS

Monografia apresentada ao Curso de  
Administração do Departamento de  
Administração da Universidade Federal do  
Ceará, como requisito parcial para a obtenção  
do Título de Bacharel em Administração.

Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>ª</sup>. Jacqueline Maciel Pombo (Orientadora)  
Prof<sup>ª</sup>. Adjunta Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Laudemiro Rabelo de Sousa e Moraes  
Prof. Adjunto Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Carlos Manta Pinto de Araújo  
Prof. Adjunto Universidade Federal do Ceará (UFC)

Dedico esta monografia a Deus, a minha família, aos professores, ao meu eterno marido e aos meus amigos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente ao Senhor Jesus Cristo, por ter permitido essa longa caminhada e ter sido o meu auxílio em todos os momentos, renovando minhas forças todos os dias, propiciando mais um sonho realizado.

A toda minha família, principalmente aos meus pais, Mendes e Claudia, pois graças a eles eu pude receber a verdadeira educação, aos meus irmãos Claudio, Paulo e João em ter participado de todos os momentos ao meu lado. Agradeço a todos pela paciência, carinho, amor e incentivo que dedicaram para finalização deste trabalho.

Ao meu esposo e amigo, Marcos Moraes, pela intercessão, compreensão e companheirismo no decorrer deste trabalho.

Aos meus amigos de trabalho, principalmente Kelcy, Weyne e Renata Bezerra pela atenção e auxílio na obtenção de informação da pesquisa realizada.

Aos meus amigos de faculdade, Jeferson Jales, Laryssa, Ana Carla e Vanessa que estiveram ao meu lado, apoiando, ajudando e me aconselhando por todos esses anos de estudo.

A minha orientadora Jaqueline, pela força, incentivo, paciência e dedicação para a conclusão deste trabalho.

Aos meus gestores, Mário, Ricardo e Patrine por disponibilizarem a empresa como campo de estudo nesta pesquisa.

“Mas entre vós não deverá ser assim.

Pelo contrário, o maior entre vós seja como o mais novo; e quem governa, seja como aquele que serve” (Lucas 22:26)

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar o estilo de liderança presente em uma empresa de móveis planejados e a sua influência para o sucesso organizacional. Para preservação das informações levantadas, adotou-se o nome fictício “Project” para a empresa estudada. Tendo em vista as novas organizações de trabalho, habilidades e competências, o tema liderança é primordial para a empresa manter o diferencial no mercado competitivo. Diante disso, são abordados conceitos, teorias, evolução histórica, principais modelos e estilos de liderança. A metodologia utilizada neste trabalho foi a pesquisa bibliográfica, qualitativa e exploratória, com aplicação de questionário junto aos colaboradores da empresa “Project” e entrevistas com os gestores. Os resultados da análise dos dados evidenciam o modelo de gestão participativa na empresa “**Project**”, confirmando as hipóteses definidas preliminarmente. O trabalho concluiu-se com a análise da percepção dos colaboradores referente à motivação e ao estilo de liderança praticado na organização.

**Palavras-chave:** Liderança. Estilos de liderança. Gestão.

## **ABSTRACT**

This work aims to identify the present leadership style in a planned furniture company. To preserve the information gathered, it adopted the fictitious name "Project" for the studied company. Given the new work organizations, skills and competencies, the theme leadership is essential for the company to maintain the differential in the competitive market. Thus, concepts are discussed, theories, historical development, main models and leadership styles. The methodology used was the literature, qualitative exploratory study with a questionnaire together with the company's employees "Project" and interviews with managers. The results of data analysis show the model of participative management in the "Project" company, confirming the hypothesis olefin preliminarily. The work concludes with an analysis of the perception of employees regarding the motivation and the leadership style practiced in the organization.

**Key words:** Leadership. Leadershi Stules. Management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Três momentos da Administração Científica .....	16
Figura 2 - As diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança .....	26
Figura 3 - Hierarquias de necessidades de Maslow .....	27
Figura 4 - A Teoria X e a Teoria Y como diferentes concepções a respeito da natureza humana .....	28
Figura 5 - Organograma .....	42

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero dos colaboradores .....	46
Gráfico 2 – Faixa etária dos colaboradores.....	47
Gráfico 3 – Estado civil .....	48
Gráfico 4 – Atividade desempenhada na empresa “Project” .....	48
Gráfico 5 – Importância da opinião dos liderados em relação a tomada de decisão .....	49
Gráfico 6 – Postura dos líderes em relação a críticas e sugestões.....	50
Gráfico 7 – Postura dos líderes .....	51
Gráfico 8 – Habilidades do líder .....	52
Gráfico 9 – Preferência dos liderados .....	53
Gráfico 10 – Auxílio do líder .....	53
Gráfico 11 – Perfil do líder .....	54
Gráfico 12 – Apoio e motivação dos líderes .....	55

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Gênero dos colaboradores .....	46
Tabela 2 – Faixa etária dos colaboradores .....	47
Tabela 3 – Estado civil .....	48
Tabela 4 – Atividade desempenhada na empresa “Project” .....	48
Tabela 5 – Importância da opinião dos liderados em relação a tomada de decisão .....	49
Tabela 6 – Postura dos líderes em relação a críticas e sugestões.....	50
Tabela 7 – Postura dos líderes .....	51
Tabela 8 – Habilidades do líder .....	52
Tabela 9 – Recomendações para melhoria de desempenho.....	55
Tabela 10 – Ações para manter os liderados motivados.....	53
Tabela 11 – Influência do líder .....	54

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1	<b>Apresentação do tema .....</b>	<b>12</b>
1.2	<b>Objetivos da pesquisa .....</b>	<b>12</b>
1.2.1	<i>Objetivos geral .....</i>	<i>12</i>
1.2.2	<i>Objetivos específicos .....</i>	<i>13</i>
1.3	<b>Justificativa .....</b>	<b>13</b>
1.4	<b>Etapas da monografia .....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>A EVOLUÇÃO DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS .....</b>	<b>15</b>
2.1	<b>Administração Científica .....</b>	<b>16</b>
2.1.1	<i>Teoria Clássica da Administração .....</i>	<i>17</i>
2.1.2	<i>Teoria das Relações Humanas.....</i>	<i>18</i>
2.1.3	<i>Teoria Neoclássica .....</i>	<i>19</i>
2.1.4	<i>Teoria da Burocracia.....</i>	<i>20</i>
2.1.5	<i>Teoria Estruturalista.....</i>	<i>21</i>
2.1.6	<i>Teoria Comportamental .....</i>	<i>22</i>
2.1.7	<i>Teoria da Contingência .....</i>	<i>22</i>
<b>3</b>	<b>LIDERANÇA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>24</b>
3.1	<b>Estilos de liderança .....</b>	<b>25</b>
3.2	<b>Liderança e motivação .....</b>	<b>26</b>
3.2.1	<i>Administração por objetivos .....</i>	<i>29</i>
3.2.2	<i>Programas de reconhecimento de funcionário.....</i>	<i>30</i>
3.3	<b>Desafios da gestão.....</b>	<b>31</b>
3.3.1	<i>Gestão de pessoas.....</i>	<i>32</i>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>33</b>
4.1	<b>Natureza da pesquisa.....</b>	<b>33</b>
<b>5</b>	<b>ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>36</b>
5.1	<b>Análise externa da empresa .....</b>	<b>37</b>
5.2	<b>Análise interna da empresa .....</b>	<b>40</b>
5.2.1	<i>Estrutura organizacional .....</i>	<i>42</i>
5.2.2	<i>Marketing .....</i>	<i>42</i>
5.2.3	<i>Sistema de planejamento .....</i>	<i>43</i>

5.2.4	<i>Produtos e serviços</i> .....	43
5.2.5	<i>Recursos humanos</i> .....	44
6	<b>RELATO DA PESQUISA SOBRE LIDERANÇA</b> .....	45
6.1	<b>Apresentação dos resultados</b> .....	45
6.1.1	<i>Perfil dos entrevistados</i> .....	45
6.1.2	<i>Percepção dos colaboradores em relação a atuação de seus líderes</i> .....	48
6.1.3	<i>Questões abertas – liderança e motivação</i> .....	53
7	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	56
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	57
	<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE MÓVEIS PLANEJADOS DE FORTALEZA – CE</b> .....	59

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 Apresentação do tema**

Um grande desafio para as organizações são as constantes mudanças ocorridas no âmbito empresarial; Kotter (1997, p.4) salienta que, até agora, os principais esforços de mudança ajudaram algumas organizações a se adaptarem de forma significativa às condições de transformação, aprimoraram a posição competitiva de outras e prepararam algumas para um futuro melhor. Dessa forma, a organização que estiver atenta as transformações ocorridas ao seu redor poderá ter mais chances de obter melhores resultados.

Neste cenário, novos termos de atuação foram desenvolvidos, o discurso atual consiste em alianças, equipes, delegação de poderes e espaço para iniciativa. Desta forma, torna-se obsoleta a equiparação entre habilidades de liderança e posição hierarquicamente ocupada (MUELLER e MAYER, 2003).

De acordo com esse novo discurso, as organizações passam a refletir uma estrutura descentralizada e orgânica, chamada por Peter Drucker de organização voltada para o conhecimento, na qual a liderança não se restringe aos cargos ocupados, mas às pessoas que exercem o poder. Estas deverão atuar calcadas na especialização, no conhecimento das habilidades, no poder das relações interpessoais e da autoridade individual ou carisma do integrante da empresa, independentemente da posição que ocupa na organização (HELGESEN, 1996).

Atualmente, observa-se a preocupação com o tema liderança. Este tema passou por diversas transformações ao longo do tempo. Segundo Robbins (2002, p.304) liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos.

Diante disso, surge a seguinte questão de pesquisa: qual a influência da liderança para o sucesso organizacional em uma empresa de móveis planejados?

## **1.2 Objetivos da pesquisa**

Nesta seção serão apresentados os objetivos gerais e específicos da pesquisa realizada.

### ***1.2.1 Objetivo geral***

Investigar e descrever as características da liderança em uma empresa de móveis planejados, identificando o estilo da atual de gestão, a partir das principais teorias sobre liderança e da pesquisa empírica.

### ***1.2.2 Objetivos específicos***

- a) levantar, na literatura especializada, os principais atributos da liderança, assim como as características e as habilidades do líder, na perspectiva de alguns autores de referenciais;
- b) identificar as categorias ou temas predominantes, nos quais a liderança e estilos de gestão surgem ou estão inseridos;
- c) identificar as percepções dos colaboradores de uma empresa de móveis planejados, quanto às habilidades e características de liderança;
- d) reunir e analisar os dados obtidos no estudo empírico com os referenciais teóricos utilizados, apontando relação com o tema;
- e) apresentar, a partir das inferências dos resultados da análise do estudo de caso, as características e as habilidades essenciais de liderança que são identificadas no perfil dos gestores em uma empresa de móveis planejados.

### **1.3 Justificativa**

Em um cenário cada vez mais competitivo, as organizações necessitam desenvolver diferenciais para se destacarem no mercado. Dessa forma, alguns atributos precisam ser identificados, bem como, a sua influência para o sucesso organizacional.

Para Gibson *et al* (2006, pg. 313) liderança “implica o envolvimento do uso de influência e, também, que todas as relações interpessoais possam envolver liderança. ” Os autores ainda afirmam que “a importância de ser um agente de mudanças – a capacidade de influenciar o comportamento e o desempenho dos liderados“ constitui outro elemento da definição.

Nesse contexto, a liderança assume papel extremamente importante, pois o líder é responsável em transmitir os valores que nortearão a equipe e seu desempenho, visando ao posicionamento da organização no mercado.

## 1.4 Etapas da monografia

O trabalho apresenta-se estruturado da seguinte forma:

**Capítulo 1** - O primeiro capítulo apresenta a introdução da monografia, na qual detalha os objetivos gerais, objetivos específicos e a justificativa do tema;

**Capítulo 2** - O segundo apresenta a evolução das teorias administrativas, o qual relata um histórico e características das principais teorias e seus respectivos representantes;

**Capítulo 3** - O terceiro apresenta conceitos, estilos de liderança organizacional e sua relação com a motivação e algumas teorias motivacionais;

**Capítulo 4** - O quarto capítulo apresenta a metodologia do trabalho, natureza da pesquisa, características da amostra e coleta de dados;

**Capítulo 5** – O quinto capítulo descreve o estudo de caso, detalhando a estrutura organizacional da empresa, qualidades do produto e descrição das políticas de marketing e recursos humanos que são realizadas na organização.

**Capítulo 6** - O sexto capítulo apresenta o relato de pesquisa sobre liderança e suas respectivas análises;

**Capítulo 7** – O sétimo capítulo descreve as considerações finais do trabalho.

## 2 A EVOLUÇÃO DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS

Desde a Antiguidade, as teorias administrativas já eram disseminadas através de pensadores e filósofos que influenciaram com suas ideias e conhecimentos a formação das organizações contemporâneas.

Não há provas de existência física sobre o desenvolvimento da administração na Antiguidade, porém os monumentos egípcios e desenvolvimento de grandes impérios demonstram técnicas e conhecimentos administrativos.

De acordo com Peter Drucker (1999, p.16):

A primeira aplicação **prática** da teoria da administração não ocorreu numa empresa, mas sim em instituições sem fins lucrativos e agências governamentais. É provável que Frederick Winslow Taylor (1856-1915), inventor da “administração científica”, tenha também cunhado os termos “administração” e “consultor” em seu atual significado.

Um fato marcante, naquela época, era o preconceito em relação ao trabalho, considerado como uma atividade desprezível, como exemplo podemos citar a legalização da escravidão em determinado período da história.

No entanto, a partir do Renascimento, vários conceitos são transformados pela influência do Humanismo, minimizando ao longo do tempo o preconceito em relação ao trabalho.

A partir do século XVIII surgiu a Revolução Industrial na Inglaterra, com características feudais, na qual a atividade principal era agricultura com técnicas rudimentares. Teve diversas consequências tais como:

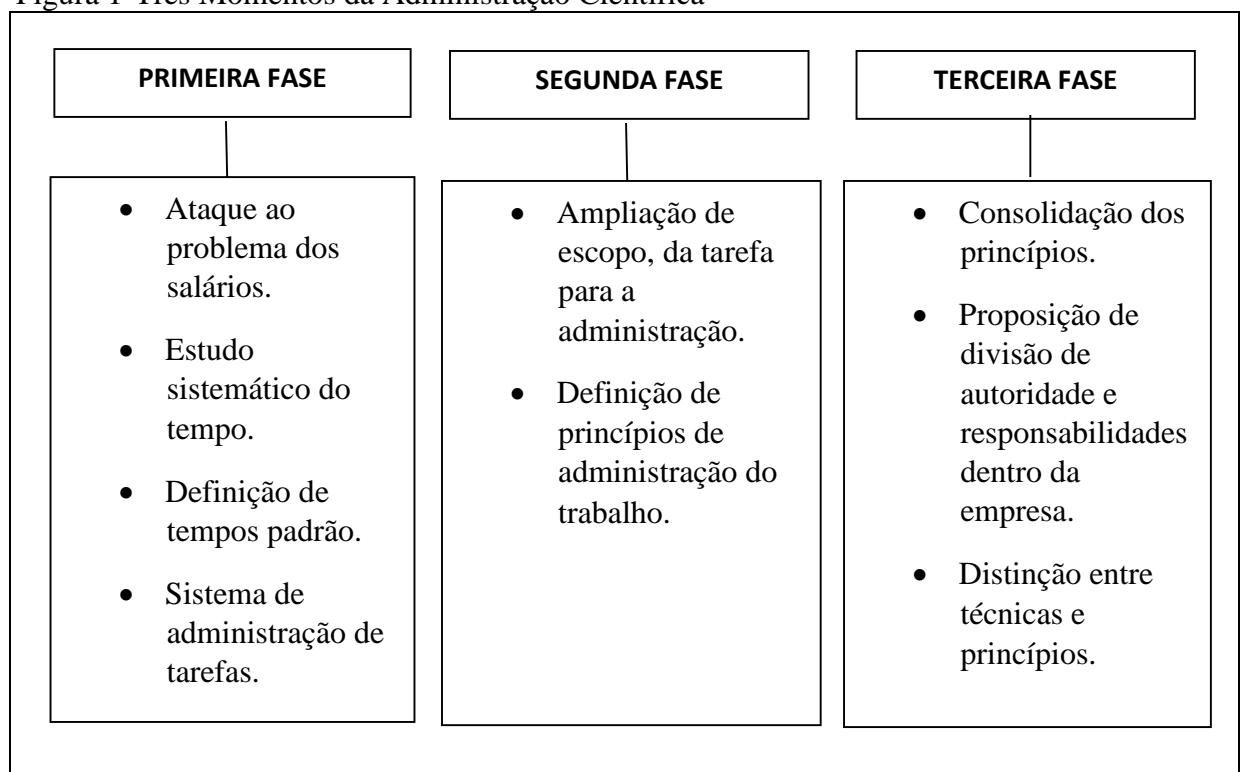
- crescimento das cidades;
- desenvolvimento das indústrias;
- avanço nos sistemas de transportes;
- maior concentração de renda nas mãos dos industriais;
- incremento do comércio interno e internacional.

A partir da Revolução Industrial as empresas crescem e conseqüentemente adotam a especialização e a divisão do trabalho, então, surge a Administração Científica de Frederick Winslow Taylor e Henry Fayol.

## 2.1 Administração Científica

Frederick Winslow Taylor, o personagem principal deste movimento, juntamente com outros, colaboradores que juntaram seus esforços para contribuir com o desenvolvimento de técnicas que interferissem para a melhoria das indústrias. Conforme Maximiano (2012, p.56), Taylor é a figura mais importante deste movimento, não apenas pela natureza de suas contribuições, mas também porque muitos o reconheciam como portador de forte liderança.

Figura 1-Três Momentos da Administração Científica



Fonte: MAXIMIANO, Antônio César Amaru, Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana a Revolução Industrial. São Paulo: Atlas,2012.

Primeiramente, Taylor observou as divergências entre salários e produção, buscando uma maneira científica e exata de maximizar os resultados.

Nesse contexto, teve início o sistema de administração de tarefas, no qual Taylor criou o estudo sistemático do tempo, que consistia em dividir cada tarefa em seus elementos básicos e com a ajuda dos colaboradores, cronometrá-las e registrá-las, assim permitindo que a administração controlasse a produção e mantivesse o trabalho padronizado.

Segundo Chiavenato (2003, p. 55), “[...] para Taylor a implantação da Administração Científica deve ser gradual e obedecer a um período de quatro a cinco anos para

evitar alterações bruscas que causem descontentamento por parte dos empregados e prejuízo aos patrões. ”

Taylor propôs a chamada supervisão funcional, na qual existiam diversos supervisores, cada qual com a sua especialidade. Porém o fato mais marcante consistia em cada operário não se dirigir diretamente a cúpula administrativa, mas, primeiramente, buscar auxílio por intermédio de seu chefe de turma de acordo com a função específica.

### ***2.1.1 Teoria Clássica da Administração***

Uma das maiores contribuições para o campo da gerência e da administração foi trabalho do Henry Fayol realizado aproximadamente no mesmo período que o de Taylor.

Para MAXIMIANO (2012, p.77):

De acordo com Fayol, a administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos (família, negócios, governo), que sempre exigem algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Portanto, todos deveriam estudá-la o que exigiria uma teoria geral da administração que pudesse ser ensinada.

Para facilitar o estudo, Fayol dividiu a empresa em seis atividades:

- a) técnica (produção, manufatura);
- b) comercial (compra, venda, troca);
- c) financeira (procura e utilização de capital);
- d) segurança (proteção da propriedade e das pessoas);
- e) contabilidade (registro de estoques, balanços, custos, estatísticas);
- f) administrativa (planejamento, organização, comando, coordenação e controle).

Fayol considerou a função administrativa como mais importante e definiu seus componentes:

- planejamento: visualizar o futuro e traçar o programa de ação.
- Organização: montar uma estrutura humana e social para facilitar o funcionamento da empresa.
- comando: manter o funcionamento da empresa e a equipe em atividade.
- coordenação: manter a harmonia do negócio, reunir e unificar.
- controle: consiste em acompanhar que tudo ocorra conforme os planos adotados.

Conforme Chiavenato (2003, p .81):

Esses são os elementos da administração que constituem o chamado *processo administrativo*: são localizáveis no trabalho do administrador em qualquer nível ou área de atividade da empresa. Em outros termos, tanto o diretor, o gerente, chefe, como supervisor - cada qual em seu respectivo nível –desempenham atividade de previsão, organização, comando, coordenação e controle, como atividades administrativas essenciais.

Para Fayol, a função administrativa se reparte por todos os níveis da hierarquia da empresa e não se concentra exclusivamente no topo, sendo distribuída proporcionalmente entre os níveis hierárquicos.

A Teoria Clássica considera a organização como se fosse uma estrutura, esta, por sua vez, é analisada de cima para baixo (da direção para a execução) e do todo para as partes.

Com relação a estrutura organizacional, Chiavenato (2003, p.84) explica que:

A estrutura organizacional constitui uma cadeia de comando, ou seja, uma linha de autoridade que interliga as posições da organização e define quem se subordina a quem. A cadeia de comando –também denominada cadeia escalar- baseia-se no princípio da unidade de comando, que significa que cada empregado deve se reportar a um só superior.

### ***2.1.2 Teoria das Relações Humanas***

A abordagem humanística surgiu a partir da década de 30 nos Estado Unidos, período marcado pelo desenvolvimento das ciências sociais, principalmente a psicologia, foi esta abordagem que intensificou a preocupação com as pessoas e grupos sociais.

Um estudo desenvolvido por Elton Mayo, que trouxe diversas contribuições para a análise comportamental foi o “Estudo de Hawthorne”, segundo afirma kwasnicka, (2004, p.40):

O antigo estudo, mais frequentemente citado, para investigar o complexo da natureza humana no trabalho, *Experimento de Hawthorne* (1927 a 1932), foi elaborado na Western Electric Company. O propósito do experimento inicial era estimar o efeito da iluminação no trabalhador e em seu trabalho. Em essência, um grupo foi separado para observação dos efeitos das diversas mudanças nas condições de trabalho. Alguns resultados foram:

- Houve contínuo aumento no trabalho sempre que as mudanças desejadas foram efetuadas;
- Em cada departamento houve uma situação humana – essas situações nunca foram idênticas – e em cada situação diferente o supervisor desempenhou papel diferente;

- Finalmente em um período posterior, algumas empregadas do grupo mencionaram preferências pela **atmosfera**, “a ausência de censura administrativa e de práticas de supervisão”.

Dessa forma, a experiência de Hawthorne fortaleceu os princípios da Escola das Relações Humanas, com as seguintes conclusões:

- a) o nível de produção é reflexo da integração social;
- b) fortificou as relações grupais;
- c) concentração nos aspectos informais da organização (grupos, comportamento social, crenças, atitudes etc);
- d) ênfase nos aspectos emocionais.

Novos termos surgem no âmbito administrativo: motivação, liderança, comunicação, grupos informais etc. A ênfase nas pessoas torna-se o principal objeto.

O operário não reage como indivíduo isolado, mas como membro de um grupo social, no qual possui um líder democrático, persuasivo e empático que para alcance de seus objetivos deve conhecer das necessidades humanas e a forma de motivá-las.

A partir das ideias humanísticas, surge uma nova concepção sobre a natureza humana: o homem social, um ser dotado de complexos, sentimentos e desejos influenciados por diversos fatores motivacionais.

Com a Teoria das Relações Humanas, as ideias motivacionais passaram a ser aplicadas dentro das organizações.

Para Chiavenato (2003, p.110), o comportamento humano é motivado. A motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades. O interesse pela motivação humana foi de suma importância para a evolução da liderança, pois o líder exerce grande influência na motivação das pessoas.

Com a Teoria das Relações Humanas a influência da liderança no comportamento das pessoas foi constatada. Já a Experiência de Hawthorne demonstrou a existência de líderes informais, os quais encarnavam as normas e expectativas do grupo e mantinham o controle sobre o comportamento mantendo a coesão e a integração entre eles.

### ***2.1.3 Teoria Neoclássica***

A Teoria Neoclássica pode ser definida como a atualização da Teoria Clássica mesclada com as demais teorias administrativas.

Sua característica principal é a busca por resultados palpáveis marcada pelo pragmatismo com o objetivo de alcançar resultados com eficiência.

Os neoclássicos realinharam as funções administrativas antes definida por Fayol e contribuíram para a liderança com a junção da função administrativa de comandar e coordenar em uma única função denominada de direção.

De acordo com Chiavenato (2003, p.153):

Para os neoclássicos, a “administração consiste em orientar, dirigir e controlar os esforços de um grupo de indivíduos para um objetivo comum. E o bom administrador é, naturalmente, aquele que possibilita o grupo alcançar seus objetivos como mínimo dispêndio de recursos e de esforço e com menos atrito com outras atividades uteis”.

Os neoclássicos definem organização formal como sendo um conjunto de posições funcionais e hierárquicas orientado para o objetivo econômico de produzir bens ou serviços. A organização formal é dotada dos seguintes fundamentos:

- divisão do trabalho;
- especialização;
- hierarquia;
- amplitude administrativa.

Com a divisão do trabalho surge três níveis administrativos que são necessários para a execução das tarefas: nível institucional (formado por dirigente e diretores da organização), nível intermediário (composto por gerentes) e nível operacional (supervisores). Entre eles ocorre o processo administrativo composto pelas quatro funções básicas –planejar, organizar, dirigir e controlar. Dessa forma o líder almeja seus resultados através da cooperação dos liderados com eficiência e eficácia.

#### ***2.1.4 Teoria da Burocracia***

A partir da década de 1940, Max Weber tentou definir uma forma de administração apresentando um modelo ideal, caracterizado por:

- a) cargos formalmente bem definidos;
- b) ordem hierárquica bem delimitada;
- c) detalhes minuciosos dos processos.

Segundo Chiavenato (2003, p.258) “Vários aspectos foram estudados, entre eles a fragilidade e a parcialidade da Teoria Clássica e da teoria das relações Humanas, a necessidade de um modelo de organização racional, o crescente tamanho e complexidade das empresas e o ressurgimento da Sociologia da Burocracia”.

Para Chiavenato (2003, p.258) “A burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade”.

De acordo com Lacombe (2009, p.111):

Burocracia segundo Weber

Grupamento social em que rege o princípio da competência definida mediante regras impessoais, normas regulamentos; da documentação; da hierarquia funcional, da permanência obrigatória do servidor na repartição, durante determinado período; e da subordinação do exercício dos cargos a normas abstratas. O burocrata decide em função de experiências anteriores, de precedentes e de falta de confiança nas pessoas. As regras, regulamentos e técnicas de controle são definidos com precisão.

Para Max Weber a burocracia torna a organização eficiente por excelência, e explica detalhadamente como as coisas deverão ser feitas. A burocracia é caracterizada por normas e regulamentos que explicam antecipadamente como a organização irá funcionar. A impessoalidade e a necessidade de hierarquia são características presentes na burocracia, na qual as atividades são distribuídas através dos cargos e funções e não das pessoas, ou seja, sem considerar as pessoas como pessoas, mas como ocupantes de cargos e funções.

No modelo burocrático, o líder é responsável pela manutenção das atividades pré-estabelecidas, levando em consideração as necessidades organizacionais e o alcance dos objetivos obedecendo a hierarquia vigente.

### ***2.1.5 Teoria Estruturalista***

Com o declínio da Teoria da Relações Humanas ao final da década de 1950, surgiu a Teoria Estruturalista, que conforme Chiavenato (2003, p. 288) “significa um desdobramento da Teoria da Burocracia e uma leve aproximação à teoria das relações Humanas. Representa uma visão crítica da organização formal. ”

Para Lacombe (2009, p.114) “Os estruturalistas foram precursores da abordagem sistêmica, visualização da organização como sistema aberto, em permanente interação com o ambiente externo na qual está inserida. ”

Para os estruturalistas assim como os grupos sociais interagem entre si também interagem entre si as organizações. A Teoria Estruturalista enfatiza o homem organizacional que participa ao mesmo tempo de várias organizações, este homem precisa ter várias características, como: flexibilidade, tolerâncias às frustrações, capacidade de adiar as recompensas e permanente desejo de realização.

### ***2.1.6 Teoria Comportamental***

A Teoria Comportamental surge no final da década de 1940, com uma redefinição e ampliação dos conceitos administrativos. A perspectiva comportamental enfoca no sistema social da organização. Os sistemas sociais são formados por indivíduos e suas necessidades, sentimentos e atitudes bem como seu comportamento como participantes do grupo. Esse sistema é mais importante e exerce maior influência sobre o desempenho organizacional do que o sistema técnico formado pelas máquinas, métodos de trabalho, tecnologia, normas e procedimentos.

Um tema em destaque para explicar o comportamento das pessoas foi a motivação humana, na qual o líder precisa conhecer as necessidades dos indivíduos para melhor compreender o seu comportamento e utilizar a motivação como meio para melhorar a qualidade de vida.

A Teoria Comportamental oferece uma variedade de estilos de administração, entre eles a Teoria X e Teoria Y estudadas por Mc Gregor. A Teoria X, um estilo de administração duro, rígido e autocrático, no qual as pessoas trabalham conforme os padrões planejados e organizados para alcançarem os objetivos da organização. A Teoria Y, por sua vez, mostra um estilo de administração mais aberto, dinâmico e democrático, no qual administrar torna-se um processo de criar oportunidades, encorajar o crescimento do indivíduo e proporcionar orientação quanto aos objetivos.

Segundo Lacombe (2009, p.142) “Os estudos de Mc Gregor foram importantes pelo pioneirismo e pela criação das teorias X e Y. Mc Gregor defendia a ideia de que a teoria Y era correta dentro da realidade americana das décadas de 1950 e 1960. Estudos subsequentes mostraram que, embora Mc Gregor estivesse certo na maioria dos casos, havia situações em que a aplicação da teoria X proporcionava resultados melhores do que a teoria Y.”

### ***2.1.7 Teoria da Contingência***

A abordagem contingencial surgiu a partir da abordagem sistêmica, que por sua vez, tem como princípio básico que além de considerar as diversas relações internas e externas à organização, também é necessário que esteja preparada para adaptar-se às diferentes situações no ambiente.

Esta teoria é caracterizada pelo dinamismo e busca de soluções flexíveis às ações, na qual exige do administrador agilidade para solucionar problemas decorrentes das interações entre os sistemas.

De acordo com Chiavenato (2003, p. 501):

A Teoria da Contingência representa um passo além da Teoria dos Sistemas em Administração. A visão contingencial da organização e da administração sugere que a organização é um sistema composto de subsistemas e definido por limites que o identificam em relação ao supra-sistema ambiental. A visão contingencial procura analisar as relações dentro e entre os subsistemas, bem como a organização e seu ambiente e definir padrões de relações ou configuração de variáveis. Ela enfatiza a natureza multivariadas das organizações e procura verificar como as organizações operam sob condições variáveis e em circunstâncias específicas. A visão contingencial está dirigida acima de tudo para desenhos organizacionais e sistemas gerenciais adequados para cada situação.

Assim, conforme Chiavenato (2003, p.509) “a Teoria da Contingencial afirma que não existe uma única maneira de organizar; ao contrário, as organizações precisam ser sistematicamente ajustadas de acordo com o ambiente.”

### 3 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Segundo Hall (2004, p. 1260):

Conforme observa Gary Yukl (1989:1):  
 “Liderança é um tema que, há muito tempo, despertou o interesse de estudiosos e leigos. O termo tem uma conotação de imagens de pessoas poderosas e dinâmicas que comandam exércitos vitoriosos, impérios corporativos, diretamente do alto de arranha-céus brilhantes ou moldam o destino das nações. Grande parte de nossa descrição da história constitui a biografia de líderes militares, políticos, religiosos e sociais. As realizações de líderes corajosos e sagazes constituem a essência de muitas lendas e mitos. Essa fascinação geral pode existir por ela ser um processo misterioso, bem como um processo que afeta a vida de todas as pessoas. Por que certos líderes (Gandhi, Maomé, Mao Tsé-tung) inspiram um fervor e uma dedicação tão intensos? Por que certos líderes (Júlio Cesar, Carlos Magno, Alexandre o Grande) constroem grandes impérios? Por que certos líderes (Winston Churchill, Indira Gandhi, o Xá do Irã) são repentinamente depostos, apesar de seu poder visível e histórico de realizações bem-sucedidas? Como certas pessoas sem qualidades (Adolf Hitler, Cláudio Cesar) conquistaram posições de grande poder? Por que alguns líderes conquistam seguidores fiéis dispostos a sacrificar a vida pelo seu líder e por que alguns outros tão desprezados que seus seguidores conspiram para assassiná-los (por exemplo conforme ocorreu por causa da ‘morte provocada’ de alguns oficiais militares por soldados alistados no Vietnã)?”.

Para Lacombe (2009, p.347) “etimologicamente, liderar significa conduzir. Líder é o que conduz o grupo”. O grande desafio das organizações é a forma como os liderados são orientados e motivados para alcance do mesmo ideal.

Segundo Maximiano (2012, p.282), “Há muitas definições desse complexo processo social que é a liderança. Por exemplo:

- Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo”.

De acordo com Hunter (2004, p.25) “Liderança: É a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados para o bem comum. ”

Dessa forma, vários conceitos sobre liderança foram definidos, e até hoje estão sendo ajustados, no entanto Kotter (1997, p.178) afirma que “o único e maior erro do modelo tradicional está relacionado às suposições sobre a origem da liderança. De forma simplista o conceito historicamente dominante eleva as aptidões de liderança a um dom divino, dádiva concedida a um seleto número de pessoas. ”

Para Chiavenato (1999), liderança não é sinônimo de administração, pois o administrador é responsável por funções como planejar, organizar, dirigir e controlar a ação

organizacional para alcançar os objetivos. Um bom administrador deve ser necessariamente um líder, mas um líder nem sempre é um administrador.

Liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações. A liderança é exercida como uma influência interpessoal em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos (CHIAVENATO, 2004, p.448).

### **3.1 Estilos de Liderança**

O foco para o estilo de liderança a partir do final dos anos 40, representou mudanças, as quais vão além das características pessoais dos líderes para seu comportamento enquanto líderes.

Há várias pesquisas que ilustram a abordagem do estilo de liderança, no entanto a mais conhecida, de acordo com Caldas (2014) é o conjunto de pesquisas realizado no Ohio State University (Universidade Estadual de Ohio), vários questionários foram aplicados aos subordinados em diversas organizações, eram frequentemente organizações militares. Os principais componentes do comportamento do líder em enfoque foram: consideração e iniciativa para estruturar. O primeiro denota o quanto o líder está atento ao seu subordinado enquanto pessoa, têm a confiança dos subordinados e são co-responsáveis e promovem um ambiente amigável. A iniciativa para estruturar reflete um estilo o qual o líder define claramente o que e como os subordinados devem fazer, e prontamente programam suas atividades.

Conclusões indicaram que consideração estava associada com melhor moral e satisfação no trabalho entre os subordinados, mas baixos níveis de desempenho. Já iniciativa para estruturar associava-se à baixa moral, mas melhor desempenho do grupo. Pesquisas posteriores sugeriram que a combinação entre consideração e iniciativa para estruturar era o melhor estilo de liderança.

Segundo outras pesquisas foi definido três estilos ou abordagens para o papel da liderança, são elas: autoritária, liberal e democrática.

Segundo Chiavenato (2003, p. 124):

Liderança autoritária: O líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo.

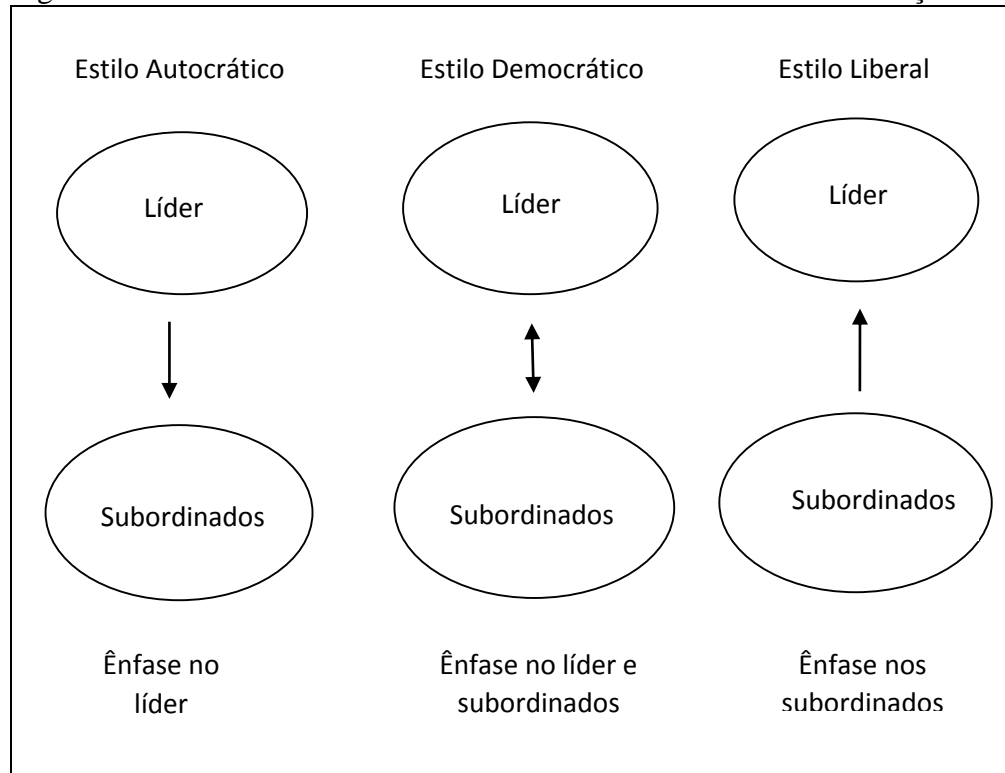
Liderança liberal: O líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente à vontade e sem controle algum.

Liderança democrática: O líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas.

Porém Richard (2004, p.131), afirma os seguintes conceitos: o líder solidário é “caracterizado por [...] orientado aos empregados, apresenta comportamento democrático, adota a supervisão geral e tem consideração por seus subordinados” (Filley e House, 1969:399).

O líder autoritário, por outro lado, apresenta uma possibilidade muito maior de apoiar-se no poder de sua posição e aplicar mais a punição.

Figura 2 - As diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança



Fonte: Chiavenato (2003, p.126)

### 3.2 Liderança e motivação

Esses conceitos jamais existiram isoladamente, pois são interdependentes e complementam excelentes resultados entre os colaboradores quando são vivenciados na organização.

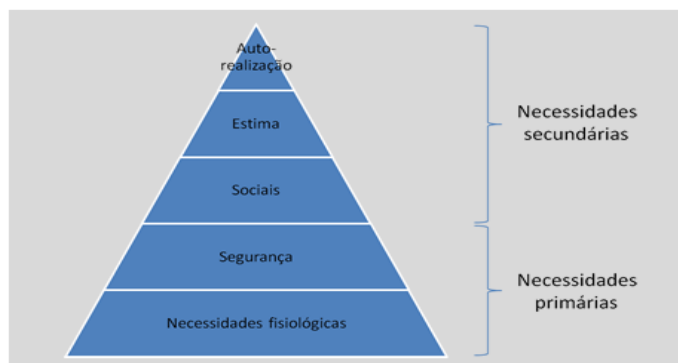
Para Gibson *et al* (2006, p. 132) motivação é “o conceito usado para descrever as forças internas ou externas que atuam no indivíduo para iniciar ou direcionar comportamentos e também para indicar a direção do comportamento.” Já para Stoner e Freeman (1985, p. 322), motivação corresponde aos “fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo”.

O conceito e as formas de motivação foram adaptados no decorrer do tempo, bem antes da revolução industrial, o uso de ameaças e punições era a maneira mais frequente de motivação, causando um ambiente de temor caso a pessoa não conseguisse cumprir o que lhe fora solicitado. Com a Revolução Industrial, gerentes e administradores, buscaram pessoas mais adequadas para os cargos e que utilizassem todo seu potencial no trabalho. A década de 1950 foi um período marcado pelo desenvolvimento dos conceitos de motivação. As Três teorias mais importantes são: a hierarquia de necessidades, Teorias X e Y e a teoria dos dois fatores.

### 1. Teoria da hierarquia de necessidades

Representada por Abraham Maslow, segundo esse autor, dentro de cada indivíduo existe uma hierarquia de cinco necessidades. Conforme a figura abaixo:

Figura 3 - Hierarquias de necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato (2003, p.331)

Essa hierarquia pode ser visualizada através da forma piramidal. Na base estão as necessidades básicas e no topo encontram-se as necessidades mais complexas, tais como as necessidades de auto realização.

Segundo Gibson *et al* (2006, p. 135) Maslow definiu as necessidades humanas como:

1. **Fisiológicas:** necessidades de alimento, bebida, abrigo e alívio da dor;
2. **De segurança e estabilidade:** necessidade de estar livre de ameaças, ou seja, segurança contra fatos ou situações ameaçadoras;
3. **Sociais, de pertinência e de amor:** necessidade de amizade, afiliação, interação e amor;
4. **De estima:** necessidade de auto-estima e do respeito dos outros;
5. **De auto-realização:** necessidade de se sentir realizado, maximizando o uso das habilidades, da capacidade e do potencial pessoal.

A Teoria das necessidades de Maslow, foi bastante utilizada, porém as pesquisas não comprovam sua validação, pois as necessidades humanas assumem formas que variam conforme o indivíduo e não seguem necessariamente a organização de acordo com as dimensões propostas por Maslow.

## 2. Teorias X e Y

Basicamente, estas teorias tratam de conceitos antagônicos, relacionados ao perfil de personalidade e comportamento dos colaboradores, vide figura 3.

Figura 4 - A Teoria X e a Teoria Y como diferentes concepções a respeito da natureza humana

PRESSUPOSIÇÕES DA TEORIA X	PRESSUPOSIÇÕES DA TEORIA Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes.	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
As pessoas evitam o trabalho.	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.
As pessoas evitam a responsabilidade.	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
As pessoas precisam ser controladas de dirigidas.	As pessoas podem ser autônomas e autodirigidas.
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	As pessoas são criativas e competentes.

Fonte: Chiavenato (2003, p. 339).

Infelizmente, não existem comprovações de que as premissas dessas teorias sejam válidas, ambas as teorias podem ser apropriadas, dependendo da situação.

## 3. Teoria dos Dois Fatores

Foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg, também chamada de teoria da higiene-motivação. Para ele existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para Chiavenato (2003, p.333):

- fatores higiênicos - ou fatores extrínsecos- pois estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Os principais fatores são: salários, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores etc;

- fatores motivacionais - ou fatores intrínsecos – pois estão relacionados com o conteúdo do cargo e a natureza das tarefas que a pessoa executa. Os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha.

Essa teoria recebeu bastante críticas, pois como explica Robbins (2009, p. 51), criticam os seguintes pontos:

O procedimento utilizado por Herzberg é limitado em sua metodologia. Quando as coisas vão bem, as pessoas tendem a tomar os créditos para si. Caso contrário culpam o ambiente externo pelo fracasso.

A confiabilidade da metodologia de Herzberg é questionável. Os pesquisadores precisam fazer interpretações e podem contaminar os resultados, interpretando respostas semelhantes de maneiras diferentes.

Não há uma medida geral para satisfação. Uma pessoa pode não gostar de alguns aspectos de seu trabalho, mas continuar achando-o aceitável.

A teoria é inconsistente com pesquisas anteriores. A teoria de dois fatores ignora as variáveis situacionais.

Herzberg pressupõe uma relação entre satisfação e produtividade, mas a metodologia de pesquisa usada por ele enfoca apenas a satisfação, não a produtividade. Para tornar essa pesquisa relevante, é necessário pressupor um forte relacionamento entre satisfação e produtividade.

Porém, mesmo diante de tantas críticas, o argumento de Herzberg é único, pelo fato de diferenciar os fatores que motivam os empregados daqueles que conduzem à insatisfação.

O intuito do próximo capítulo será aplicação dos conceitos de motivação, ou seja, como relacionar a teoria com a prática.

### ***3.2.1 Administração por Objetivos***

De acordo com Robbins (2009, p.64), “A administração por objetivos enfatiza a fixação participativa de metas que sejam tangíveis, verificáveis e mensuráveis. ” Já para Chiavenato (2003, p.228), “A APO é um processo pelo qual os gerentes e subordinados identificam objetivos comuns, definem as áreas de responsabilidade de cada um em termos de resultados esperados e utilizam esses objetivos como guias para sua atividade. ” Esse tema teve início com Peter Drucker, como um meio de usar os objetivos para motivar as pessoas e não controlá-las.

Embora no passado a APO tenha sido autocrática, atualmente tem uma abordagem amigável, democrática e participativa. Dentro dessa concepção a APO pode ser visualizada conforme a perspectiva da estruturação abaixo:

- a) os objetivos, metas e resultados são negociados entre gerente e subordinados;
- b) logo após o gerente se compromete a proporcionar apoio, direção e ferramentas para o alcance dos objetivos;
- c) o subordinado trabalha para desempenhar metas;
- d) periodicamente, ocorre reuniões para avaliação conjunta dos resultados;
- e) a partir da avaliação conjunta, há uma reciclagem no processo.

Administração por objetivos é composta por quatro características fundamentais: a especificidade, a decisão participativa, um período determinado e o feedback do desempenho.

De acordo com Robbins (2009, p.65):

“A administração por objetivos defende as metas específicas e o feedback. Ela também deixa implícito que as metas devem ser percebidas como factíveis. De forma coerente com a fixação dos objetivos, a administração por objetivos é mais eficaz quando as metas são difíceis o bastante para exigir um certo esforço das pessoas”.

### ***3.2.2 Programas de Reconhecimento dos Funcionários***

Existem diversas formas de reconhecimentos dos funcionários, vão desde um quadro de reconhecimento com o título “funcionário do mês” até programas formais explícitos nos quais os procedimentos para conquista são claramente identificados.

Segundo Robbins (2009, p.69), “Há alguns anos, foram pesquisados 1.500 trabalhadores de diversos setores de atividades para se descobrir o que como maior agente motivador no trabalho. A resposta? Reconhecimento, reconhecimento e reconhecimento! Conforme já foi citado são inúmeras as formas de reconhecimento, no entanto o melhor é tornar público quem são os homenageados e quais os motivos dos elogios.

Esses programas vêm crescendo no mercado, porque o reconhecimento é um meio de relativo baixo custo e possuem alta influência no desempenho do trabalho.

A implementação de reconhecimento é uma política estabelecida pela empresa que deve ser clara e transparente, de forma que o colaborador obtenha com êxito suas expectativas referentes a consolidação de sua carreira e satisfação profissional.

Incentivar o envolvimento dos funcionários é um desafio para o líder, tornando-os mais motivados, comprometidos com a organização, mais produtivos e satisfeitos com o emprego.

Exemplos de três formas de envolvimento dos funcionários:

1. gestão participativa (processo de decisão coletivo);
2. participação por representação (funcionários são representados por um pequeno grupo);
3. participação acionária (participação acionária na empresa até indivíduos que trabalham na mesma empresa da qual são donos).

### 3.3 Desafios da Gestão

No final do século XX, as mudanças sociais, econômicas e tecnológicas tornaram-se grandes desafios para os gestores.

Drucker (1996, p.181) afirma que:

Durante os últimos 25 anos, testemunhamos um período de drásticas mudanças em abito global. O antigo bloco soviético caiu em desordem. Nossos antigos pesadelos de um Armagedom foram aparentemente afastados. A tecnologia de informação e de comunicação estão em um sistema nervoso eletrônico que abrange o mundo todo. Epidemias letais de vírus e violência fogem ao controle. A interdependência aumentou muito: na década de 70, ela fez com que os países integrantes da OPEP agitassem a economia mundial; em 1995, um único especulador financeiro, operador e supervisor das próprias transações, levou o mercado financeiro mundial ao pânico com um modem. Somos todos passageiros na mesma frágil embarcação, arremessados por uma agitada maré de incertezas em direção às rochas obscuras do próximo milênio.

Além das mudanças, a gestão de pessoas está cada vez mais ascendente e desafiadora, as empresas precisam adaptar-se e reconhecem a qualidade do colaborador com um indivíduo dotado de anseios e diferentes comportamentos. Dessa forma Drucker (1996, p.194) também afirma que:

Pessoas não podem ser reestruturadas. Organizações não podem forçar as pessoas a ter mais autonomia (empowerment) e os líderes não podem dar essa autonomia às pessoas no intuito de se tornarem inovadoras ou corajosas, ou de escolherem cursos de ação desconhecidos ou desconfortáveis. As pessoas devem dar autonomia a si mesmas. Somente elas podem escolher uma nova direção a tomar ou arriscar a reputação de suas carreiras para realizar uma nova visão, pois toda mudança é uma mudança de si mesmo. Toda reengenharia exige grandes escolhas relativas a auto liderança.

A busca pelo colaborador com as devidas competências tornou-se foco nas empresas. No entanto, além de atraí-los, as empresas devem desenvolvê-los e retê-los de forma estratégica e competitiva para a organização.

Para Bergamini (2008, p. 77):

Outro autor frequentemente citado a respeito de liderança, John P. Kotter (1997,p. 6-12),também aborda o fato da necessidade permanente que se tem na atualidade de ser indispensável suprir a necessidade de contar-se com bons líderes .O autor diz que confundir gerentes e líderes é um péssimo hábito ,infelizmente muito disseminado .Ao se planejar qualquer medida que vise treinar líderes eficazes ,é preciso lembrar que eles desempenham seu papel quando, além de apontarem a direção a seguir para a sua organização ,criam a visão do futuro, necessitando “persuadir funcionários e outras pessoas importantes a aceitarem as ideias novas como implementá-las”.

Na última década surgiu um conceito que impactou as abordagens sobre liderança, a inteligência emocional. Conforme Robbins (2009, p. 166): “É a incorporação dos cinco componentes da inteligência emocional –autoconsciência, autogerenciamento, automotivação, empatia e habilidades sociais-que permite ao indivíduo tornar-se uma estrela do desempenho.

Assim, o aprendizado dos gestores é constante, exigindo treinamentos e dedicação a função exercida.

### ***3.3.1 Gestão de Pessoas***

A expressão “recursos humanos” foi substituída pela expressão “gestão de pessoas”, já que a primeira trazia consigo a noção de que o indivíduo era controlável e não era capaz de participar ativamente das várias faces do trabalho desenvolvido. Percebeu-se que a importância do indivíduo era mais do que um fator produtivo nas organizações e devia, portanto, ser considerado em suas múltiplas dimensões (MOTTA e VASCONCELOS,2006).

Para atender as expectativas dessa nova percepção do indivíduo no interior das organizações formalizou-se um novo modelo de gestão que exige o comprometimento de todos os colaboradores com os objetivos e estratégias da organização, no entanto, tornou-se preponderante que as estruturas organizacionais adquirissem um formato flexível que viabilizasse a iniciativa e autonomia de seus colaboradores.

As abordagens tradicionais de recursos humanos já não mais atendiam às necessidades organizacionais e, com isso, as pressões advindas do ambiente em que a organização se insere e das pessoas que nela trabalham, exigiram uma abordagem nova capaz de redimensionar o ambiente estudado. (DUTRA,2008)

## 4 METODOLOGIA

Neste capítulo serão caracterizados os métodos utilizados para a obtenção dos dados descrevendo sua tipologia, o universo e detalhamento da amostra em questão.

### 4.1 Natureza da pesquisa

A pesquisa é de natureza qualitativa, a qual “pode ser caracterizada como uma tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características e comportamentos” (RICHARDSON, 1985, p. 90).

Também possui característica exploratória, a qual permite uma maior familiaridade entre o pesquisador e tema pesquisado, embora possua dados numéricos, pois pretende identificar as características do estilo de liderança através da percepção dos funcionários de acordo com as respostas do questionário.

A coleta de dados é a forma de como se obtêm os dados necessários para se responder ao problema (VERGARA, 2000). Assim os meios utilizados para investigação dos dados foram: pesquisa bibliográfica, entrevistas e estudo de caso. As informações coletadas para o estudo foram preservadas, de tal modo, que a empresa recebeu um nome fictício. A empresa foi denominada de “Project”.

Ellis e Bochner *et al.* (2000 *apud* KOCK *et al.*,2012), exprimem que por meio da autoetnografia, o autor-pesquisador, ora objeto pesquisado, compreende a si mesmo por meio do seu aprofundamento intrínseco e de seu ambiente vivido.

Dessa forma, existe a aproximação do sujeito que pesquisa em lidar com os próprios impulsos, sentimentos e emoções em relação ao objeto da pesquisa e sua própria cultura.

E, como método de investigação qualitativa utilizou-se o estudo de caso, com enfoque indutivo para análise de dados e descritivo para apresentação dos resultados. De acordo com Triviños (1987, p-133-34) esta “é [...] uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente”. Afirma, também que “[...] a complexidade do exame aumenta a medida que se aprofunda o assunto” (p.134).

Após delimitação dos detalhes da pesquisa vale destacar as características da amostragem.

### a) Características da amostra

A empresa analisada possui em média 60 funcionários, dos quais foram selecionados aleatoriamente uma amostra de 22 colaboradores, em média 35 % da população, ocupantes de cargos diferentes, que responderam a um questionário contendo 15 questões no período entre abril a maio de 2015. Segundo Marcone e Lakatos (2008, p. 163), isto se faz necessário porque “nem sempre há possibilidade de pesquisar todos os indivíduos do grupo ou da comunidade que se deseja estudar [...]”.

Vale ressaltar que 35 % da população é considerada uma amostragem fidedigna, pois a decisão da escolha do plano de amostragem é avaliar a importância da fidedignidade dos resultados e a tolerância em relação a possíveis erros envolvidos e aos métodos pelos quais os erros possam ser controlados. (Hansen, M; Hurwitz, W & Madow, W. *et al.* (1966 *apud OLIVEIRA et al.*, 2001).

### b) Coleta de dados

Após pesquisa bibliográfica e definição da amostra, elaborou-se um questionário com 15 perguntas inerentes ao tema liderança e ao perfil dos entrevistados. Conforme (Marcone e Lakatos, 2008, P.21):

Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo. (MARCONI e LAKATOS, 2008, cap.9, p.201).

O questionário (APÊNDICE A), foi dividido em três partes:

- **Parte I - Informações Gerais-** Constituído por quatro questões de múltipla escolha com o objetivo de definir o perfil do participante, tais como: idade, sexo, função etc.
- **Parte II – Percepção dos colaboradores em relação a atuação de seus líderes** – Constituído por sete perguntas nas quais o participante poderia responder SIM ou NÃO, ou marcar mais de item, essas questões buscavam caracterizar o perfil de atuação dos líderes.
- **Parte III – Questões abertas Liderança e Motivação** – Constituído por quatro perguntas subjetivas nas quais os participantes poderiam opinar e expressar sem nenhuma restrição dicas de melhorias para com os seus líderes.

O questionário é formado por 15 questões, através das quais tornou-se possível elaborar a analogia ao referencial teórico apresentado anteriormente.

**c) Análise e interpretação de dados**

Ocorreu através da análise de cada questão considerando as opções de resposta sugeridas para cada pergunta. A análise das respostas coletadas foi realizada por meio de comparações e frequências. Quanto às perguntas abertas foram analisadas através da interpretação das respostas mais frequentes.

## 5 ESTUDO DE CASO

Com a fábrica no Rio Grande do Sul, a história da marca vem desde 1939, quando a empresa iniciou seus trabalhos com a produção de acordeões. No entanto, com o surgimento da guitarra elétrica como instrumento da moda e maior concorrente, esta buscou a oportunidade e tornou-se pioneira na fabricação de cozinhas moduladas chegando a possuir diversas lojas em Fortaleza..

No período de 1999, em Fortaleza existiam várias lojas da marca, vendedoras de móveis multimarcas, neste período os sócios atuais da loja, eram possuidores de lojas concorrentes, um deles foi vendedor de móveis planejados durante quatro anos, no período entre 1995 a 1999, quando decidiu abrir sua primeira loja, localizada na Av. Antônio Sales, 1840 (Centro Comercial). Nesse mesmo período seu futuro sócio já possuía uma loja no Shopping Center Um e outra na Av. Virgílio Távora.

No início dos anos 2000, a fábrica deparou-se com um cenário de mercado que poderia ser considerado satisfatório para a maioria das empresas atuantes no setor. Porém, após um profundo trabalho de análise mercadológica, identificou-se ali uma grande oportunidade, que a levou a adoção de uma audaciosa estratégia de mudança de target: até então focada nos públicos B2 e C, a empresa começou um sólido movimento de transformação para atender às classes A e B1.

Esse posicionamento concretizou-se por meio de mudanças nos seguintes pilares:

- portfólio de produtos: investimento na diversificação, inovação e qualidade dos produtos oferecidos;
- política de preços: mudança estratégica dos preços, refletindo a diferenciação dos produtos;
- canal de distribuição: migração da marca de magazines e lojas multimarcas para lojas exclusivas;
- comunicação: modernização da logomarca e da identidade visual da marca, de forma a transmitir os seus novos valores e benefícios. Posicionamento de rumo na qualidade do discurso adequado ao novo target;
- pessoas: qualificação dos colaboradores, com foco em oferecer atendimento diferenciado e padronizado.

O trabalho consistente realizado ao longo de uma década garantiu a consolidação do novo posicionamento da marca, assim como a manutenção da solidez financeira no mercado.

A fábrica resolveu reduzir a quantidade de lojas em Fortaleza, devido as mudanças e o reposicionamento da marca, buscando exclusividade e excelência no atendimento. Dessa forma, um dos gestores da região sugeriu a formação de uma sociedade que iniciou-se em 10 de Agosto de 2006 a loja monomarca (exclusiva) de móveis planejados que trabalha de forma integrada com a fábrica tomando ações em conjunto situada à av. Antônio Sales, 1780 no bairro Dionísio Torres em Fortaleza no estado do Ceará.

O novo posicionamento da marca visava que ela fosse percebida como referência em inovação, design, qualidade e atendimento diferenciado; uma marca moderna que transmitisse confiança ao mercado.

Em relação a tomada de decisão a referida empresa assumiu um grande diferencial: a reunião setorizada, nestas os sócios passaram a atuar bem próximos aos colaboradores oferecendo a oportunidade de todos expressarem sua opinião, bem como suas ideias para que estas sucedessem ser avaliadas pela gerência e demais colaboradores. Dessa forma, a tomada de decisão passou a contemplar a contribuição de todos, contribuindo para o desempenho da organização.

Diante disso, atualmente em Fortaleza existem apenas quatro lojas da marca, das quais apenas uma é pertencente aos sócios. Considerada como líder de mercado e destaque entre as quatro lojas do grupo, a empresa “Project” é referencial sendo premiada no ano de 2012, como equipe ouro no programa de excelência, iniciativa da fábrica para avaliar satisfação do cliente, metas atingidas e processos internos do lojista. Também foi destaque no ano de 2011 e 2012 com o prêmio de maior contribuinte em Fortaleza.

## **5.1 Análise externa da empresa**

Todas as organizações atuam em um “macroambiente” influenciados pela economia, demografia populacional, estilos de vida, valores da sociedade, legislação vigente e fatores tecnológicos mais próximos do setor. Segundo Thompson (2008a), em termos estritos o macroambiente inclui todos os fatores e influências relevantes externos aos limites da empresa.

O setor moveleiro em Fortaleza está em constante crescimento, tendo várias marcas para atender diversas classes sociais. Devido ao crescimento do mercado imobiliário

desde 2014 e a alta taxa de pessoas economicamente ativas no país impulsionaram o desenvolvimento do setor. Apesar do cenário econômico em 2015 apresentar recorde em saques na poupança, lentamente espera-se uma crise econômica, no entanto o momento é propício para compra de imóveis, os interessados devem aproveitar o momento da baixa para negociações e barganha de preço, situação que favorece o setor.

Estilo, design, exclusividade, conforto são detalhes indispensáveis na escolha do projeto. As tendências de mercado, moda, engenharia, arquitetura, e principalmente a sustentabilidade são fatores que implicam na melhor escolha da formulação dos móveis e competitividade no mercado.

No entanto, atualmente as pesquisas relatam um grande desafio, pois o cenário econômico não está favorável ao incentivo de compras, e a expectativa de crescimento que anteriormente era de 1 %, reduz para 0,3 %, conforme o site da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) revisou para 0,3% a sua previsão de crescimento das vendas do comércio varejista para 2015. A expectativa foi alterada após os dados de fevereiro da Pesquisa Mensal de Comércio (PMC), divulgada nesta terça-feira, 14 de abril, pelo IBGE. “A CNC revisou sua estimativa anterior levando em conta um cenário marcado pela desaceleração da massa de rendimentos, pela maior restrição ao crédito e pela persistência inflacionária” afirmou o economista da Confederação Fabio Bentes”.

Segundo a PMC, o volume de vendas do comércio varejista registrou recuo de 3,1% em relação a fevereiro de 2014 – seu pior mês de fevereiro desde 2001 (-5,0%). Além do orçamento familiar asfixiado pelo reajuste tarifário no início do ano, a queda no comparativo interanual foi intensificada pela ocorrência de três dias úteis a menos em fevereiro de 2015 ante o mesmo mês de 2014. As maiores quedas deram-se nos ramos de móveis e eletrodomésticos e de combustíveis e lubrificantes (ambos com -10,4%).

Os clientes atuais e potenciais da marca incluem homens e mulheres, sobretudo pertencentes às classes A e B1, segundo o Critério de Classificação Econômica Brasil.

Quadro 1-Renda mensal bruta

<b>CLASSES</b>	<b>RENDA MÉDIA BRUTA FAMILIAR NO MÊS R\$</b>
CLASSE A	11.087
CLASSE B1	6.006
CLASSE B2	3.118
CLASSE C1	1.865
CLASSE C1	1.277
CLASSE DE	895

Fonte: ABEP (Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa) 2014.

Trata-se de um público que busca exclusividade e bem-estar. Valorizam o investimento no seu espaço residencial buscando torná-lo mais agradável para sua família e amigos. São bastante exigentes em relação a produtos, atendimento e serviços prestados.

Um dos fatores pelos quais esses clientes são atraídos é a parceria com arquitetos, 90 % do faturamento corresponde a indicações oriundas de escritórios de arquitetura. Por isso o investimento em eventos, viagens e premiações para arquitetos de acordo com o maior número de vendas indicadas, incentivando o aumento das receitas e o estreitamento dos laços entre loja e arquitetos. Existe um programa de premiação chamado “Lá Vou Eu”, no qual o arquiteto com maior pontuação em vendas, adquire uma viagem com todos os custos mantidos pela loja. É importante ressaltar que os lugares escolhidos possuem relação com design, tendência e arquitetura. Em 2013 o destino foi Marrocos e no ano passado os especificadores viajaram para El Calafate.

O fornecedor com maior ênfase é a fábrica situada no Rio Grande Sul, tendo a madeira como principal fonte de matéria-prima. É perceptível a preocupação com o meio ambiente, pois a fábrica desde 2002 é homologada pelas certificações ISSO 9001 e ISO 14001. Possui uma área de 8000 hectares efetivo de plantio de árvores. Trata todos os efluentes gerados e possui práticas estruturadas de reciclagem. No entanto ainda existe alguns produtos que são feitos no mercado local, como: vidros, laca, aço, etc. Com o advento de lançamentos das novas coleções e medidas a tendência é que todos os produtos sejam exclusividades da marca, reduzindo a cada dia o uso do mercado local, buscando a excelência do serviço.

Em relação a concorrência, segundo a pesquisa realizada no ano de 2014 pelo setor de marketing da fábrica, os principais concorrentes são: Dellano, Floresce, SCA, Criare e os marceneiros. Já o item mais relevante no momento do fechamento da venda é o preço e logo após o atendimento. Diante dessas informações os colaboradores possuem um treinamento chamado SAIBA +, um programa desenvolvido pelo marketing e recursos humanos da fábrica para desenvolvimento e capacitação dos funcionários e gestores da loja de acordo com a função e o cargo ocupado. Nesse treinamento os consultores recebem dicas de persuasão, argumentação e conhecem detalhadamente o produto para facilitar a efetivação da venda no momento da negociação.

De acordo com análise externa observam-se algumas ameaças que comprometem a competitividade da empresa no mercado:

- a fábrica como principal parceiro e fornecedor oferece diversas estratégias para avanço no mercado, como exemplo ações de marketing. No entanto, a loja não

realiza todas as solicitações, ou seja, uma ação que futuramente poderia atingir um público maior, não está sendo explorada corretamente, portanto não corresponde as metas a serem alcançadas;

- no período de montagem, seguindo o projeto técnico aprovado e assinados pelo cliente e arquiteto, frequentemente surgem alterações a pedidos de ambos, Todavia, essas mudanças atrasam o término da montagem, desmotivando a equipe de montadores e causando falhas no acabamento dos móveis, pois terão que ser adaptados de acordo com as exigências do cliente e arquiteto;
- em relação ao projeto, às vezes o consultor solicita medidas maiores para oferecer um preço mais atraente ao cliente, porém no ato da montagem essas peças deverão ser cortadas para adaptar-se ao projeto, causando insatisfação do cliente quando percebe que os “modulados” estão sendo cortados e que sua residência está semelhante a uma marcenaria.

Apesar dos problemas citados acima, a empresa possui diversas oportunidades:

- o excelente relacionamento com arquitetos facilita a indicação de clientes;
- o fato ao faturamento da loja ser superior ao restante das lojas do grupo, propicia o poder de barganha perante a fábrica para solicitações de verbas para investimentos em eventos;
- o posicionamento e a solidez da marca que está há 75 anos no mercado impondose amparado na confiança situação que propicia a preferência do consumidor.

## **5.2. Análise interna da empresa**

Esta análise tem como objetivo enfatizar os valiosos recursos e competências da empresa, buscando vantagem competitiva e identificação das estratégias que os gestores deverão utilizar.

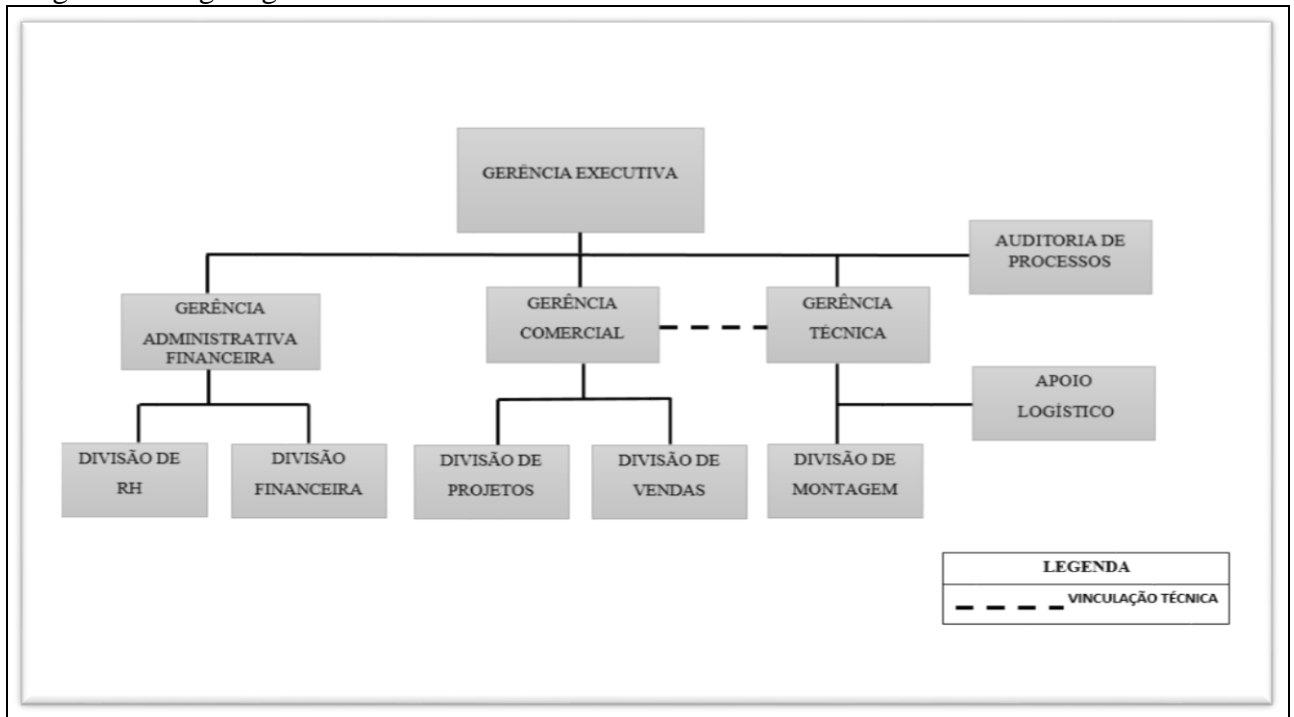
As macrofunções que serão analisadas são as seguintes:

- a) estrutura organizacional;
- b) marketing;
- c) sistema de planejamento;
- d) produtos e serviços;
- e) recursos humanos.

### 5.2.1 Estrutura Organizacional

O organograma abaixo é apresentado de forma sintética, já sua utilização se propõe a prestar esclarecimentos sobre o desdobramento do processo na extensão das unidades organizacionais envolvidas.

Figura 5 – Organograma



Fonte: elaborado pela autora

A gerência executiva é formada por dois sócios, que no momento da tomada de decisão analisam as informações repassadas pelos setores. A atribuição dos sócios é subdividida em financeiro/administrativo e operacional. Observa-se um respeito e harmonia entre eles com essa limitação, pois juntos decidem a melhor solução para os conflitos. A gerência comercial é ocupada por uma única pessoa, responsável pelo acompanhamento dos clientes, relacionamento entre especificadores e também atua na organização de eventos. Vale ressaltar a criação recentemente do cargo auditoria de processos, que acompanha desde o fechamento da venda até a finalização da implantação do pedido, ou seja, envio do pedido de compra para a fábrica. O objetivo deste cargo é principalmente o cumprimento dos prazos, evitando assim o atraso da mercadoria e consequentemente a insatisfação do cliente.

A divisão de vendas é formada por cinco consultoras que são acompanhadas por quatro projetistas responsáveis pelo desenvolvimento do projeto técnico para apresentação no

momento da venda. A gerência técnica é formada por três colaboradores que realizam a correção dos projetos e revisam o custo dos produtos antes do envio de solicitação à fábrica. A divisão de montagem é composta por três supervisores que acompanham o processo de montagem dos móveis, e são responsáveis pelas equipes de montadores e ajudantes que totalizam em média 30 colaboradores.

O processo inicia-se a partir do momento em que o cliente ou arquiteto solicita um projeto ao consultor. Este, por sua vez, estabelece o prazo e agenda a primeira apresentação, na qual será realizada os ajustes atendendo a necessidade do cliente. Após o fechamento da venda, encaminha-se o contrato para a divisão financeira realizar as análises, e após liberação no sistema de gestão, a divisão de projetos possui um prazo de 22 dias úteis para finalizar implantação. Após o pagamento para a fábrica, o apoio logístico acompanha a produção e realiza os agendamentos para entrega de mercadoria e montagem.

O prazo para implantação de 22 dias corridos, foi uma estratégia criada pela fábrica para evitar transtornos com os clientes que compravam e não tinham seus pedidos enviados. Atualmente, após realizar a compra, o cliente recebe um código de rastreio, e acessa o site “siga seu pedido on line”, através do qual acompanha o status de produção de todos os ambientes contratados.

### **5.2.2 Marketing**

A empresa não possui um plano de marketing definido, embora receba algumas orientações vindas da fábrica, a loja apenas pratica algumas atividades incentivando o relacionamento com arquitetos.

Realiza eventos mensais (almoços com arquitetos parceiros que realizaram indicações no mês anterior) e eventos anuais, como exemplo, a festa do carnaval e a festa junina, que se tornaram eventos tradicionais da empresa. Geralmente, para divulgar estes eventos, a empresa contrata serviços de terceiros para envios de “newsletter”, uma forma rápida de comunicação e de vínculo com o receptor.

Referente ao marketing digital, essa atividade é realizada pela esposa de um dos sócios, que realiza diariamente publicações nas redes sociais e divulga atualizações da coleção em vigor. Vale ressaltar que no ano de 2010 a empresa tornou-se patrocinadora oficial do evento “CASA COR” que reúne várias celebridades do ramo, expondo ambientes finalizados com projetos da marca e dos concorrentes, o qual recebe visita de muitos profissionais da área facilitando a criação de novos negócios.

Atualmente existe um formulário de avaliação de satisfação do cliente aplicado na finalização da montagem pelo supervisor da obra, esta avaliação contém alguns parâmetros como: organização, assiduidade do montador e acabamento dos móveis, daí o motivo das exigências no momento de seleção por colaboradores que possuam: boa aparência, facilidade em comunicação, linguagem adequada, postura no comportamento, tudo isso devido ao envolvimento no momento da montagem e por ser um período em que os montadores “adentram” a privacidade do cliente.

### ***5.2.3 Sistema de planejamento***

O planejamento define o que a empresa fará no futuro, é composto por três níveis: operacional, tático e estratégico.

Na empresa Project o planejamento mais claro é o acompanhamento de orçamentos e o agendamento mensal de atendimento em vendas, acompanhando desta forma “os possíveis” fechamentos de venda. No entanto, não há planejamento anual ou semestral envolvendo as áreas táticas e estratégias de empresa, no entanto, a fábrica realiza anualmente o planejamento estratégico e todos os lojistas do grupo participam desta reunião, na qual são esclarecidos os planos da fábrica em relação ao mercado e futuras ações competitivas.

### ***5.2.4 Produtos e serviços***

A empresa trabalha com móveis projetados, no qual a madeira é o principal insumo, e pode ser apresentada em dois tipos: MDP ou MDF, no entanto para finalizar os projetos conforme o desejo do cliente, o acabamento dos móveis poderá ser feito com diversos detalhes em outros materiais entre eles, vidros, lacas, estofados etc.

O prazo de garantia depende do tipo de produto adquirido, segue:

- garantia para móvel: 5 anos por defeitos oriundos da fábrica;
- garantia para estofados, poltronas e pufes: 1 ano para defeito de fabricação ou componentes utilizados: estrutura, espumas, molas, pés, respeitadas as condições normais de uso;
- garantia para mesas, cadeiras e banquetas: 1 ano para defeito de fabricação;
- garantia para prateleiras decorativas com iluminação: 2 anos para defeitos oriundos de fabricação;

- garantia para acessórios com iluminação: 1 ano para defeito de fabricação;
- garantia para dobradiças e correções: 1 ano para defeito de fabricação.

Os produtos são entregues em até 60 dias após a conferência de medidas. Após a compra o cliente possui 5 anos de assistência técnica gratuita, depois deste prazo será cobrado uma taxa de R\$ 60,00 pela visita técnica na qual o técnico irá na residência do cliente e fará um orçamento de todos os serviços necessários.

Os serviços de montagem exigem do colaborador técnicas e conhecimentos do produto. Essas exigências geralmente são fatores decisivos no momento da seleção. Para o consultor de vendas é necessária boa comunicação, eficiência em persuasão e conhecimentos em “PROMOB”, curso relacionado com a criação de projetos.

### ***5.2.5 Recursos humanos***

A empresa possui em média 60 funcionários, dos quais as equipes de montagem correspondem a 40 %. Em relação a seleção, essa função não é centralizada pelo responsável por recursos humanos e sim subdividida pelos dois sócios, em operacional (montagem e supervisão de montagem) e administrativo (vendas, financeiro, logística, setor técnico, projetistas e recursos humanos). Os treinamentos geralmente são feitos de forma “virtual” por um programa de iniciativa da fábrica chamado Saiba +, no qual todos os funcionários são matriculados e realizam cursos on line especificados de acordo com cada função.

Ainda não há na empresa uma avaliação de desempenho, porém a única política de mensuração dos resultados é feita no setor de vendas e montagem. No caso das consultoras de vendas as metas são estabelecidas mensalmente e caso sejam atingidas a consultora recebe uma premiação. Em relação aos montadores, a avaliação é quadrimestral, vários critérios são avaliados: horário, disciplina, assiduidade, higiene pessoal e volume de montagem. Essa premiação ocorre após uma reunião com todos os montadores e supervisores, onde os resultados são apresentados e novas metas são lançadas.

## 6 RELATO DA PESQUISA SOBRE LIDERANÇA

### 6.1 Apresentação dos resultados

Os dados abaixo foram analisados de acordo com a subdivisão (em três partes) do questionário.

#### 6.1.1 Perfil dos entrevistados

##### a) Sexo:

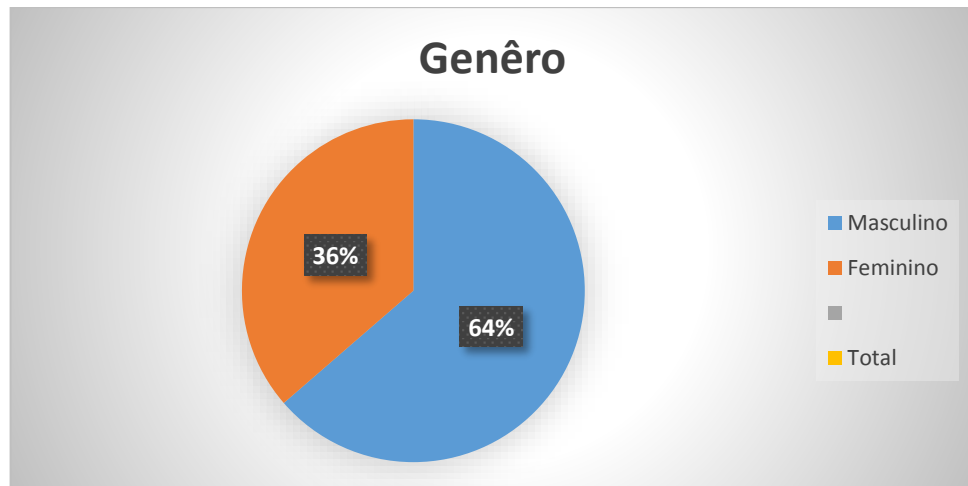
Quanto à variável sexo notou-se que o público masculino é maioria no quadro de colaboradores da Empresa “Project”, de acordo com a amostra analisada 64 % dos respondentes são do sexo masculino e 36% feminino. Esse fato ocorre devido a maioria dos funcionários ocuparem o cargo de montador, geralmente exercido por homens.

Tabela 1 - Gênero dos colaboradores

Gênero	Nºde participantes	Percentual
Masculino	14	64%
Feminino	8	36%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fonte: a autora

Gráfico 1 - Gênero dos colaboradores



Fonte: a autora

##### b) Idade

Em relação a faixa etária dos respondentes, percebe-se que o percentual entre 20 a 25 anos e 26 a 30 anos, foi o mesmo 32 %. A minoria representada pela faixa etária de 31 a 35

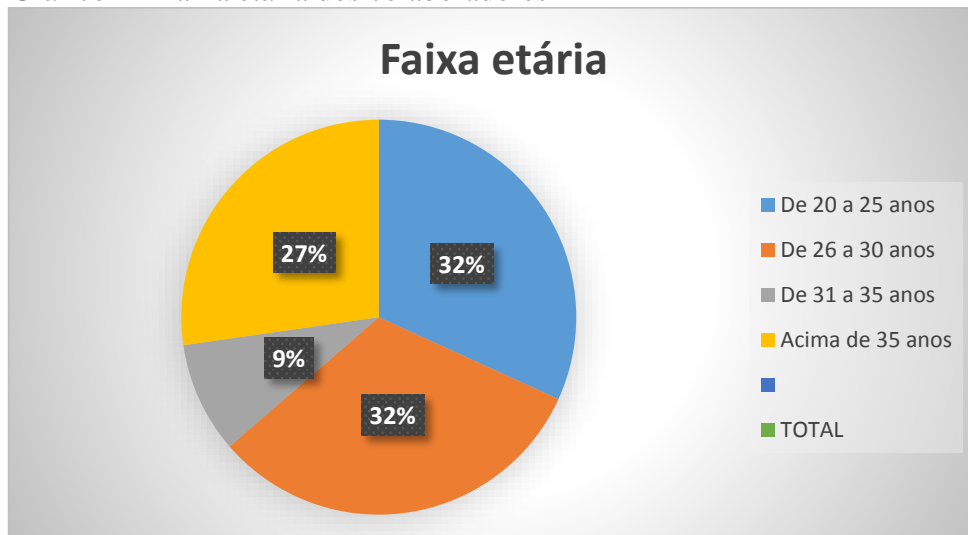
anos, corresponde a 9 %. No entanto, o percentual de 27 % referente a faixa etária acima de 35 anos também é bastante considerável.

Tabela 2 - Idade dos colaboradores

<b>Faixa etária</b>	<b>Nºde participantes</b>	<b>Percentual</b>
De 20 a 25 anos	7	32%
De 26 a 30 anos	7	32%
De 31 a 35 anos	2	9%
Acima de 35 anos	6	27%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fonte: a autora

Gráfico 2 - Faixa etária dos colaboradores



Fonte: a autora

Dessa forma, percebe a predominância de colaboradores jovens entre 20 e 30 anos.

### c) Estado Civil

De acordo com a tabela 3, 55% dos colaboradores são casados e 36 % são solteiros.

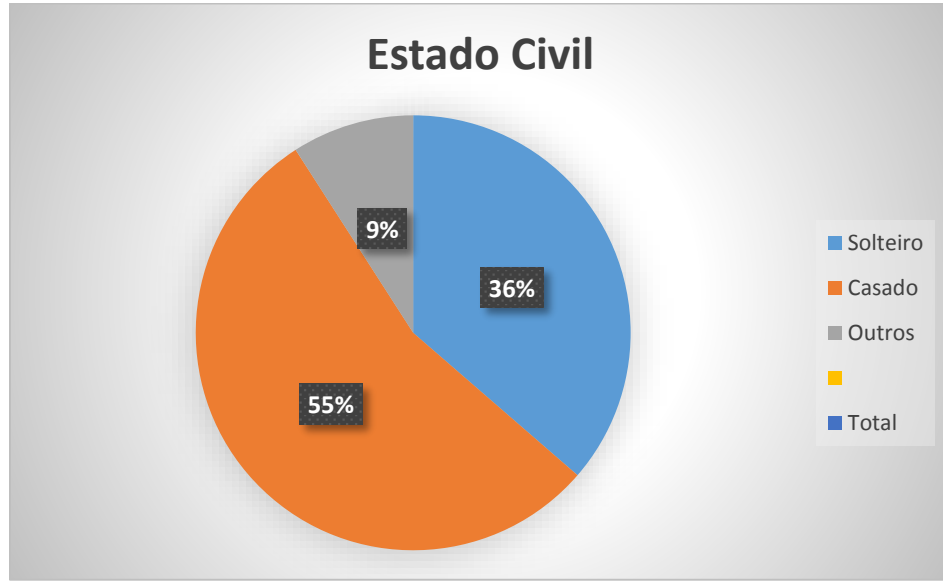
E apenas 9 % dos respondentes optaram pelo estado civil outros.

Tabela 3 - Estado Civil

<b>Estado Cívil</b>	<b>Nºde participantes</b>	<b>Percentual</b>
Solteiro	8	36%
Casado	12	55%
Outros	2	9%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fonte: a autora

Gráfico 3- Estado Civil



Fonte: a autora

**d) Que tipo de atividade você vem desempenhando na empresa “Project”?**

Da população analisada 36 % são montadores, 32 % ocupam funções administrativas, 23 % são consultores de vendas e apenas 9% ocupam cargos de gerencia ou supervisão.

Tabela 4 - Atividade desempenhada na empresa “Project”

Que tipo de atividade você vem desempenhando na empresa "Project" ?			
	Nºde participantes	Percentual	
Montador	8	36%	
Administrativo	7	32%	
Consultor	5	23%	
Gerência ou supervisão	2	9%	
Total	22	100%	

Fonte: a autora

Gráfico 4 - Atividade desempenhada na Empresa “Project”



Fonte: a autora

### 6.1.2 Percepção dos colaboradores em relação a atuação de seus líderes

Nas questões abaixo foram elaboradas perguntas referentes a atuação dos líderes, os respondentes poderiam responder SIM ou NÃO, ou até mais de um item em algumas questões.

#### **Questão 01:** *Você considera sua opinião importante em relação a tomada de decisão?*

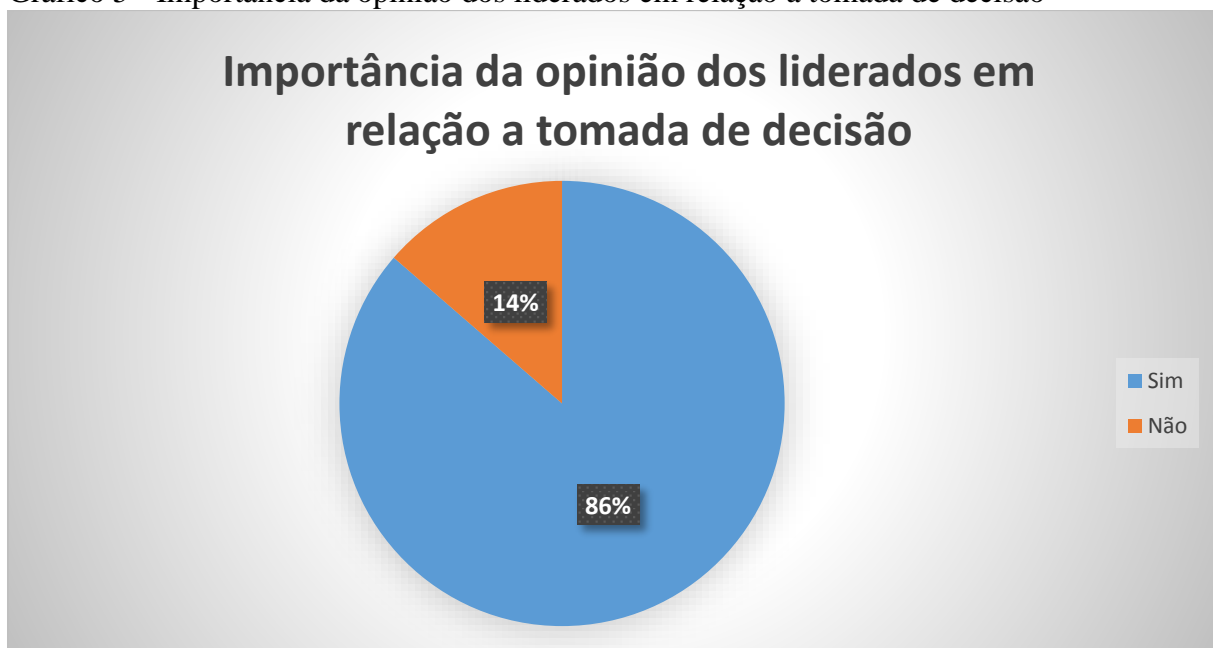
Na tabela 5-Vale ressaltar que a maioria dos entrevistados, ou seja, 86 % dos respondentes, consideram a sua opinião importante para a tomada de decisão. E apenas 14 % não têm a mesma percepção.

Tabela 5 - Importância da opinião dos liderados em relação a tomada de decisão

Você considera sua opinião importante em relação a tomada de decisão?		
	Nºde participantes	Percentual
Sim	19	86%
Não	3	14%
Total	22	100%

Fonte: a autora

Gráfico 5 - Importância da opinião dos liderados em relação a tomada de decisão



Fonte: a autora

**Questão 02:** *Seus líderes aceitam críticas ou sugestões?*

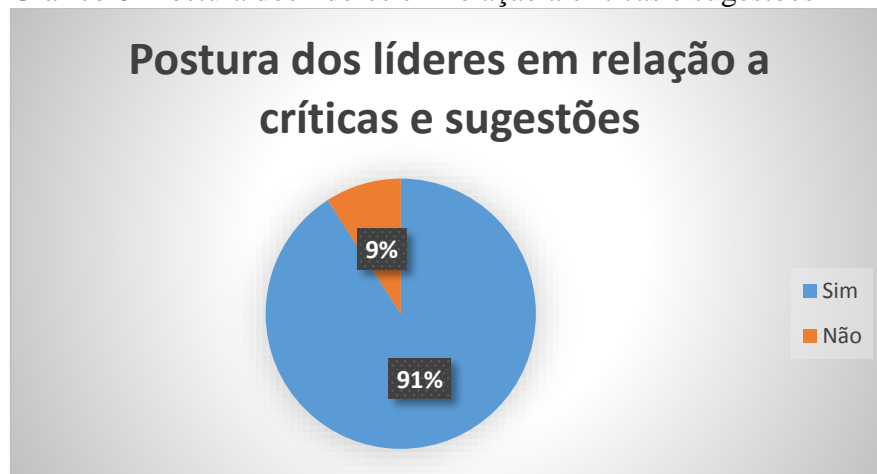
De acordo com a tabela 6, 91 % dos participantes afirmaram que seus líderes aceitam críticas e sugestões. E apenas 9 % afirmaram que seus líderes não estão abertos à críticas e sugestões.

Tabela 6 - Postura dos líderes em relação a críticas e sugestões

Seus líderes aceitam críticas ou sugestões ?		
	Nºde participantes	Percentual
Sim	20	91%
Não	2	9%
Total	22	100%

Fonte: a autora

Gráfico 6- Postura dos líderes em relação a críticas e sugestões



Fonte: a autora

**Questão 03:** *Sobre os líderes com os quais você trabalha (pode marcar mais de um item).*

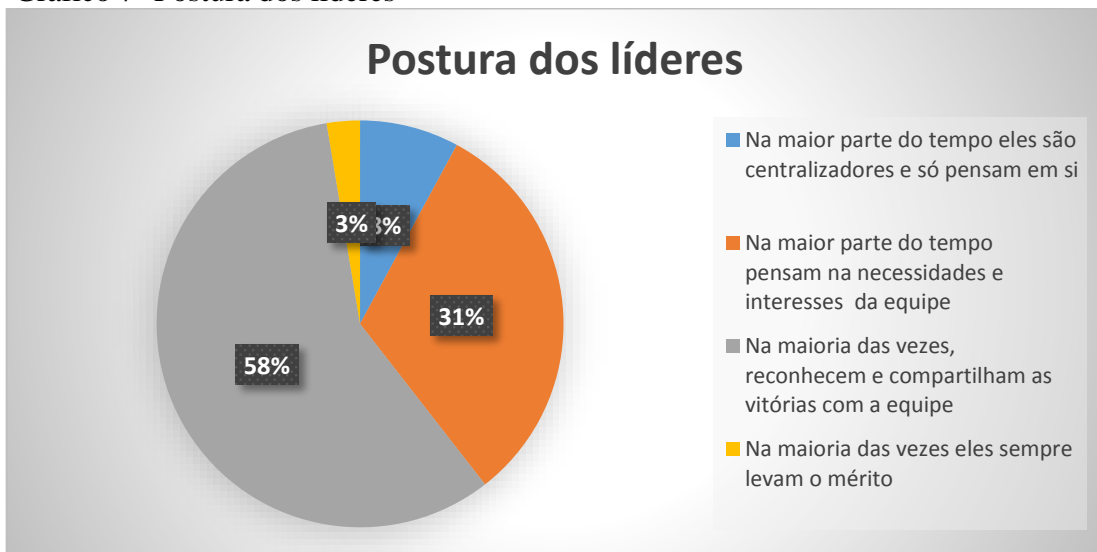
De acordo com as respostas da tabela 7, a postura dos líderes da Empresa “Project”, é de reconhecimento. Os líderes, reconhecem a equipe e compartilham o mérito entre os participantes. O item “na maioria das vezes, reconhecem e compartilham as vitórias com a equipe”, corresponde a 58 % do percentual de respostas. E o item “na maior parte do tempo pensam na nas necessidades e interesses da equipe, corresponde a 31 % do resultado.

Tabela7 - Postura dos líderes

Sobre os líderes com os quais você trabalha (pode marcar mais de um item)		
	Nºde respostas	Percentual
Na maior parte do tempo eles são centralizadores e só pensam em si	3	8%
Na maior parte do tempo pensam na necessidades e interesses da equipe	12	31%
Na maioria das vezes, reconhecem e compartilham as vitórias com a equipe	22	58%
Na maioria das vezes eles sempre levam o mérito	1	3%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fonte: a autora

Gráfico 7- Postura dos líderes



Fonte: a autora

**Questão 04:** Qual das habilidades abaixo você avalia que seu líder tem maior dificuldade em colocar em prática?

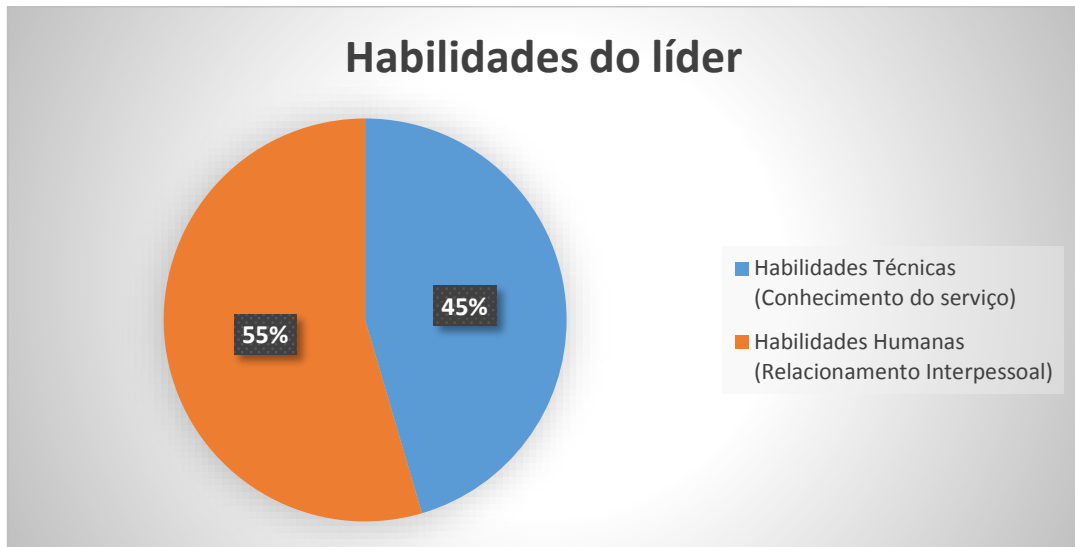
Conforme a tabela 8- Percebe-se um equilíbrio entre as habilidades técnicas e humanas dos líderes, com opiniões divididas entre 45% e 55% dentre os pesquisados. Sendo as habilidades humanas responsáveis por 55 % das respostas.

Tabela 8 - Habilidades do líder

Qual das habilidades abaixo você avalia que seu líder tem maior dificuldade em colocar em prática?		
	Nº de participantes	Percentual
Habilidades Técnicas (Conhecimento do serviço)	10	45%
Habilidades Humanas (Relacionamento Interpessoal)	12	55%
Total	22	100%

Fonte: a autora

Gráfico 8-Habilidades do líder



Fonte: a autora

**Questão 05:** Qual sua preferência? Justifique sua resposta. E na **Questão 06:** Quando surge um problema em sua empresa o seu líder auxilia na resolução do problema?

As questões 05 e 06 estão relacionadas com a Teoria Comportamental. Quanto a questão 05, conforme o gráfico 9, a maioria, 68 % dos entrevistados preferem trabalhar com mais autonomia, e apenas 32% preferem trabalhar sob supervisão.

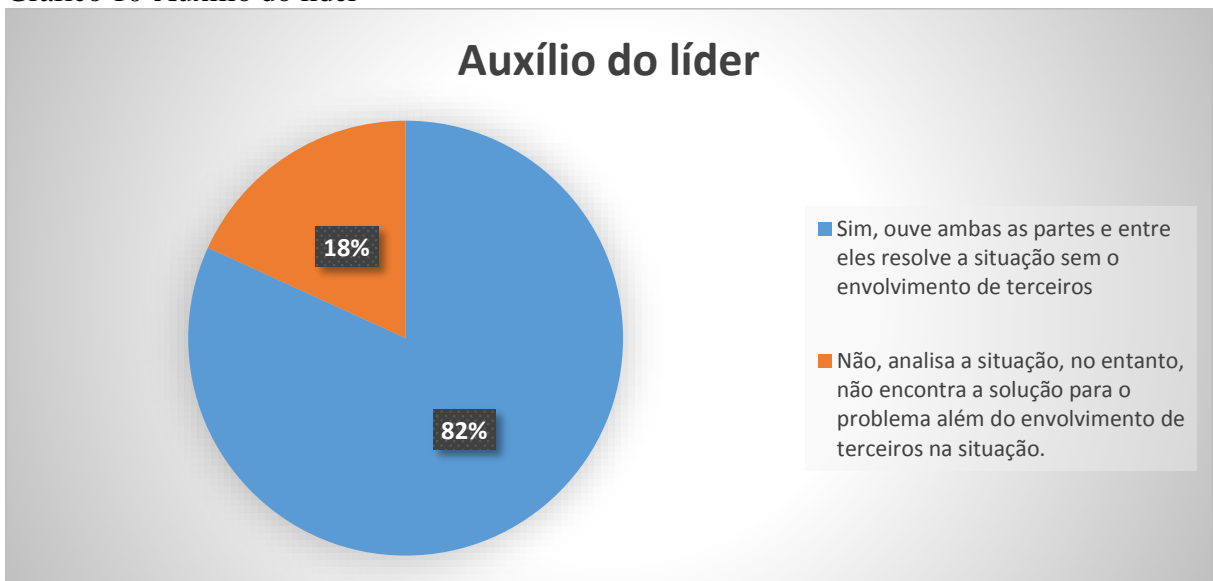
Já a questão 06, referente ao auxílio do líder na resolução dos problemas, vide gráfico 10, a maioria dos respondentes, 82% dos liderados afirmaram que recebem auxílio dos líderes para resolução dos problemas, sem o envolvimento de terceiros na situação. Enquanto 18% dos respondentes afirmaram não ter auxílio na resolução dos problemas e ainda ter envolvimento de terceiros na situação.

Gráfico 9 - Preferência dos liderados



Fonte: a autora

Gráfico 10-Auxílio do líder

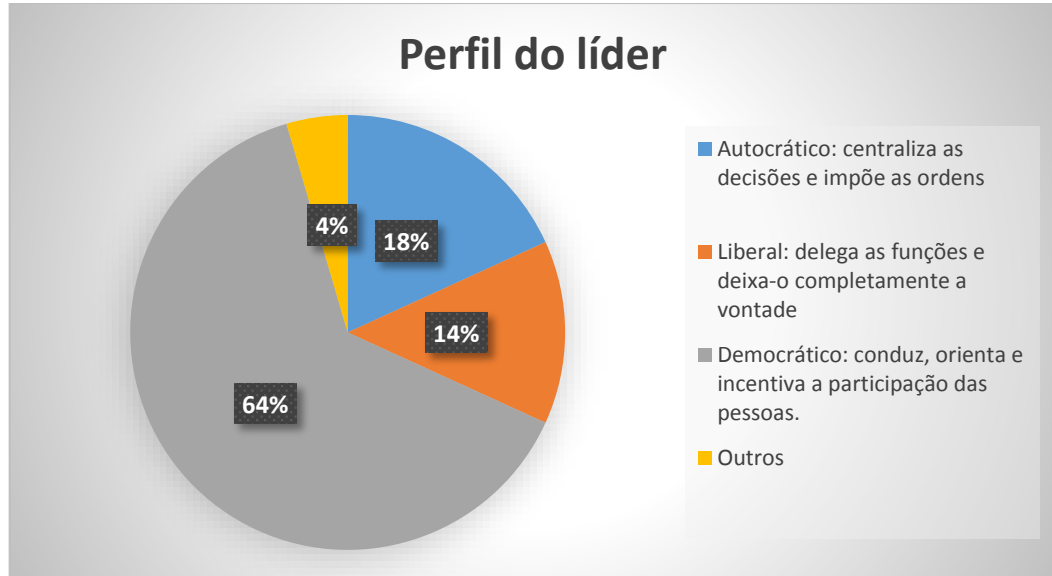


Fonte: a autora

**Questão 07:** *Em relação ao seu líder imediato qual característica é predominante em seu perfil?*

Conforme gráfico 11, destaca-se o perfil de liderança democrática, como resultado de 64 % das respostas dos pesquisados na Empresa “Project”. Vale ressaltar que 18 % dos respondentes afirmaram que o líder possui características autocráticas, ou seja, centraliza e impõe as ordens.

Gráfico 11-Perfil do líder



Fonte: a autora

### 6.1.3 Questões Abertas - Liderança e Motivação

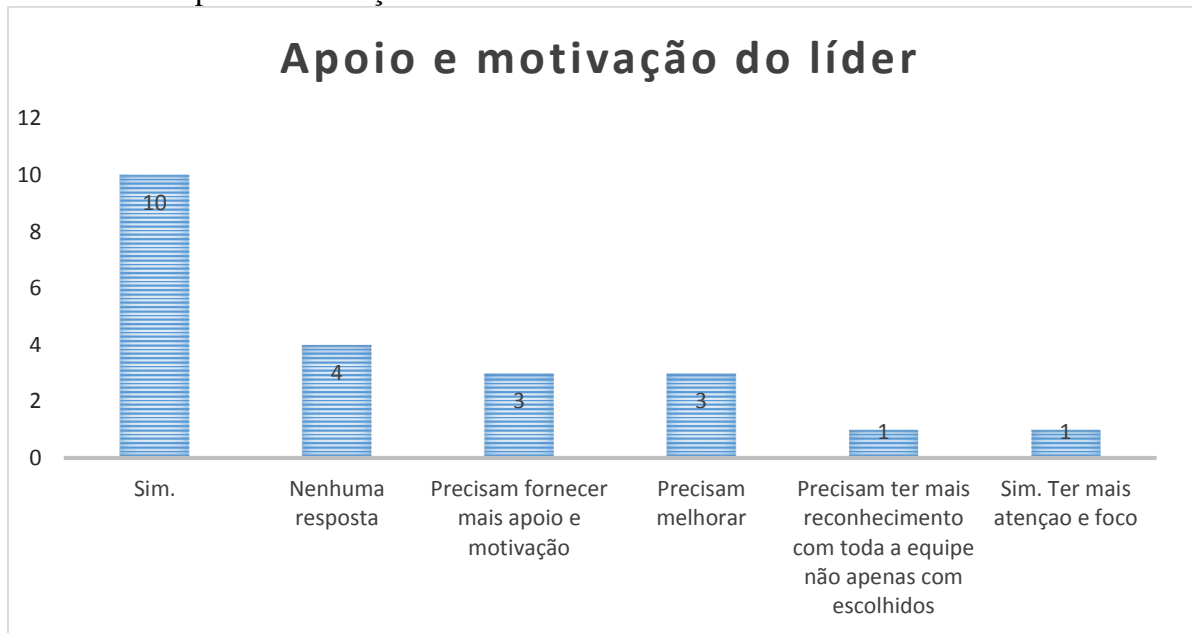
Na Parte III do questionário foram elaboradas quatro questões abertas que buscava a relação entre liderança e motivação. A intenção eram respostas mais elaboradas, proporcionar comentários e sugestões para esclarecimentos significativos da análise.

Além do questionário de pesquisa que se encontra em anexo (Apêndice A), foi considerada importante a transcrição de cada pergunta e respectivas respostas para uma melhor compreensão dos resultados.

**Questão 01:** *Seus líderes fornecem apoio ou precisam melhorar nesse sentido?*

De acordo com o gráfico 12, a maioria dos respondentes afirmaram que recebem apoio e motivação, no entanto esses atributos devem ser aprimorados para melhores resultados conforme a respostas dos colaboradores. Quatro respondentes preferiram não opinar.

Gráfico 12 - Apoio e motivação dos líderes



Fonte: a autora

**Questão 02:** *Quais seriam suas recomendações para que seu superior influenciasse na melhoria de seu desempenho?*

Abaixo, na tabela 9, em síntese os comentários das recomendações para que o líder possa melhorar o desempenho dos liderados. Percebe-se uma heterogeneidade nas respostas, porém a solicitação por atenção é um requisito solicitado de forma contundente.

Tabela 9 - Recomendações para melhoria de desempenho

Comentários Questões: Liderança e Motivação	
<b>Quais seriam suas recomendações para que seu superior influenciasse na melhoria de seu desempenho?</b>	Agir com mais cautela;
	Continuam a me ajudar no desempenho;
	Dar mais condições de trabalho aos colaboradores(ferramentas);
	Dar mais atenção às equipes;
	Delegar funções para novos colaboradores;
	Está tudo ótimo;
	Estimular e acompanhar os processos com frequência;
	Não receber mercadorias com o apartamento em reforma;
	Ouvir as idéias dos funcionários e manter um bom diálogo sobre metas e métodos voltados ao aperfeiçoamento organizacional;
	Ouvir mais e tentar desenvolver junto com a equipe uma melhor forma de agir;
	Saber cobrar com a melhor compreensão de nossas necessidades;
	Ser mais flexível;
	Ser um pouco mais atento as questões de medidas;
	Ter foco com a empresa,separar o aspecto pessoal do profissional;
	Ter mais atenção aos setores e colaboradores.
Ter mais domínio dos processos técnicos e inteligência emocional;	

Fonte: a autora

**Questão 03:** *Caso você esteja exercendo algum papel de liderança, quais as ações que você considera primordiais para manter seus liderados motivados?*

Conforme o quadro de respostas da tabela 10-nota-se que o respeito, atenção são bastante citados para manter a motivação. O auxílio e o acompanhamento também são elementos motivador. No entanto, a maioria dos respondentes cita o “ouvir” como fator importante para manter a motivação, vale ressaltar que essas características estão presentes no feedback, que é uma troca de informações positivas ou negativas com o intuito de melhorar o desempenho.

Tabela 10 - Ações para manter liderados motivados

Comentários Questões: Liderança e Motivação	
<b>Caso você esteja exercendo algum papel de liderança,quais as ações que você considera primordiais para manter seus liderados motivados?</b>	Assumir uma postura de liderança presente e participativa;
	Fazer com que entendam que o FOCO é para o bem comum da empresa;
	Manter os colaboradores cientes de sua importância para a empresa;
	Ouvir as críticas buscando solucioná-las;
	Ouvir o que cada um pensa sobre a empresa e viabilizar a utilização das idéias sugeridas;
	Qualidade de vida no ambiente de trabalho.
	Respeitar as opiniões dos colaboradores;
	Rever o métodos e inovar a forma de trabalho;
	Tentar mostrar a melhor forma que o trabalho executado de maneira competente resulte em retorno positivo;
	Utilizar o incentivo como forma de apoio .

Fonte: a autora

**Questão 04:** *Como você define a influência de seu líder em sua carreira profissional?*

De acordo com a tabela 11, o líder é visto com exemplo, professor e conhecedor das técnicas e do negócio. A influência do líder torna-se até mesmo elemento motivador de acordo com as respostas abaixo.

Tabela 11 - Influência do líder

Comentários Questões: Liderança e Motivação	
<b>Como você define a influência de seu líder em sua carreira profissional?</b>	Admiração e motivação;
	Aprendizado e experiência;
	Aprendizado;
	Como professor e ,muitas vezes, amigo ajudando a ultrapassar obstáculos no trabalho;
	Conhecimento do negócio.
	Entender a importância de tomar decisões respeitando a hierarquia;
	Espelho;
	Exemplo de vida;
	Incentivo para o aperfeiçoamento profissional;
	Motivação;
	Quem gostaria de ser profissionalmente;

Fonte: a autora

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente monografia teve como objetivo identificar o estilo de liderança existente na organização, através de um estudo de caso aplicado em uma empresa de móveis planejados. E relacionar esse estilo com o sucesso da organização.

De acordo com o resultado da pesquisa observa-se que o grupo de colaboradores da referida empresa é predominantemente do sexo masculino, pertencentes a faixa etária de 20 a 30 anos e, em sua maioria, são casados.

Diante dos questionamentos, os entrevistados consideram suas opiniões importantes para a tomada de decisão e afirmam que suas sugestões e críticas são consideradas pelo líder. Em relação ao reconhecimento, a maioria dos respondentes afirmaram que os líderes, na maior parte do tempo, pensam nas necessidades e interesses da equipe, reconhecendo e compartilhando as vitórias da empresa “Project”.

Houve um equilíbrio referente ao resultado sobre as dificuldades do líder em colocar em prática as habilidades técnicas e humanas, talvez pelo fato dos profissionais desta área exigirem bastante experiências (técnicas) para a elaboração de projetos e montagem.

Os funcionários preferem trabalhar com autonomia, pois sentem-se confiantes para resolver os conflitos e não gostam de trabalhar sob pressão.

Após análise dos dados, constatou-se que o perfil de liderança presente na empresa é o democrático, no qual o líder conduz, orienta e incentiva a participação das pessoas. Referente a resolução de problemas, o líder tem disposição para ouvir, atenta-se para ambas as partes e analisa a situação sem o envolvimento de terceiros.

Em relação a liderança e motivação, os respondentes consideram-se motivados, no entanto, sugerem que os líderes tenham mais atenção e foco. O líder da empresa de móveis planejados é visto com exemplo e inspiração.

Após a realização deste trabalho, sugere-se que o sucesso da organização possa ser uma consequência da influência de sua liderança. Dessa forma, constatou-se que os colaboradores da empresa “Project” estão motivados e aprovam o estilo democrático de liderança aplicado na organização. Em futuras pesquisas, sugere-se a ênfase na liderança com desenvolvimento em gestão de pessoas.

## REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2008.
- CALDAS Miguel, FACHIN Roberto, FISCHER Tânia (organizadores da versão brasileira). **Handbook de Estudos Organizacionais**. 1.ed. São Paulo: Atla, 2014
- CHIAVENATO, Idalberto, **Administração nos novos tempos**. 2ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à Teoria da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Administração dos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- DRUCKER, Peter Ferdinand, **Desafios Gerencias para o Século XXI**. São Paulo: Cengage Learning, 1999.
- DRUCKER, Peter Ferdinand, **O Líder do Futuro**. São Paulo: Futura, 1996.
- DUTRA, Joel S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo, Atlas, 2008.
- KOCK Friedrike Klara, KLEINUBING Christiane, CESAR Fernando. **Discussão e prática da autoetnografia: Um Estudo sobre a aprendizagem organizacional em uma situação de catástrofe**. Revista Gestão Organizacional, Jan/Jun 2012.
- GIBSON, James L et al. **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. 12ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- HALL, Richard H. **Organizações: Estruturas Processos e Resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- HELGESEN, S. **Liderando pela base**. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.;
- BECKHARD, R. **O líder do futuro**. 11. ed. São Paulo: Futura, 1996. Cap. 3, p.45-49.
- <http://www.cnc.org.br/noticias/economia/cnc-espera-alta-de-03-nas-vendas-do-comercio-em-2015/> acessado em 09/05/2015 às 10:39 hs.
- HUNTER, C. James. **O Monge e o Executivo: uma História sobre a Essência da Liderança**. 20ªed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KOTTER, John P, **Liderando Mudanças**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- KWASNICKA, Eunice Lacava, **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.
- LACOMBE Francisco José Masset, **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: EDITORA ATLAS, 2008.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru, **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana a Revolução Industrial**. São Paulo: Atlas,2012.

MOTA, R.N. da. **Introdução à Metodologia da Pesquisa Científica**. Recife: O autor, 2009.66 f. Apostila.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson, 2006.

MUELLER, A.; MAYER, L. **Liderança: novos conceitos diante de uma nova realidade**. IN: Semead, Anais, São Paulo, USP, 2003 apud KILIMNIK, Zélia; CASTILHO, Isolda V. **Liderança, gerência e cultura organizacional**. Universidade FUMEC/ FEADMG, 2004. 61

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo de. **Amostragem não-probabilística: Adequação de situações para o uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas**. FEA-USP, Jul/Ago/Set 2001.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROBBINS, Stephen P, **Comportamento Organizacional**.9 ed. São Paulo: Pretense Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen Paul, **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall,2009.

Site:<http://liderancahomedesign.com.br/blog/crescimento-do-mercado-de-moveis-planejados/> acessado em 03/05/2015 às 11:37 hs.

STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Editora Prentice Hall do Brasil Ltda, 1985

THOMPSON, Artur; STRICKLAMD III, A.J; GAMBLE , John E. **Administração Estratégica**.15.ed São Paulo: Mcgraw-Hill,2008.

TODESCHINI SA. **Mundo Todeschini 3\_Manual de Marketng** .Rio Grande do Sul, 2014.

TRIVIÑOS, A. N. S. - **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES DE UMA  
EMPRESA DE MÓVEIS PLANEJADOS DE FORTALEZA – CE**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ FACULDADE DE ECONOMIA,  
ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E SECRETARIADO  
EXECUTIVO.**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Este questionário constitui parte integrante da pesquisa de Monografia do Curso em Administração de Empresas da instituição acima indicada. O objetivo deste questionário é avaliar a percepção dos colaboradores desta empresa “Project” em relação à atuação de seus líderes. Este questionário possui caráter estritamente acadêmico e as informações aqui obtidas são sigilosas, respeitando a não identificação dos respondentes.

• **PARTE I: Informações Gerais**

01.SEXO:

( ) Masculino      ( )Feminino

02. FAIXA ETÁRIA:

( ) De 20 a 25 anos      ( ) De 31 a 35 anos;      ( ) De 26 a 30 anos;  
( ) Acima de 35 anos.

03. ESTADO CIVIL:

( ) Solteiro      ( ) Casado      ( ) Outros \_\_\_\_\_

04. Que tipo de atividade você vem desempenhando na empresa Project?

Montador  Administração  Consultor  Gerência ou supervisão

• **PARTE II: Percepção dos colaboradores em relação a atuação de seus líderes.**

01. Você considera sua opinião importante em relação a tomada de decisão?

SIM  NÃO

As questões 02 e 03 pretendem conhecer a postura dos líderes com os quais você trabalha:

02. Seus líderes aceitam críticas e sugestões?

SIM  NÃO

03. (Pode marcar mais de um item):

- Na maior parte do tempo eles são centralizadores e só pensam em si.
- Na maior parte do tempo pensam nas necessidades e interesse da equipe.
- Na maioria das vezes, reconhecem e compartilham as vitórias com a equipe.
- Na maioria das vezes, eles sempre levam o mérito.

04. Qual das habilidades abaixo você avalia que seu LÍDER tem maior dificuldade em colocar em prática?

- Habilidades técnicas (conhecimento do serviço)
- Habilidades humanas (relacionamento interpessoal)

05. O que você prefere?

- Que seu gestor o supervisione com frequência
- Que você trabalhe com mais autonomia.

\*\*Justifique sua resposta:

---

---

06. Quando surge um problema em sua empresa, o seu LÍDER auxilia na resolução do problema?

- ( ) Sim, ouve ambas as partes e entre eles resolve a situação sem o envolvimento de terceiros.
- ( ) Não. Analisa a situação, no entanto não encontra a solução para o problema além do envolvimento de terceiros na situação.

07. Em relação ao seu líder imediato qual característica é predominante em seu perfil?

- ( ) Autocrático: centraliza as decisões e impõe as ordens
- ( ) Liberal: delega as funções e deixa-o completamente a vontade
- ( ) Democrático: conduz, orienta e incentiva a participação das pessoas
- ( ) Outros

**•PARTE III: Questões Abertas – Liderança e Motivação.**

01. Seus líderes fornecem o apoio e motivação ou precisam melhorar nesse sentido?

---

---

02. Quais seriam suas recomendações para que seu superior influenciasse na melhoria de seu desempenho?

---

---

03. Caso você esteja exercendo algum papel de liderança, quais as ações que você considera primordiais para manter os seus liderados motivados?

---

---

04. Como você define a influência de seu líder em sua carreira profissional?

---

---

**Obrigada pela sua participação!**