



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

LIDERANÇA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO REALIZADO NAS LOJAS RIACHUELO
FILIAL CAMPINA GRANDE - PB

KARLA EMANUELA FRANÇA SILVA

Campina Grande – PB

2010

KARLA EMANUELA FRANÇA SILVA

**LIDERANÇA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO REALIZADO NAS LOJAS RIACHUELO
FILIAL CAMPINA GRANDE - PB**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^ª Lucilene Klênia Rodrigues Bandeira Villegas, Dr^ª.

Campina Grande – PB
2010

KARLA EMANUELA FRANÇA SILVA

**LIDERANÇA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO REALIZADO NAS LOJAS RIACHUELO
FILIAL CAMPINA GRANDE - PB**

Relatório aprovado em _____ de _____ de 2010

Lucilene Klênia Rodrigues Bandeira Villegas, Doutora
Orientadora

Roberto Mendoza, Doutor
Examinador

Elmano Cavalcanti Pontes, Doutor
Examinador

Campina Grande – PB
2010

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Karla Emanuela França Silva
Aluna

Lucilene Klênia Rodrigues Bandeira Villegas, Doutora
Professora Orientadora

Verônica Macário de Oliveira, Mestre
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande – PB
2010

DEDICATÓRIA

Dedico esta obra ao autor e consumidor da minha vida, o único e verdadeiro líder de todos os tempos, Jesus Cristo.

AGRADECIMENTOS

Por mais uma etapa da minha vida que se inicia, agradeço ao meu amigo inseparável, ao meu companheiro, Aquele a que ouviu minhas súplicas e lamentos, Aquele que ergueu minha cabeça e me ensinou a superar os obstáculos, Aquele que enxugou minhas lágrimas quando pensei em desistir, Aquele que deu a sua vida em meu favor, agradeço a *Jesus Cristo*.

Agradeço a minha mãe Lindalva, por nunca ter desistido de mim e sempre acreditar em mim e entender as minhas escolhas. Tudo o que sou agradeço à ela, a quem amo incondicionalmente, meu exemplo de fé e perseverança.

Ao meu amado esposo Felipe Augusto, agradeço o seu imenso amor e carinho por mim, que soube me entender neste momento tão precioso. Por sempre acreditar que eu iria conseguir vencer, por levantar minha cabeça e me ensinar caminhar com *Jesus*.

Ao meu sogro Jomeri e minha sogra Marenilza, a quem tanto amo, por suas orações, por seus ensinamentos e carinho, por demonstrar amor e zelo por mim, obrigado por tudo. Deus os abençoe.

A minha Irmã Karolyne, por sua presença em minha vida, que me traz imensa alegria. E a toda minha família, em especial minha avó Dilene, avô, meus tios e tias, que indiretamente contribuíram para o meu crescimento.

Agradeço a todos os amigos que conquistei ao longo desta caminhada acadêmica, em especial a Fernanda, amiga de todas as horas, a Dani, sua alegria me contagia, a Alice, seu exemplo de perseverança, a Reiniele, que tanto me ensinou os caminhos sábios em nossas longas conversas. A Suenia e Fabiana, por demonstrarem amizade sincera e que possamos ter a certeza que os nossos cansaços representarão vitórias. Em fim a todos os demais que Deus os abençoe grandemente.

Agradeço a minha orientadora Lucilene Bandeira pelo seu incentivo e exemplo, por acreditar que eu poderia chegar até o fim.

Agradeço a todos que fazem parte da Unidade Acadêmica de Administração, aos professores e educadores, em muitos momentos de minha vida levarei os ensinamentos aqui aprendidos.

SILVA, Karla Emanuela França. **Uma relação entre liderança e desempenho organizacional: Caso Riachuelo**. 83 p. Relatório de pesquisa (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande – Paraíba, 2005.

RESUMO

No contexto globalizado em que as organizações estão inseridas e sujeitas as mudanças é fundamental a figura do líder como fator de mudanças e apto a interagir neste ambiente competitivo proporcionando melhores resultados. Contudo vale ressaltar que os resultados organizacionais dependem do fator humano para existirem, neste caso o capital intelectual desenvolvido pelos profissionais deve estar sempre em bom nível de satisfação e motivação para que o desempenho organizacional seja eficaz. O objetivo geral desta pesquisa é verificar as relações entre as ações dos líderes e o desempenho dos colaboradores no que se refere à melhores resultados no setor de crediário de uma loja de auto-serviço, para melhor mensurar essas informações, foi adotada uma metodologia, quanto aos fins, à investigação de caráter exploratório e quanto aos meios à pesquisa de campo. A técnica de pesquisa se caracteriza como observação direta intensiva, através da observação e documentação direta extensiva. Como instrumento de pesquisa foi adotado um questionário, elaborado através do modelo de escalonamento de Likert. Para tratamento dos dados utilizou-se a abordagem quantitativa. A unidade de estudo foi as Lojas Riachuelo Filial Campina Grande - PB, em específico o departamento de crediário. Os resultados apurados demonstram que a relação liderança - desempenho existe e é possível de ser adquirida nas organizações. Baseado na variável liderança, que é o objeto de estudo desta pesquisa, alguns indicadores pré-determinantes influenciaram no bom desempenho dos colaboradores.

Palavras-chave: Liderança, Motivação e Desempenho.

SILVA, Karla Emanuela França. **Uma relação entre liderança e desempenho organizacional: Caso Riachuelo**. 83 p. Relatório de pesquisa (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande – Paraíba, 2005.

ABSTRACT

In the global context in which organizations are introduced and subject it is fundamental the figure of the leader as a factor of change and able to interact in this competitive environment providing better results. However it is worth emphasizing that organizational results depends on the human factor to exist. In this case the intellectual capital developed by the professionals should always comes good level of satisfaction and motivation for organizational performance be effective. The general objective of this research is to examine relationships between leaders' actions and performance of employees with regard to the best performing sector in the credit section of a self-service store. About the purposes, the methodology adopted was the exploratory research, and about the means, it is a field research. The research technique is characterized as intensive direct observation, through observation and direct extensive documentation. The research instrument was a questionnaire prepared by the Likert scaling model. For data processing it was used the quantitative approach. The study unit was the Riachuelo stores Subsidiary Campina Grande - PB, in particular the Department of installment plans. The results obtained show that exist the relationship between leadership and performance, and it is possible to be acquired in organizations. Based on the variable leadership, which is the object of this research, some indicators pre-determinants influenced the performance of employees.

Keywords: Leadership, Motivation and Performance

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----------|
| Figura 01 - As diferentes ênfases decorrente dos três estilos de liderança | 28 |
| Figura 02 - Modelo de gestor - líder..... | 30 |
| Figura 03 - Processo de comunicação | 35 |
| Figura 04 - Hierarquia das necessidades de Maslow..... | 38 |
| Figura 05 - Logomarca Riachuelo | 49 |
| Figura 06 - Organograma Riachuelo Filial..... | 49 |
| Figura 07 - Escala de Likert | 52 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----------|
| Quadro 01 - Relação entre meios – objetivos e comportamentos de liderança..... | 25 |
| Quadro 02 - Definições de líder x gestor | 30 |
| Quadro 03 - Diferenças entre a teoria X e teoria Y | 39 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----------|
| Tabela 01 – Classificação dos indicadores | 52 |
| Tabela 02 – Classificação do sexo dos colaboradores..... | 54 |
| Tabela 03 – Distribuição de frequência dos resultados referente ao indicador Satisfação..... | 57 |
| Tabela 04 – Distribuição de frequência dos resultados referente ao indicador Tomada de Decisão | 58 |
| Tabela 05 – Distribuição de frequência dos resultados referente ao indicador Acessibilidade..... | 59 |
| Tabela 06 – Distribuição de frequência dos resultados referente ao indicador Flexibilidade | 60 |
| Tabela 07 – Distribuição de frequência referente ao resultado global do primeiro objetivo específico | 60 |
| Tabela 08 – Distribuição de frequência dos resultados referente ao indicador Motivação | 61 |
| Tabela 09 – Distribuição de frequência dos resultados referente ao indicador Relacionamento interpessoal | 62 |
| Tabela 10 – Distribuição de frequência referente ao resultado global do segundo objetivo específico | 63 |
| Tabela 11 – Distribuição de frequência dos resultados referente ao indicador Estabelecimento de Metas | 64 |
| Tabela 12 – Distribuição de frequência dos resultados referente ao indicador Comunicação | 64 |
| Tabela 13 – Distribuição de frequência dos resultados referente ao indicador Autoridade ... | 65 |
| Tabela 14 – Distribuição de frequência referente ao resultado global do terceiro objetivo específico | 66 |
| Tabela 15 – Distribuição de frequência dos resultados referente ao indicador Comprometimento com o trabalho | 67 |
| Tabela 16 – Distribuição de frequência dos resultados referente ao indicador Nível de desempenho | 68 |
| Tabela 17 – Distribuição de frequência referente ao resultado global do quarto objetivo específico | 69 |
| Tabela 18 – Distribuição de frequência do resultado global da pesquisa..... | 69 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----------|
| Gráfico 01 – Avaliação percentual referente ao estado civil dos colaboradores | 55 |
| Gráfico 02 – Avaliação percentual referente à faixa etária dos colaboradores | 55 |
| Gráfico 03 – Avaliação percentual referente ao grau de instrução dos colaboradores..... | 56 |
| Gráfico 04 – Avaliação percentual do resultado global da pesquisa | 70 |
| Gráfico 05 – Avaliação percentual do resultado agrupado da pesquisa | 70 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 16 |
| 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 19 |
| 2.1 Conceituando Liderança..... | 19 |
| 2.2 Conceituando Líder..... | 20 |
| 2.3 Abordagens da Liderança..... | 21 |
| 2.3.1 Abordagem dos Traços de Personalidade | 21 |
| 2.3.2 Abordagem Comportamental..... | 22 |
| 2.3.3 Abordagem Situacional ou Contingencial..... | 23 |
| 2.3.3.1 Teoria da Contingência de Fidler | 24 |
| 2.3.3.2 Teoria da Liderança em Passos Gradativos de House | 24 |
| 2.3.3.3 Teoria Situacional de Hersey e Blanchard | 25 |
| 2.3.3.4 Liderança Carismática..... | 26 |
| 2.3.3.5 Liderança Transacional | 26 |
| 2.3.4 Os Estilos de Liderança..... | 27 |
| 2.4 Líder X Gestor | 29 |
| 2.5 Características dos Líderes e Liderados..... | 31 |
| 2.6 Autoridade e Poder..... | 32 |
| 2.7 Comunicação..... | 33 |
| 2.7.1 Processo de Comunicação | 34 |
| 2.8 Conceituando Motivação | 35 |
| 2.9 Teorias Motivacionais | 37 |
| 2.9.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades | 37 |
| 2.9.2 Teoria X e Teoria Y | 38 |
| 2.9.3 Teoria dos Dois Fatores..... | 39 |
| 2.9.4 Novas Abordagens da Motivação..... | 40 |
| 2.9.4.1 Teoria ERG (Existence, Relatedness and Growth) | 40 |
| 2.9.4.2 Teoria das Necessidades de McClelland..... | 40 |
| 2.9.4.3 Teoria da Fixação de Objetivos..... | 41 |
| 2.9.4.4 Teoria do Reforço | 41 |
| 2.9.4.5 Teoria da Equidade | 42 |
| 2.9.4.5 Teoria da Expectativa | 43 |

| | |
|--|-----------|
| 2.10 Incentivos Motivacionais..... | 43 |
| 2.11 Desempenho Organizacional | 45 |
| 2.12 Motivação e Desempenho Organizacional | 45 |
| 2.13 Liderança e Desempenho Organizacional..... | 46 |
| 2.14 Avaliação de Desempenho | 47 |
| 3 LOJAS RIACHUELO..... | 48 |
| 4. ASPECTOS METODOLÓGICOS | 50 |
| 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS | 54 |
| 5.1 Parte 1: Análise do Perfil dos Colaboradores | 54 |
| 5.2 Parte 2: Análise do Impacto da Liderança no Desempenho Organizacional | 57 |
| 5.2.1 Resultado Referente ao Primeiro Objetivo Específico..... | 57 |
| 5.2.1.1 Indicador Satisfação | 57 |
| 5.2.1.2 Indicador Tomada de Decisão | 58 |
| 5.2.1.3 Indicador Acessibilidade..... | 59 |
| 5.2.1.4 Indicador Flexibilidade | 59 |
| 5.2.1.5 Análise Global Referente ao Primeiro Objetivo Específico..... | 60 |
| 5.2.2 Resultado Referente ao Segundo Objetivo Específico | 61 |
| 5.2.2.1 Indicador Motivação | 61 |
| 5.2.2.2 Indicador Relacionamento Interpessoal..... | 62 |
| 5.2.2.3 Análise Global Referente ao Segundo Objetivo Especifico | 63 |
| 5.2.3 Resultado Referente ao Terceiro Objetivo Especifico..... | 63 |
| 5.2.3.1 Indicador Estabelecimento de Metas..... | 63 |
| 5.2.3.2 Indicador Comunicação | 64 |
| 5.2.3.3 Indicador Autoridade..... | 65 |
| 5.2.3.4 Análise Global Referente ao Terceiro Objetivo Especifico | 66 |
| 5.2.4 Resultado Referente ao Quarto Objetivo Específico..... | 66 |
| 5.2.4.1 Indicador Comprometimento com o Trabalho..... | 66 |
| 5.2.4.2 Indicador Nível de Desempenho..... | 67 |
| 5.2.4.3 Análise Global Referente ao Quarto Objetivo Específico..... | 68 |
| 5.2.5 Resultado Global da Pesquisa | 69 |
| 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 71 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 74 |
| APÊNDICE | 76 |

1. INTRODUÇÃO

Em meio a um cenário corporativo competitivo no qual as organizações fazem parte, é imprescindível a superação dos desafios no campo do comportamento humano. O relacionamento com pessoas no ambiente de trabalho é uma tradição bem antiga, a forma como tratar estas pessoas atualmente vem mudando, devido à inconstância do mercado em que elas estão inseridas. É preciso que as empresas e seus profissionais capacitados estejam aptos a lidarem com as diferentes culturas e manias dos seus clientes, fornecedores, acionistas e sobretudo seus funcionários, visto que estes são os seus clientes interno, é o primeiro contato da empresa com o cliente externo, portando este interlocutor deve aspirar prazer em trabalhar na organização a qual faz parte, demonstrando satisfação e ética profissional.

A satisfação do funcionário tem sido foco de estudos e pesquisas tanto quanto a pesquisa de comportamento do consumidor. As grandes empresas têm despertado para este fator, pois funcionários satisfeitos e motivados aumentam sua produtividade e evidencia o seu desempenho.

Em contrapartida o desempenho sofre influência de vários fatores, mas um em especial chama a atenção desta pesquisa, a liderança. Esta por sua vez avaliada como forma de gestão desempenha um papel fundamental dentro da organização, líderes capacitados e comprometidos, influenciam liderados e alcançam objetivos e apresentam resultados elevados.

Desta forma a relação entre liderança e desempenho organizacional é um tema pertinente para um estudo acadêmico e empresarial, visto que além de evidenciar o estudo nas relações humanas, também busca identificar como o desempenho do funcionário, em específico, se comporta com uma liderança ativa.

As empresas costumam avaliar as causas de um mau desempenho, porém raramente buscam medidas ou investigam estas causas para conseguir um bom desempenho. É certo que organizações que estão no mercado globalizado entendem que manter os funcionários satisfeitos e motivados proporciona melhores resultados organizacional. Devido a esta manifestação tecnológica e radical, os líderes têm que ser agentes de mudanças, entretanto não existe líder sem liderados, é preciso ter membros que estejam dispostos a enfrentar essas mudanças. Diante deste contexto surge um questionamento: Qual é o impacto das ações adotadas pelos líderes no desempenho dos colaboradores?

Avaliando a situação das organizações no que se refere a novas formas de liderar, o mercado tem exigido novas abordagens de liderança, que realmente surtam efeito no desempenho organizacional.

“A liderança envolve um processo definir a realidade de forma que sensibilize o liderado.” (BERGAMINI; CODA, 1997, p. 208). Esta visão dos autores nos leva a reflexão do poder que a liderança exerce sobre o liderado, assim é possível imaginar que o líder deve ser cobrado por suas ações praticadas com sua equipe em prol do alcance dos objetivos organizacionais. Portanto, trata-se de um tema relevante de ser avaliado justificando-se devido o seu grau de complexidade e importância para toda e qualquer organização que almeje bom desempenho.

Quanto ao objetivo geral desta pesquisa:

- Verificar as relações entre as ações dos líderes e o desempenho dos colaboradores no que se refere à melhores resultados no setor de crediário de uma loja de auto-serviço.

Quanto aos objetivos específicos:

- Estimar o nível de satisfação dos colaboradores quanto ao modelo de gestão atual.
- Compreender se os colaboradores estão se sentindo motivados, diante das ações da gestão atual.
- Analisar se as ações atuais do líder têm contribuído de forma eficaz para o alcance das metas estipuladas pela empresa.
- Mostrar como o desempenho dos colaboradores se comporta de acordo com a gestão atual.

Esta pesquisa está organizada em seis capítulos, que irá auxiliar ao leitor uma melhor interpretação:

- Introdução: Trata-se de uma visão ampla da pesquisa, abordando o problema e suas justificativas, bem como os objetivos que nortearão todo o trabalho;
- Fundamentação Teórica: Refere-se aos assuntos escolhidos, ou seja, os fundamentos teóricos necessários para a compreensão da pesquisa;
- A empresa: Diz respeito ao histórico da empresa escolhida para aplicar a pesquisa;
- Aspectos Metodológicos: Neste são descritos os métodos e técnicas utilizados para o alcance dos objetivos da pesquisa;
- Apresentação e Análise dos Resultados: neste capítulo são relatados os resultados constatados na pesquisa bem como as suas análises.
- Considerações Finais: Por fim são apresentadas as constatações da pesquisa, as

limitações e sugestões.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceituando Liderança

Inseridas neste sistema globalizado, as organizações estão fazendo parte de um ambiente bastante dinâmico, sendo necessário que exista adaptação por ambas as partes, empresa e funcionário. Assim, com este relacionamento estreito, é de fundamental importância que estejam envolvidos profissionais devidamente capacitados, em se tratando de líder e colaborador, para atingir as expectativas e objetivos empresariais.

A liderança está presente em todas as áreas da vida moderna, no lar, na política, no futebol, na religião, nas universidades, não seria diferente nas organizações. Oliveira (2008, p. 255) defende que “a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas.”

Segundo Robbins (2000, p. 371) a liderança é a capacidade em que as pessoas eleitas como líder têm de influenciar outras pessoas com suas ações em prol de um objetivo comum ou compartilhado.

Na mesma linha de pensamento Chiavenato (2005, p. 353) descreve que “liderança é uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.”

Maximiano (2008, p. 277) reforça que “Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas.”

Drucker (1996 *apud* ARAUJO, 2008, p. 335) diz que “para ser líder é necessário ter seguidores, pois sem eles a liderança não existirá.” Com as ações do líder e suas características farão com que os seus seguidores o observem e sigam as suas instruções.

Percebe-se que as organizações estão passando a cada instante por situações de mudanças, pressões em todos os sentidos, buscando adaptarem-se as exigências do mercado para permanecerem sobrevivendo e competindo. Nesta percepção entendemos que as organizações devem estar amparadas por administradores e líderes devidamente capacitados e treinados pra suportarem tamanha responsabilidade.

O conceito de liderança abordado pela Revista *Exame* (29 de janeiro de 1997 *apud* BOOG e BOOG, 2002, p. 467) é “Ensinar liderança é impossível. Liderança é caráter e capacidade de avaliação. E duas coisas que ninguém pode ensinar são caráter e capacidade de avaliação.” É possível encontrarmos nas organizações pessoas denominadas pela alta gerencia de líderes, uns com traços de personalidades coerentes com a função que lhe é imposta, outros

apenas em situações e logo depois são esquecidos ou eles mesmos se distanciam dos cenários corporativos.

Em outra perspectiva Maximiano (2008, p. 277) diz que “liderança é a realização de metas por meio de colaboradores.” O líder deve ser capaz de persuadir o indivíduo, fazendo-o compreender a idéia central, não apenas o que lhe é limitado pela função, assim o subordinado se sente a vontade de contribuir e de melhorar seu desempenho no alcance das metas.

Neste mesmo raciocínio Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998 *apud* ARAUJO, 2008, p. 336) afirma que “liderança é um processo de influenciar as atividades individuais e grupais no estabelecimento e atingimento das metas.”

Chiavenato (2003, p. 122) reforça que “Liderança é um processo contínuo de escolha que permite que a empresa caminhe em direção a sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas.”

A liderança, na maioria dos casos, é lembrada apenas por uma de suas habilidades, a de influenciar pessoas, fazendo seguidores. Não deve ser visto somente neste contexto, Maximiano (2008, p. 280) defende que “Não se deve enxergar a liderança apenas como habilidade pessoal, mas como processo interpessoal dentro de um contexto complexo, no qual outros elementos estão presentes.”

2.2 Conceituando Líder

Sendo vista como uma competência, a liderança está responsável por direcionar decisões, criar estratégias, que condizem com os objetivos organizacionais, organizar pessoas, recursos e materiais para que as estratégias se tornem em ação. Para que todo este planejamento de tarefas e articulações se realize, é necessária a existência de uma pessoa responsável por tais responsabilidades, o que chamamos de líder, é a pessoa responsável por exercer a liderança, que é sua função (ROBBINS, 2000, p. 371).

Dentro deste ambiente competitivo sabemos que existem pessoas designadas para exercerem a função de liderança e que ocupam cargos de autoridade, contudo na grande parte dos casos em que se é fundamental a presença de suas ações, nem sempre demonstram os comportamentos esperados da liderança.

A visão do administrador está direcionada para a sua posição na hierarquia, todavia deve existir por parte do mesmo interesse em exercer suas funções de líder. Chiavenato (2005, p. 350) afirma que “todo administrador ou gerente precisa ser um líder, embora nem todo líder seja um administrador ou gerente.”

Administrar e liderar são duas atividades que se complementam, em busca de um mesmo objetivo (KWASNICKA, 2006, p. 88). Para tanto essas duas funções devem ser encaradas como distintas, mas que aliadas podem desenvolver um resultado significativo para a organização, unindo poder, autoridade que o administrador exerce com o poder de persuadir pessoas que o líder é capaz.

Oliveira (2008, p. 254) escreve que “o líder deve procurar sua gente de modo a obter, além do desempenho profissional, o envolvimento pessoal e coletivo na realização da missão e fazer dela causa comum com os liderados.” Simultaneamente com a habilidade de exercer influência no indivíduo, o líder deve conduzir as ações de modo a induzir um valor moral nas pessoas. Fazendo-as entender que além de ser líder exerce sua liderança.

As empresas podem sobreviver no mercado em que estão inseridas, mesmo que sofram danos do ambiente. Elas podem precisar de capital de giro e fazer um empréstimo, podem ter problemas com a localização e se mudarem, porém no que diz respeito à falta de Liderança, as possibilidades de sobrevivência são mínimas (LACOMBE, 2005, p. 203).

Os líderes de sucesso procuram reinventar suas atividades, buscam novos métodos de interagir com os seus liderados, tornando a organização mais forte no mercado. Bateman e Snell (2006, p. 391) dizem que “Os líderes excepcionais combinam boa substância estratégica e processos interpessoais eficazes para formular e implementar estratégias que produzem resultados e vantagem competitiva sustentável.”

2.3 Abordagens da Liderança

2.3.1 Abordagem dos Traços de Personalidade

No decorrer da história da humanidade desde que se tem conhecimento, existem personalidades que ainda são lembrados, devido não somente existirem em dado momento, mas principalmente por terem exercido um papel fundamental de liderança, como exemplo pode-se citar: Jesus Cristo, Napoleão, Getúlio Vargas, Moisés, Átila o Huno etc. estes reconhecidos como líderes, deixaram suas marcas, suas características pessoais e para alguns deles, milhares de seguidores, que ao passar do tempo, seus ensinamentos ainda permanecem vivos.

Araujo (2006, p. 342) afirma que “As competências específicas e características marcantes fazem de uma pessoa um verdadeiro líder, determinando o impacto de sua liderança neste caso.”

Bateman (2006, p. 395) complementa quando “supõe a existência de uma personalidade de liderança e que eles não podem ser formados, já nascem líderes.”

Chiavenato (2005, p. 353) aponta algumas limitações sobre a teoria dos traços, que podem ser analisadas logo a seguir:

Não existe nenhum traço universal que possa prever a liderança em qualquer situação [...]
Os traços prevêm o comportamento mais em situações fracas do que em situações fortes [...]
As evidências são pouco claras quanto à separação entre causa e efeito [...]
Os traços funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que para distinguir entre líderes eficazes e ineficazes [...].

Em síntese, estas limitações propõem inicialmente que os traços de personalidade dos líderes não são idênticos, portanto em uma situação de liderança atípica não se pode prever a reação do líder. Já em situações fortes, é exigido do líder que tome atitudes com firmeza, não abrindo espaço para demonstrar o seu lado pessoal. Se o líder é pouco avaliado quanto às evidências, possivelmente ele sinta um teor de autoconfiança. E por fim, os traços de personalidade são melhores explorados para identificar o estilo de liderança adotado por um líder, não necessariamente identificá-lo como líder.

Por existir uma grande dificuldade na mensuração dos traços e o não reconhecimento de diferenças nas situações, fez com que a teoria dos traços perdesse sua credibilidade (CHIAVENATO, 2005, p. 354).

Os líderes possuem características próprias de cada indivíduo, porém não foi provado que se tenha um conjunto de traços de personalidade específicos pra eles, é o que Maximiano (2008, p. 285) afirma “até hoje não se conseguiu identificar um conjunto de traços de personalidade comum a todos os líderes.”

2.3.2 Abordagem Comportamental

Chiavenato (2005, p. 360) afirma que “as teorias comportamentais assumem que a liderança é fundamental no desempenho, graças às diferenças individuais.” Já para Bateman e Snell, (2006, p. 397) “uma perspectiva de liderança que tenta identificar o que os bons líderes fazem – ou seja, que comportamentos eles exibem.”

A abordagem comportamental analisada na perspectiva de Araujo (2006, p. 342) diz que “São consideradas as atitudes dos indivíduos e não suas características peculiares.”

A diferença básica entre a abordagem dos traços de personalidade e a abordagem comportamental, identificada por Robbins (2005, p. 260) define de forma bem objetiva que “As teorias dos traços pressupõem que os líderes nascem com suas características de liderança, e não que eles se formam líderes.”

Por assim dizer, o mercado estaria composto por líderes eficazes, já que seria possível, na perspectiva da abordagem comportamental, implantar padrões comportamentais nos indivíduos que desejassem tornarem-se líderes, através de treinamentos específicos.

Através do comportamento humano, podem-se estudar os fenômenos sociais e as causas de que o influenciam, Kwasnicka (2006, p. 43) reforça confirmando que “a abordagem comportamental sugere que as necessidades físicas e emocionais das pessoas compõem a base para a organização.” Por esta perspectiva, a autora presumiu que uma organização pode surgir de um grupo de pessoas, com mesmas necessidades e que almejam o mesmo objetivo.

2.3.3 Abordagem Situacional ou Contingencial

Nesta abordagem é essencial que o líder adapte seu estilo de liderar as situações, de acordo com as necessidades e prioridades organizacionais (MAXIMIANO 2008, p. 292).

Bateman e Snell (2006, p. 401) enfatizam com “Perspectiva de liderança que propõe que não existem traços e comportamentos universalmente importantes e que os comportamentos de lideranças eficazes variam de uma situação pra outra.”

Além de estar apto para as mudanças no ambiente em que as organizações estão inseridas, o líder, por sua vez, deve estar preparado para as possíveis eventualidades, pois é preciso que tenha agilidade e competência, em conduzir determinadas situações (ARAÚJO, 2006, p. 342)

Para Chiavenato (2005, p. 364) “os traços e comportamento atuam em conjunto com as contingências situacionais para determinar os resultados.”

De acordo com Lacombe (2005, p. 221) “liderança é o processo de exercer influência sobre o comportamento das pessoas para atingir objetivos em determinadas situações.”

A abordagem situacional insere o conceito de liderança em um contexto ambiental em que a organização se encontra, dando ênfase ao líder, os liderados, a tarefa, a situação, os objetivos, etc. diferentemente das demais abordagens, aja vista que o papel do líder é visto no topo dos estudos.

Vale salientar, que não é possível através de traços ou comportamentos, avaliar o sucesso de uma liderança, é muito mais complexo do que se parece (ROBBINS, 2005, p. 263).

2.3.3.1 Teoria da Contingência de Fiedler

Fiedler propõe adequar o estilo de liderança com a situação mais favorável para o seu sucesso, Chiavenato (2005, p. 366).

Silva (2004, p. 266) complementa dizendo que “o modelo de Fiedler é baseado na noção de que a liderança de sucesso depende da combinação entre líder, situação e subordinados.”

Fiedler aponta três variáveis em que seu estudo se baseia. Por Chiavenato, (2005, p. 367), são elas:

- Relações entre líder membros (boas ou precárias)
- Estrutura da tarefa (alta ou baixa)
- Poder da posição do líder (forte ou fraca)

Para chegar a estas variáveis Fiedler, faz uso de um questionário denominado escala de preferência do colaborador (EPC), com os dados colhidos ele pôde medir o estilo de liderança de uma pessoa.

Apresenta-se o seguinte resultado do modelo de Fiedler, por Maximiano (2008, p. 293),

- A liderança orientada para a tarefa é eficaz nas situações em que são muito favoráveis ou muito desfavoráveis para o líder.
- A liderança orientada para as pessoas é eficaz nas situações de dificuldade intermediária.

Por este modelo, entende-se que o desempenho da equipe depende do estilo de liderança adotado, em situação em especial e que exista controle da mesma.

2.3.3.2 Teoria da Liderança em Passos Gradativos de House

Também denominada de teoria do caminho-meta ou teoria voltada para os objetivos, que “procura demonstrar como o líder influencia a percepção das metas de trabalho dos

subordinados, suas metas de autodesenvolvimento e os caminhos para atingir as metas” cita Chiavenato (2005, p. 369).

Através desta teoria, o líder tem como função básica ajustar o seu comportamento para complementar as situações encontradas no ambiente de trabalho (CHIAVENATO, *Ibidem*).

House e Dessler propõem nesta mesma abordagem quatro tipos de liderança, que está citado no quadro 01 a seguir:

| TIPOS DE LIDERANÇA | SITUAÇÃO | IMPACTO SOBRE O SUBORDINADO |
|--|--|--|
| Liderança Diretiva | Trabalho ambíguo | Esclarecer os caminhos em direção às metas para obter as recompensas |
| Liderança Apoiadora | Subordinado não tem autoconfiança | Aumentar a confiança dos subordinados para alcançar as recompensas do trabalho. |
| Liderança Orientada para Resultados | Recompensas inadequadas | Estabelecer objetivos elevados e desafiadores |
| Liderança Participativa | Falta de desafio no trabalho | Diagnosticar as necessidades dos subordinados e ajustar as recompensas. |

Quadro 01: Relação entre meios-objetivos e comportamentos de liderança.
Fonte: Chiavenato, 2005, p. 371 – Adaptado.

2.3.3.3 Teoria Situacional de Hersey e Blanchard

Com o foco nos liderados, os idealizadores desta teoria defendem que o sucesso de uma liderança é alcançado pela escolha adequada do estilo de liderança (ROBBINS, 2005, p. 266).

Esta teoria estuda a relação entre líder-liderados, intensificando este relacionamento, o líder exerce um papel fundamental nesse contexto, isto por que ele deve analisar os liderados, verificando a capacidade dos mesmos, se estão motivados ou não, procurando compensar os desníveis que normalmente existe no comportamento do indivíduo.

Os idealizadores desta teoria propuseram que a maturidade dos liderados está diretamente envolvida com a situação da liderança. Maturidade no que diz respeito não à idade cronológica, mas sim as habilidades das equipes em assumirem suas responsabilidades. O líder deve ter esta percepção de seus seguidores, visto que a maturidade é importante para execução de algumas tarefas, e nem todos detêm esta característica.

Um dos pontos fortes desta teoria é abordado por Hampton (1990, p. 227) quando diz que “Entre as forças estão seu reconhecimento tanto da habilidade como da motivação dos subordinados no conceito de maturidade.”

E assim como outra teoria, esta apresenta pontos negativos, no que diz respeito à maturidade; visto que não existe uma maneira sistemática de medir esta maturidade (HAMPTON, 1990, p. 227).

2.3.3.4 Liderança Carismática

O líder carismático, pode ser chamado também de líder inspirador, líder transformador, líder revolucionário e agente de mudanças. Neste modelo de liderança o carisma é o fator primordial, é visto como uma característica pessoal, que poucos líderes detêm.

Maximiano (2009, p. 296) afirma que “carisma é a influência que o líder exerce sobre os seguidores. O carisma apela às emoções dos seguidores e estimula sua identificação com o líder. O carisma é a condição mais importante, mas não a única, para que surja um líder transformador.”

Na perspectiva de Bateman e Snell (2006, p. 407) reforça dizendo que o líder carismático é uma pessoa firme e principalmente autoconfiante, capaz de criar um senso de entusiasmo e aventura em seus seguidores.

Os seguidores deste tipo de líder se inspiram no líder, depositam nele confiança, identificam-se com a sua missão e crenças. Passa a existir um vínculo de lealdade, assim diz Chiavenato (2005, p. 374).

2.3.3.5 Liderança Transacional

Bateman e Snell (2006, p. 407) afirmam que “Líderes que gerenciam através de transações, usando seus poderes de legitimidade, recompensa e coerção para dar ordens e trocar recompensas por serviços prestados.” Neste mesmo pensamento, esta liderança não consegue estimular a equipe, não consegue transformá-la, dá ênfase para aos interesses do grupo ou da organização.

Para Maximiano (2008, p. 297), o líder que oferece recompensas materiais é chamado líder transacional. Além disso, para fazer com que seus subordinados realizem as metas, ele utiliza de recompensas ou ameaças.

Chiavenato (2005, p. 375) reforça dizendo que “A liderança transacional envolve apenas uma relação de intercâmbio entre líderes e seguidores”. Estes líderes costumam não tomar decisões, adotam o estilo *laissez-faire*, assim como também só intervêm na situação quando os objetivos não são alcançados.

2.3.4 Os Estilos De Liderança

Os líderes são dotados de habilidades e conhecimentos que despertam nos indivíduos atenção aos seus ensinamentos. Em muitas situações, exercerem cargos de autoridade, os líderes incorporam um estilo particular de conduzir as situações, assim são classificados por estilo de liderança.

Basicamente existem três estilos de liderança que os estudiosos mencionam em suas literaturas. São eles: Autocráticos (ou autoritários), democráticos (ou participativos) e *laissez-faire* (ou liberal).

Para Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 248) “Os líderes autoritários tomam praticamente todas as decisões por si mesmos.”

Este modelo é regido pela tradição, com foco nas tarefas realizadas, o importante é que os produtos e/ou serviços estejam sempre prontos no prazo pré - estabelecido, assim como não dá ouvidos as críticas e/ou sugestões de seus seguidores (ARAÚJO, 2009, p. 347).

Este estilo de liderança provoca forte tensão, frustração e agressividade nos colaboradores, por mais que eles gostassem de realizar as tarefas, elas só se concretizavam com a presença física do líder. Os subordinados não expressam nenhuma satisfação em fazer grupos de amizade (CHIAVENATO, 2003, p. 124).

Kwasnicka (2007, p. 88) diz que “liderança é definida como um fenômeno complexo.” Neste contexto de complexidade na qual a liderança faz parte, vincula-se principalmente ao fato dela estar inserida em um ambiente competitivo, sujeito a mudanças sem tempo previsto, o estilo autoritário de liderança tem ficado cada vez mais raro, por não se enquadrar as atuais exigências do mercado.

O líder democrático (ou participativo) em contra partida do líder autoritário, focaliza suas atenções nas relações humanas e não nas tarefas. O líder que adota este modelo de gestão permite a participação dos liderados nas decisões a serem tomadas, promovendo maior interação e comunicação espontânea, tratamentos cordiais, na relação líder-liderados.

Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 248) definem que “O líder democrático trabalha com o grupo para ajudar seus membros a chegar às suas próprias decisões.”

Com este mesmo pensamento Chiavenato (2003, p. 125) afirma que “O líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas.”

Os autores, em síntese, acreditam que os líderes escutam as opiniões e críticas de seus subordinados, e concretizam suas idéias como forma de objetivos organizacionais.

No que diz respeito ao líder *Laissez-faire* (ou liberal), são líderes que não tomam decisões, provocando baixo desempenho e atitudes negativas (BATEMAN; SNELL, 2006, p. 398).

Chiavenato (2003, p. 125) reforça com “O líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente à vontade e sem controle algum.” Assim os liderados, perdem a noção do alvo, pois esta é uma característica fundamental do líder, mostrar o caminho em que a equipe deve percorrer para que alcancem os objetivos pretendidos. A liberdade oferecida por este modelo a um grupo de pessoas pode parecer que não existe liderança, provocando efeitos distorcidos sobre o líder, como também diminuindo o nível de desempenho organizacional.

Este tipo de líder, Megginson, Mosley e Pietri Jr.(*apud* ARAUJO, 2006, p. 342) chama de “líderes de rédea solta” – “são frouxos e permissivos e deixam os seguidores fazerem o que querem”.

Segue disposto como funciona a ênfase abordada para cada estilo de liderança. (Ver figura 01)

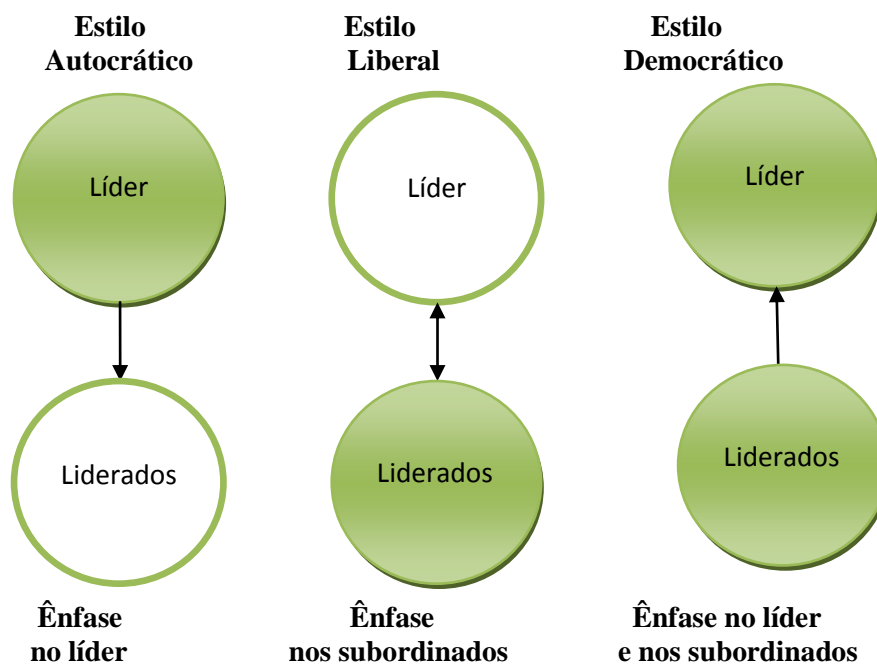


Figura 01: As diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança
Fonte: Chiavenato (2005, p. 126)

2.4 Líder X Gestor

Deve-se levar em consideração que existem duas pessoas importantes que ocupam posições diferenciadas em uma organização, consideradas de líder e gestor. Entretanto são duas funções que se complementam, em prol dos objetivos organizacionais. Devemos analisar as responsabilidades, competências e formas de gestão para cada função especificamente.

Assim, Robbins (2000, p. 29) define gerente como pessoas que “supervisionam atividades de outras pessoas, isto é, têm pessoas se reportando a elas”. Presente em todas as organizações o papel do gerente, em muitos casos conhecido pelos funcionários como “o chefe”, causa apreensão, respeito, principalmente pelo cargo exercido.

“A administração busca a ordem e consistência através da elaboração de planos formais, do desenho organizacional e da monitoração dos resultados alcançados em comparação com os planos estabelecidos.” Chiavenato (2005, p. 350).

Conforme afirma Bennis e Nanus (1998 *apud* ARAUJO, 2008, p. 334):

O líder opera sobre os recursos emocionais e espirituais da organização, sobre seus valores, comprometimento e aspirações. Em contraste, o gestor opera sobre os recursos físicos da organização, sobre seu capital, habilidades humanas, matérias-primas e tecnologia.

O gerente ou administrador utiliza de sua autoridade de posição para fazer obter o comprometimento dos funcionários, dando ênfase a sua posição hierárquica, em contra partida os líderes criam uma visão baseado no futuro, e com suas habilidades e competências, buscam entusiasmar e estimular os seus seguidores a superar os obstáculos.

Sob o pensamento de Kwasnicka (2006, p.88) “Administrar é tratar com complexidade e liderar é tratar com mudanças dentro de um complexo organizacional”. O papel do administrador ou gestor eficaz dentro de uma organização é indispensável, devido às ações que estes profissionais executam buscando a excelência em lucratividade e crescimento. Porém não se deve esquecer que sem líderes estas mesmas organizações não estarão preparadas para suportar as constantes mudanças do mercado.

Levando em consideração que as organizações não têm condições de existir sem um administrador ou gestor, como também sem bons líderes, então “todo administrador ou gerente precisa ser um líder, embora nem todo líder seja um administrador ou gerente” (CHIAVENATO, 2005, p. 350).

Neste mesmo pensamento DuBrin (2003, p. 265) reforça que “os gerentes devem ser líderes, mas os líderes também devem ser bons gerentes”. (Ver figura 02)

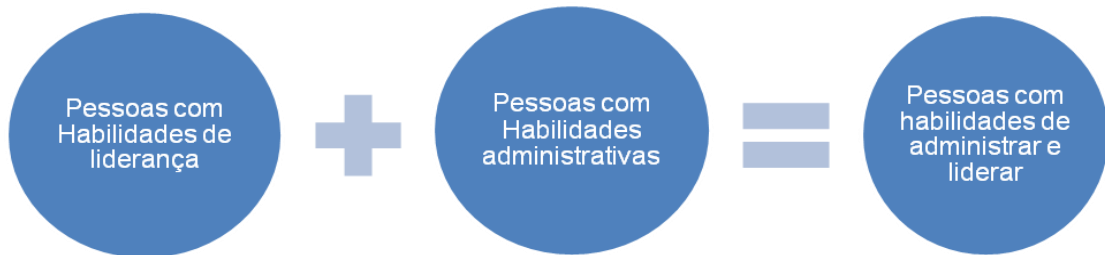


Figura 02: Modelo de Gestor-líder
Fonte: Formulação própria

Segundo Maximiano (2007, p. 277) “A liderança é diferente da autoridade formal, que é uma das bases das organizações e um atributo dos cargos gerenciais. Cada gerente em uma organização formal contemporânea ocupa uma posição dentro de uma hierarquia regida por normas impessoais.”

As diferenças entre gestor e líder está bem explícito no quadro 02 a seguir:

| Líder | Gestor |
|--|--|
| Liderar é conectar as pessoas da organização ao seu negócio. | Gerenciar é colocar para trabalhar as pessoas da organização agindo e trabalhando como pessoas da organização. |
| Liderar é obter e manter as pessoas da organização agindo e trabalhando como proprietários. | Gerenciar é obter e manter as pessoas da organização agindo e trabalhando como pessoas da organização. |
| Liderança é arte de fazer com que os outros tenham vontade de fazer algo que você está convencido de que deva ser feito. | Gerência é a arte de fazer com que os outros façam algo de que você está convencido que deva ser feito. |
| Liderança é arte de mobilizar os outros a batalhar por aspirações compartilhadas. | Gerência é a arte de mobilizar os outros a batalhar. |
| Liderança é a arte de obter resultados desejados, acordados e esperados através de pessoas engajadas. | Gerência é a arte de obter resultados desejados, acordados e esperados através de pessoas. |

Quadro 02: Definições de líder x gestor.

Fonte: Araujo, Luis César G. de. Gestão de pessoas; estratégias e interação organizacional. (2009, p. 341)

2.5 Características dos Líderes e Liderados

Para que o papel do líder atinja as expectativas esperadas é necessário que os liderados desempenhem suas tarefas com responsabilidades. Visto que a eficácia da liderança depende diretamente do comportamento dos liderados.

Robbins (2000, p. 381) afirma que “Estudos têm descoberto que as ações dos líderes são influenciadas por certas características do seguidor, como a dimensão da sede de controle da personalidade, a experiência e a autopercepção da habilidade.”

Considerando que existem dois tipos de seguidores, os eficazes e os ineficazes, “Os seguidores eficazes distinguem-se dos ineficazes por seu entusiasmo e comprometimento com a organização, com uma pessoa ou com um propósito – uma idéia, um produto – e não consigo mesmos ou com seus próprios interesses” (BATEMAN; SNELL, 2006, p. 394).

Diante dos pensamentos dos autores citados, o comportamento do líder influencia no desempenho da sua equipe, assim como o comportamento de seus seguidores influencia diretamente nas ações do líder e na eficiência de sua liderança.

Sobre as características dos líderes, Hampton (1990, p. 210) defende que:

O líder se caracteriza por uma forte queda para a responsabilidade e conclusão das tarefas, vigor e persistência na consecução dos objetivos, espírito empreendedor e originalidade na solução de problemas, tendência a ter desejo de aceitar as conseqüências das decisões e atos, rapidez na absorção da fadiga que resulta das relações interpessoais, disposição para tolerar a frustração e atraso, capacidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade para estruturar sistemas de interação social para finalidades objetivas.

Em muitas organizações, os líderes não são escolhidos por suas qualidades ou habilidades de desempenhar a função que lhe foi designada, é o que diz Maximiano (2007, p. 280) “Independentemente de suas qualidades, muitas pessoas são colocadas em posições de liderança, em que precisam dirigir os esforços de outros para realizar objetivos [...]”. Na maioria dos casos, os líderes eleitos são aqueles que ocupam um cargo há muito tempo na empresa e não seria “justo” colocar uma pessoa mais jovem, cheia de vigor e entusiasmo, do que um funcionário antigo. A visão de liderança é muito discutida pelo fato de ainda não se chegar a um conceito que agrade a todos e que contenha todas as informações necessárias, e por esse motivo e muitos outros que envolve o contexto da organização é que profissionais desqualificados e despreparados estão assumindo cargos de liderança, fazendo a empresa a seguir por caminhos tortuosos.

2.6 Autoridade e Poder

O poder está ligado diretamente com a relação de dependência entre dois atores. Quanto maior a relação de dependência de um ator sobre outro ator, maior o poder exercido sobre este. Wargner III e Hollenbeck (2006, p.272) afirmam que “poder pode ser definido como a capacidade de influenciar a conduta dos outros e, em troca, de resistir a influências indesejadas”.

O poder está concentrado em pessoas e profissionais que exercem influência sobre uma pessoa ou grupo, com um objetivo central de tornar esta pessoa ou grupo dependente. Já a liderança utiliza do poder para obter os resultados propostos dos seus liderados.

O poder está subdividido em poder formal e informal. O poder formal está relacionado ao cargo que o indivíduo ocupa. Podendo estar dividido em:

- Poder coercitivo: trata-se da imposição do poder. O indivíduo reage ao superior devido ao medo das consequências negativas do seu comportamento.
- Poder de recompensa: trata-se do indivíduo que se submete a ordens de alguém que possa tirar proveito de alguma situação.
- Poder legítimo: trata-se do poder que um indivíduo ou grupo tem de utilizar e controlar os recursos da organização.
- Poder da informação: refere-se a indivíduos que detêm conhecimento sobre a organização e utiliza-o para provocar dependência a ele.

Já o poder informal ou pessoal, significa que um indivíduo não tem uma posição formal na organização, porém exerce poder. Estão divididos em;

- Poder de talento: é uma influência exercida sobre habilidades específicas ou conhecimento.
- Poder de referência: refere-se ao indivíduo que se deixa influenciar por alguém de quem admira.
- Poder carismático: trata-se de um indivíduo predisposto a característica do carisma, capaz de influenciar pessoas com seu estilo carismático.

Já com relação à autoridade, diz respeito ao poder dado referente ao cargo ocupado, autoridade formal reconhecida, exercida por gerentes, administradores, supervisores, cargos de confiança e que desempenham influência nos indivíduos com intuito de formalizar as atribuições.

Na visão de Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 316) “Um gerente com autoridade hierárquica sobre um determinado conjunto de grupos pode usar esta autoridade para emitir ordens que, quando cumpridas, ajudarão a coordenar as atividades entre esses grupos.”

A autoridade é poder instituído a um profissional que exerce um cargo que exige essa autoridade. Portanto a autoridade deve ser utilizada como instrumento de influência sobre os subordinados de maneira ordenada e pacífica no alcance de resultados organizacionais.

Max Weber em 1954 propôs três estilos de autoridade, tradicional, carismática e racional-legal.

- A autoridade tradicional “baseia-se nas tradições, crenças e costumes.” (ARAUJO, 2009, p. 337). Em se referindo as organizações, este tipo de autoridade está vinculado ao modelo antigo de gestão, avesso a mudanças.
- A autoridade carismática está ligada diretamente a habilidades e características pessoais.
- A autoridade racional-legal é apontada por Araújo (2009, p. 337) como “[...] uma forma de poder embasada no consentimento das pessoas em virtude de normas e regulamentos definidos de forma coerente.”

2.7 Comunicação

Um dos fatores fundamentais em uma organização chama-se comunicação, ela existe em todos os níveis hierárquicos, em grupos formais ou informais. Muitas empresas consideram a comunicação como estratégia de gestão para conquistar os públicos interno e externo, e, assim, têm investido cada vez mais em tecnologia para veicular informações corporativas.

Para Chiavenato (2005, p. 313) “a organização funciona como um sistema de cooperação por meio do qual as pessoas interagem entre si por meio da comunicação. A comunicação se torna indispensável para que isso aconteça da melhor maneira possível.”

Algumas pessoas ainda acreditam que se comunicam bem, porque usam belas palavras e têm vasto conhecimento sobre um determinado assunto. Dentro da organização quanto mais clara e objetiva a informação for transmitida, maior possibilidade de melhores resultados, “A comunicação falha quando qualquer comunicador, a codificação, a mensagem ou o **feedback** forem falhos, não havendo clareza” (OLIVEIRA, 2008, P. 330).

De acordo com Silva, (2005, p. 33) entende-se que “A comunicação é o processo de troca de informações e o respectivo entendimento do significado pelos envolvidos.”

Complementando Bateman e Snell (2006, p. 479) define comunicação como “Transmissão de informação e de sentido, de uma parte para outra, por meio de símbolos compartilhados.”

Quando o líder exerce sua função é importante que ele entenda que precisa ser consciente do papel do líder, que acima de tudo é inspirar e ser exemplo. Ele deve estar disposto a liderar com consciência e empregar a comunicação de forma a estabelecer confiança, base fundamental para o sucesso de uma equipe.

Chiavenato (2005, p. 315) enfatiza a idéia de que “comunicação é o processo pelo qual a informação é intercambiada, compreendida e compartilhada por duas ou mais pessoas, geralmente com a intenção de influenciar o comportamento.”

Assim como a liderança, a comunicação influencia de forma efetiva no desempenho organizacional, uma informação distorcida pode causar danos irreparáveis à organização,

A comunicação nas empresas deve manter departamentos e empregados com informação e compreensão que lhes permitirá, e estimulará, a realizar as suas tarefas com eficiência. Este objetivo geral se divide em um certo número de objetivos menores que refletem as necessidades de informações para os diversos aspectos do desempenho (HAMPTON, 1990, P. 250).

A comunicação pode ser dividida em verbal e não – verbal. A verbal se subdivide em escrita e oral. Na concepção de Chiavenato (2005, p. 325) “A comunicação verbal utiliza palavras faladas ou escritas para compartilhar informação com outros.”

Já com relação à comunicação não – verbal, se refere à forma como se comunica, não utiliza a palavras faladas nem escritas, apenas os gestos, sinais visuais (SILVA, 2005, P. 34).

2.7.1 Processo de Comunicação

O processo de comunicação, composto por sete etapas: Fonte, codificação, canal, decodificação, receptor, retroação (*feedback*) e ruído. (Ver figura 03.)

A **fonte ou transmissor** da comunicação é geralmente uma pessoa que deseja transmitir uma informação a outra pessoa ou grupo de pessoas, por intermédio da escrita, da fala, de sinais, ou não-verbal (DUBRIN, 2003, P. 205).

A **codificação** por sua vez é responsável por transformar a mensagem em símbolos de uma maneira que o canal escolhido seja capaz de compreender (CHIAVENATO, 2005, P.319).

Já com relação ao *canal*, é o veículo, meio pelo qual a mensagem é enviada e que foi escolhido pelo emissor (CHIAVENATO, 2005, P.319).

A *decodificação* é o processo responsável por receber e interpretar a mensagem de forma compreensível ao receptor (SILVA, 2005, P. 36).

O *receptor* é a pessoa que recebe e entende a mensagem corretamente, é quando o processo se completa (DUBRIN, 2003, P. 205).

A *retroação (feedback)* segundo Chiavenato (2005, p. 320) “A retroação – ou feedback – faz a verificação do sucesso na transmissão da mensagem, como originalmente pretendida.”

O *ruído* por sua vez é todo e qualquer obstáculo encontrado pela mensagem, que cause o insucesso do processo de comunicação, pode ocorrer em qualquer etapa do processo (SILVA, 2005, P. 36).

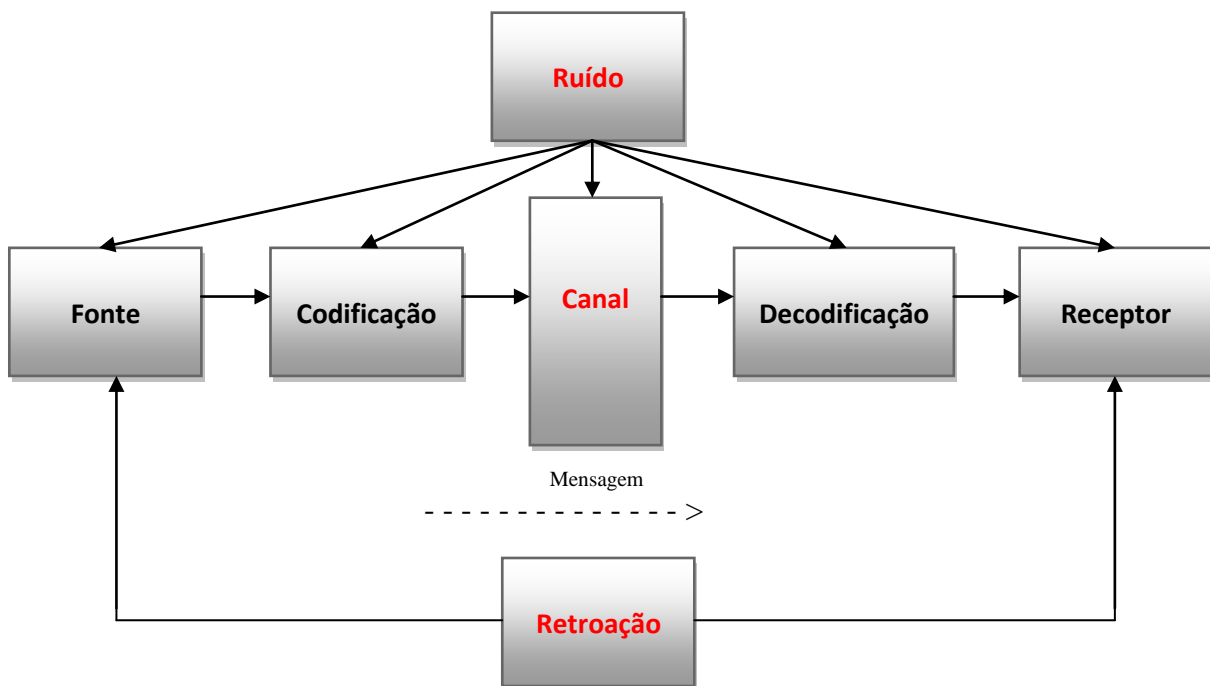


Figura 03: Processo de comunicação - Adaptado
Fonte: Chiavenato, 2005, p. 319

2.8 Conceituando Motivação

A questão motivação tem causado grandes dores de cabeça nos executivos de empresas de alto, médio e pequeno porte. Tornou-se um caso de sobrevivência das empresas nos dias atuais, visto que as organizações não funcionam sem o capital intelectual, este por

sua vez não tem aceitado de bom grado as condições propostas pela empresas. Sabemos que não se trata apenas de políticas salariais, benefícios, entre outros.

Na verdade a economia mundial juntamente com o sistema capitalista tem vivido o seu auge, em pleno vigor. A questão da renda é um fator fundamental de desmotivação, é uma questão antiga, porém nos dias de hoje a situação tem se tornado caótica,

A desigualdade econômica, evidenciada pelas estruturas de repartição da renda pessoal, é uma das características universais das nações. Manifestou-se sempre em todas as épocas e em todas as sociedades, embora sob diferentes graus. Não há uma só economia nacional que tenha apresentado algum dia ou que apresente hoje padrões distributivos de renda e de riqueza que possam ser descritos como **igualdade absoluta** (ROSSETTI, 2008, 250).

As organizações desejam pessoas motivadas, entusiasmadas e cheias de novas idéias. Indivíduos motivados, felizes, trabalham bem humorados, e no fim apresentam bom desempenho. E motivar estas pessoas a induzindo-as a desempenhos excelentes não tem sido uma tarefa fácil para as organizações, na verdade tem se tornado uma questão de sobrevivência no mercado atual.

A falta de motivação é apontada no meio corporativo como um dos principais fatores que contribui para elevação dos percentuais de absenteísmo no trabalho, bem como a rotatividade.

As organizações há muito tempo vêm despertando para o comportamento motivacional, a maioria dos administradores tem a visão de que o desempenho dos funcionários diz respeito apenas ao conhecimento deles, porém não é o que Glasser (1994, p. 15 *apud* BERGAMINI, 1997, p. 24) diz, pois afirma que “o fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E, sim, na maneira de lidar com as pessoas.”

Robbins (2005, p. 132) define motivação como “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.”

A teoria das relações humanas dá ênfase às pessoas, e acredita que pessoas satisfeitas produzem mais, conseqüentemente melhoram o desempenho (LACOMBE, 2005, P. 135).

Esta satisfação a qual o autor se refere diz respeito às necessidades físicas, psicológicas e materiais que sob controle, o individuo está em equilíbrio, realizando seu trabalho com eficiência.

As pessoas passam grande parte de suas vidas nas empresas onde trabalham, o ambiente organizacional torna-se parte de sua vida pessoal. Conseguir com que os funcionários realizem o que esperamos deles, é uma missão da motivação (KWASNICKA, 2006, p. 64).

Para Silva (2005, p. 221) a motivação é “alguma força direcionada dentro dos indivíduos, pela qual eles tentam alcançar uma meta, a fim de preencher uma necessidade ou expectativa.”

Bateman e Snell (2006, p. 423) afirmam que “A **motivação** refere-se a forças que energizam, dirigem e sustentam os esforços de uma pessoa.”

A motivação, segundo Robbins (2000, p. 341), é mais um instrumento que fazem os funcionários adquirir um alto nível de desempenho, não depende apenas do funcionário estar motivado, é fundamental habilidade e apoio a ele.

Na perspectiva de Maximiano (2008, p. 252) a motivação é uma “relação de causa e efeito”, assim o comportamento do indivíduo é motivado por causa interna do próprio indivíduo ou causa externa, encontrado no ambiente.

Oliveira (2008, p. 149) define “Motivação é o conjunto de motivos que levam o indivíduo a agir de uma determinada forma.”

Diante de todos os pensamentos destes autores, a motivação possui várias abordagens, sobretudo deve-se compreender que é necessário as organizações desenvolverem oportunidade e ambiente favoráveis a motivação.

Kwasnicka (2006, P.64) complementa com “A Administração deve procurar o que motiva o indivíduo e criar um ambiente ou clima que possibilitem a satisfação individual de necessidades e objetivos organizacionais, por extensão.”

2.9 Teorias Motivacionais

2.9.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

Conhecida como uma das teorias mais antigas, a teoria da hierarquia das necessidades criada por Abraham Maslow, segundo Robbins (2005, p. 133) defende que dentro do ser humano existe uma hierarquia de necessidades composta por cinco categorias: a primeira fisiológica (básica), a segunda segurança, a terceira social, a quarta estima e a quinta auto-realização.

Maslow intensifica sua idéia, quando afirma que “uma necessidade satisfeita não é um motivador de comportamento” (LACOMBE, 2005, p. 130). Assim, o que na verdade motiva os indivíduos são as necessidades ainda não alcançadas, ou seja, ainda não satisfeitas. (Ver figura 04)

Esta teoria propunha, através do pensamento de Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 93),

Além disso, elas são organizadas na hierarquia [...] e influenciam a motivação na base da prepotência das necessidades, ou seja, as necessidades residentes no mais alto grau da hierarquia só podem influenciar a motivação se as necessidades dos graus inferiores já se encontrarem, em grande parte, satisfeitas.

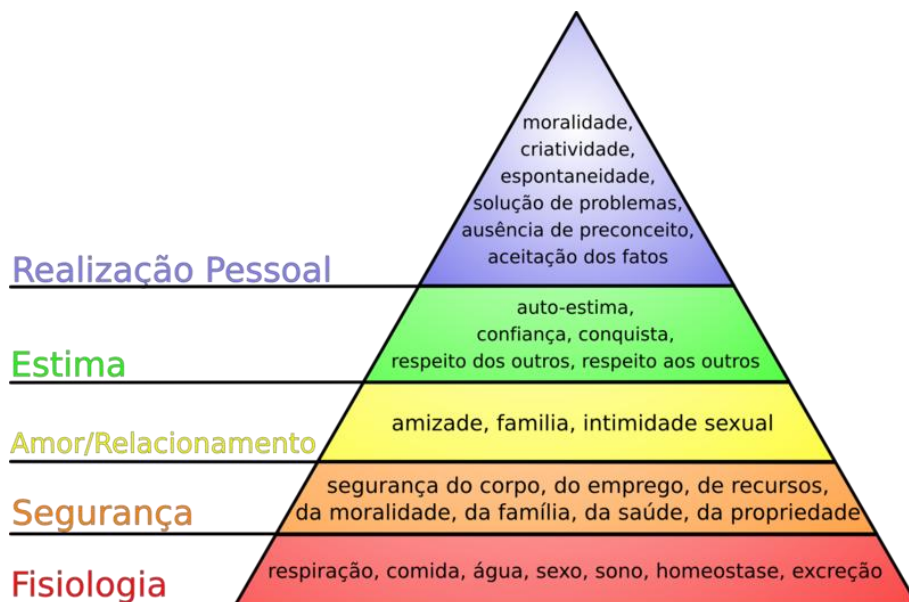


Figura 04: Hierarquia das necessidades de Maslow
Fonte: site www.brunoamaral.com.br

2.9.2 Teoria X e Teoria Y

Esta teoria aborda que existem duas visões distintas do ser humano, a primeira basicamente negativa, denominada teoria X e a segunda, basicamente positiva, denominada teoria Y, esta foi a proposta de seu idealizador, Douglas McGregor (ROBBINS, 2005, p. 133).

Na concepção de Kwasnicka (2006, p. 70) “a Teoria X julga as capacidades humanas como se fossem potencialmente estáticas” e com relação à teoria Y “Há maior oportunidade para o desenvolvimento do entusiasmo em relação ao próprio trabalho e suas realizações”.

Existem alguns conceitos, diferenças e características peculiares a estas duas teorias, que devem ser levadas em consideração. (Ver quadro 03)

| Refere-se aos trabalhadores | TEORIA X | TEORIA Y |
|-----------------------------|--|--|
| | Não gostam de trabalhar, evitam-no sempre que podem. | Gostam do trabalho, agem com naturalidade. |
| | São forçados, coagidos, ameaçados com punições, para atingirem as metas. | Demonstram autocontrole e auto-orientação, comprometidos com os objetivos. |
| | Evitam responsabilidades. | Dispostos a aprender, buscam responsabilidades. |
| | Demonstra pouca ambição e coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho. | Iniciativa na tomada de decisões |

Quadro 03: Diferenças entre a teoria X e teoria Y

Fonte: formulação própria

2.9.3 Teoria dos Dois Fatores

O idealizador desta teoria é Frederick Herzberg, afirma que existem dois fatores motivadores que agem nos funcionários. O primeiro deles é “os fatores relacionados aos aspectos pessoais de realização profissional e ao conteúdo do trabalho, como gosto pelo trabalho, aumento de conhecimentos [...]” (LACOMBE, 2005, P. 136).

Com relação ao segundo, é “os fatores externos que dizem respeito ao ambiente de trabalho, como tipo de supervisão, conforto, salário [...]” (LACOMBE, 2005, P. 137).

Robbins (2005, p. 135) diz que,

Se quisermos motivar as pessoas para o trabalho, Herzberg sugere a ênfase nos fatores associados com o trabalho em si ou com os resultados diretos a ele, como chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização.

Estes fatores bem administrados e aceitos pelos funcionários indicam que os funcionários ficariam satisfeitos. Mas, independe se estes fatores sejam bons, não são eles que tornam as pessoas satisfeitas ou motivadas a desempenhar suas funções, o que possivelmente os fariam ficar motivados seriam os fatores motivacionais, são estes que realmente expressam a função exercida pelo funcionário.

Os fatores motivacionais, como realização profissional, reconhecimento pelos resultados, responsabilidade, proporcionam satisfação no trabalho, já os fatores higiênicos, tais como salários, status, relações pessoais, evitam insatisfação no trabalho (LACOMBE, 2005, 138).

2.9.4 Novas Abordagens sobre Motivação

As novas abordagens sobre motivação levam vantagem em comparação às abordagens anteriores, visto que hoje existe a presença de uma inovação tecnológica que contribui de forma significativa para apuração de novos resultados de análise. Porém não se deve esquecer a contribuição e abertura de novos conhecimentos que as abordagens anteriores proporcionaram a sociedade contemporânea.

2.9.4.1 Teoria ERG (Existence, Relatedness and Growth)

A teoria ERG, é uma teoria baseada na teoria da hierarquia de Maslow, depois de revista, deu-se este nome, Clayton Alderfer é o responsável por este estudo. Alderfer afirma que existem três grupos de necessidades essenciais, existência, relacionamento e crescimento, deu-se o nome da teoria ERG (CHIAVENATO, P. 250).

Reduzida para três as necessidades, a teoria ERC também reforça que não é necessária uma hierarquia rígida. A frustração de necessidades de ordem superior aumenta a demanda de maior satisfação daquelas de ordem inferior.

Segundo Batman e Snell (2006, p. 432) “A teoria ERG propõe que várias necessidades diferentes podem estar em ação ao mesmo tempo.”

Robbins (2005, p. 137) complementa com,

A teoria ERG argumenta, assim como Maslow, que as necessidades de nível baixo levam a um desejo de satisfazer as necessidades de nível superior; mas múltiplas necessidades podem operar em conjunto como motivadoras e a frustração em tentar satisfazer uma necessidade de nível alto pode resultar na regressão a necessidade de nível inferior.

2.9.4.2 Teoria das Necessidades de McClelland

David McClelland definiu algumas necessidades específicas mais importantes que movem o comportamento das pessoas, são as necessidades de realização, afiliação e poder.

Necessidades de realização “caracteriza-se por forte orientação para a realização e por uma obsessão pelo sucesso e pelo atingimento de metas” (BATEMAN; SNELL, 2006, p. 432).

Necessidade de afiliação caracteriza-se por “Necessidade de relacionamento e amizade” (MAXIMIANO 2008, p. 265).

Necessidade de poder é “A necessidade de fazer os outros se comportarem de maneira que, em outras circunstâncias, não se comportariam” (ROBBINS, 2000, p. 346).

Estas três necessidades, de acordo com a Chiavenato (2005, p. 253), são aprendidas e adquiridas com experiências vividas por cada indivíduo.

2.9.4.3 Teoria da Fixação de Objetivos

Seu idealizador é Edwin Locke, segundo Robbins (2005, p. 141) propôs a idéia de “lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho”.

Esta teoria acredita que especificação dos objetivos, o desafio, o feedback causa grande impacto no desempenho (CHIAVENATO, 2005, p. 257).

Verifica-se também que esta teoria está relacionada diretamente com a cultura. Os adeptos da mesma, são indivíduos que buscam alcançar metas, são independentes e o fator /desempenho é almejado por todos, ou seja, existe consciência de que o indivíduo faz parte de um todo.

A teoria da fixação dos objetivos, segundo Chiavenato (2005, p. 258) afirma que existem quatro métodos de motivar as pessoas, através do dinheiro, definição de objetivos, participação na tomada de decisões e na definição dos objetivos e redesenho de cargos e tarefas.

2.9.4.4 Teoria do Reforço

Diferentemente da teoria de fixação de objetivos, criada por B. Skinner, a teoria do reforço é “uma abordagem comportamental que defende que o reforço é que condiciona o comportamento” (CHIAVENATO, 2005, p. 262).

No ponto de vista de Silva (2005, p. 248) “A teoria de Skinner que, por meio das conseqüências do comportamento, os funcionários serão motivados a se comportar de maneiras predeterminadas.”

O reforço é considerado, nesta abordagem, como “uma influência importante no comportamento” (ROBBINS, 2005, p.143).

Existem quatro estratégias de modificação de comportamento organizacional, que influenciam as pessoas a melhorarem as práticas do trabalho, o reforço positivo, reforço

negativo, punição e evitação. As duas primeiras fortalecem o comportamento desejável, já as duas últimas enfraquecem e/ou eliminam os comportamentos indesejáveis. Chiavenato (2005, p. 263) afirma que,

Reforço positivo: para aumentar a frequência ou intensidade do comportamento desejável, relacionando-o com as conseqüências agradáveis e contingentes à sua ocorrência.

Reforço negativo: para aumentar a frequência ou intensidade do comportamento desejável pelo fato de evitar uma conseqüência desagradável e contingente à sua ocorrência.

Punição: para diminuir a frequência ou eliminar um comportamento indesejável pela aplicação da conseqüência desagradável e contingente à sua ocorrência.

Evitação: para diminuir a frequência ou eliminar um comportamento indesejável pela remoção de uma conseqüência agradável e contingente à sua ocorrência.

2.9.4.5 Teoria da Equidade

Desenvolvida por Adams, Chiavenato (2005, p. 255) afirma que a teoria “se baseia na comparação que geralmente as pessoas fazem a respeito de suas contribuições e de suas recompensas em relação às contribuições e recompensas dos outros.”

Já Bateman e Snell (2006, p. 439) dizem que “Teoria que afirma que as pessoas avaliam o grau de justiça com têm sido tratadas baseando-se em dois fatores-chave: seus resultados e suas contribuições.”

Os resultados a que o autor se refere dizem respeito, ao salário, ao reconhecimento, benefícios, satisfação, punição, aumentos, entre outros. E as contribuições são o que os funcionários dão ao trabalho, que são: desempenho, esforço, tempo, experiência, competência, entre outros. Quando existe a comparação com entradas = contribuições e resultados, se estas relações forem iguais, então este é um caso de equidade. Ou seja, é justo um funcionário com mais experiência e mesma qualificação que outro sem experiência, e exerça a mesma função, o primeiro ganhe mais do que o segundo. Neste caso, passa a existir uma tensão de equidade (ROBBINS, 2005, p. 145). A teoria da equidade propõe justiça à relação contribuição e resultados.

Em resumo, Silva (2005, p. 245) afirma que “A teoria da equidade, em síntese, concentra-se no sentimento do indivíduo de quão justamente ele tem sido tratado e comparação com o tratamento recebido pelos outros.”

2.9.4.6 Teoria da Expectativa

Uma das teorias sobre motivação mais bem aceitas, idealizada por Victor Vroom, traz a idéia de que o esforço depende do resultado. “A teoria da expectativa (expectancy theory) propõe que as pessoas se esforçam para alcançar resultados ou recompensas, que para elas são importantes, ao mesmo tempo que evitam os resultados indesejáveis.” (MAXIMIANO, 2008, p. 252).

Esta teoria baseia-se nas expectativas que os funcionários almejam, quando acreditam que podem alcançar bom desempenho, atingindo as metas da empresa, e que este pode trazer recompensas organizacionais, como premiações, promoção, e que estas recompensas irão satisfazer suas metas pessoais (ROBBINS, 2005, p. 148).

Segundo Chiavenato (2005, p. 259), Vroom propõe três fatores determinantes de motivação que age nas pessoas,

Objetivos individuais: ou seja, a força do desejo de atingir objetivo [...]

Relação percebida entre o alcance dos objetivos e alta produtividade: É a relação que a pessoa percebe entre produtividade e o alcance dos objetivos individuais [...]

Percepção da capacidade da pessoa de influenciar seu próprio nível de produtividade: Se a pessoa acredita que um enorme esforço despendido tem efeito sobre o resultado, tenderá a se esforçar muito.

2.10 Incentivos Motivacionais

Faz parte das atribuições e responsabilidades dos líderes acompanharem a satisfação e verificar se os seus seguidores estão se sentindo motivados. Colaboradores satisfeitos e motivados produzem mais e em melhor qualidade, atendem melhor o cliente, promovem um clima organizacional agradável, como também aumentam o desempenho. Já que as pessoas fazem uso da liderança para justificar os resultados organizacionais, é interessante que a mesma busque meios de sempre apresentar melhores resultados. Estes por sua vez, são conquistados pelos colaboradores.

Diante do pensamento de Robbins (2005, p. 293) sobre a pessoa do líder, através da abordagem da atribuição, afirma que o líder é uma pessoa dotada de qualidades que o diferenciam dos demais colaboradores, como personalidade extrovertida, compreensão, inteligência e facilidade de relacionamento. Tomando como foco estas características, os líderes têm oportunidade de utilizá-las como forte instrumento para motivar pessoas. Assim

como as suas habilidades, o líder deve levar em consideração alguns incentivos motivacionais que influenciam no desempenho do colaborador, tais como:

- ✓ Cargos e Salários: o salário é um grande instrumento motivacional, é algo tangível, sem dúvidas um indicador que influencia no desempenho do colaborador. Robbins (2005, p. 173) afirma que “ao vincular o pagamento com o desempenho, a remuneração passa a ser o reconhecimento de uma contribuição, e não apenas um direito adquirido.” Com relação aos cargos, o colaborador cria uma expectativa quando o seu desempenho tem superado o previsto. Sente-se entusiasmado quando surge uma oportunidade de crescimento profissional.
- ✓ Participação na tomada de decisão: o colaborador tem condições de expor de forma clara e objetiva, outras maneiras de como trabalhar, melhorando seu desempenho e produtividade. Contribuindo com mais eficiência e eficácia para o alcance dos objetivos organizacionais. Como também permite que sinta que sua opinião seja ouvida, proporcionando maior satisfação e motivação.
- ✓ Aperfeiçoamento profissional: promover treinamento, reciclagem, oportunidade de crescimento, desenvolver as habilidades do colaborador. Todas estas ações estão ligadas diretamente com o sistema de cargos e carreiras, influencia no plano de carreira do indivíduo. O aperfeiçoamento profissional juntamente com a remuneração, torna-se um indicador motivacional significativo no desempenho.
- ✓ Incentivo a criatividade: definidas como idéias incomuns, porém eficazes, (WARGNER III e HOLLENBECK, 2006, p. 79), a criatividade promove interação e inovação a organização. Permite aos colaboradores atitude, coragem, perspectiva de mudança.
- ✓ Elogios e reconhecimento: sem dúvidas que o reconhecimento no ambiente de trabalho precede um bom desempenho ou produtividade alcançada. Os elogios e reconhecimento devem ser cultivados em todas as áreas da sociedade, dentro das organizações não seria diferente, trata-se de um ambiente onde os indivíduos passam cerca de 9 horas diárias, portanto estes fatores contribuem de maneira psicológica para o bem estar do profissional como também contribui com o bom desempenho.
- ✓ Benefícios sociais: os benefícios sociais oferecidos pelas organizações exercem grande poder sobre as decisões de escolha de um profissional, entre muitos estão os planos de saúde, planos odontológicos, auxílio creche, ticket alimentação, oportunidade de empréstimos ao funcionário. Trata-se também de uma forma de manter os profissionais que ali exercem suas atividades.

- ✓ Incentivos financeiros: dentre alguns estão as premiações, comissões, participações nos lucros, pagamento por mérito, participações acionárias, negociação de dias de folgas extras. São formas que as organizações utilizam que promovem maior entusiasmo no indivíduo a alcançar melhor desempenho em suas tarefas, em contrapartida o indivíduo é reconhecido financeiramente.

Estes são alguns incentivos motivacionais, que por meio deles o líder deve exercer sua influência e habilidades junto à organização para garantir que os seus liderados trabalhem motivados e satisfeitos.

2.11 Desempenho Organizacional

Na perspectiva de Oliveira (2008, p. 166) “desempenho é o resultado da relação que se estabelece entre comportamentos observados e os padrões esperados para esses comportamentos.”

Para Silva (2005, p. 249) “O desempenho é determinado por atributos individuais (habilidade e experiência), pelo suporte organizacional (recursos e tecnologia) e pelo esforço no trabalho (o ponto em que o nível de motivação de um indivíduo o conduz.)”

Portanto o desempenho organizacional está ligado a fatores anteriormente abordados, como a liderança eficaz, o estímulo motivacional no trabalho, premiações, reconhecimentos, estes contribuem de forma efetiva e significativa para melhores resultados.

Bateman e Snell (2006, p. 428) afirmam que “De acordo com a teoria da expectativa, os esforços de trabalho de uma pessoa levam a algum nível de desempenho.”

2.12 Motivação e Desempenho Organizacional

O alto nível de desempenho tão almejado pelas organizações, para ser alcançado, é preciso exercer alguns pontos fundamentais, como a visão voltada para incentivar o comprometimento dos profissionais, estimular os colaboradores, incentivá-los a alcançar novos desafios, para tanto a organização deve ter o senso de avaliar suas ações e mudar atitudes em busca de profissionais motivados com o trabalho e comprometidos. Este será o perfil da organização competitiva do futuro.

Diante do que já foi abordado neste trabalho, a motivação é fator fundamental que altera o desempenho organizacional. Uma das técnicas de gestão mais abordada no mundo contemporâneo é a motivação dos profissionais da empresa, aliada a uma comunicação eficaz

e uma administração de resultados transparente. Porém, conciliar todos estes atributos em uma liderança não capaz, o caminho da organização não será resultados surpreendentes nem desempenhos significativos.

Hampton (1983, p. 39) afirma que “Os administradores que queiram motivar seu pessoal, aumentam as possibilidades de o fazerem se compreenderem as necessidades, crenças e expectativas das pessoas com relação ao trabalho.”

Para Bateman e Snell (2006, p. 423) um funcionário motivado, trabalha com vigor, desempenha suas atividades em prol de maior desempenho.

Oliveira (2008, p. 166) define “desempenho é o resultado da relação que se estabelece entre comportamentos observados e os padrões esperados para esses comportamentos.”

Tornou-se corriqueiro encontrar nas organizações as metas dispostas a todos que quisessem acompanhar, as metas é uma forma de estimular a motivação nas pessoas, e também o desempenho. Metas ideais, são aquelas que devem ser específicas, quantificáveis e mensuráveis, além de estimular os funcionários a acelerar o desempenho, contribui para o funcionário dar o melhor de si, aumentando a produtividade e melhorando os resultados.

2.13 Liderança e Desempenho Organizacional

Na visão de Hampton, (1990, p. 199),

Os líderes com idéias brilhantes e a capacidade de inspirar pensamento e ação nos outros são os principais geradores de energia. Os efeitos de sua personalidade contagiam o desempenho, que é consideravelmente mais forte na direção de organizações do que os sistemas despersonalizados...

As organizações que estão dispostas em revistas, jornais, coluna social, como uma das melhores empresas de se trabalhar, embora utilizem isso como marketing, elas expressam verdade em expor sua cultura organizacional ao mundo. Para chegar a este nível, as empresas são dotadas de profissionais preparados e dispostos a lutar pelos objetivos empresariais, sob liderança eficaz e influente, que inspira em seus liderados entusiasmo, sentimento de vitória, capacidade de desenvolvimento, confiança, assim é inevitável o alto desempenho destas organizações.

Os administradores investem em fatores motivacionais, como uma maior satisfação no trabalho, com interesses no nível de desempenho dos funcionários.

2.14 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho tem sido um instrumento eficaz para verificar como a organização os funcionários reagem às ações que a organização adota. Tratando-se ainda como uma responsabilidade importante.

Sob o pensamento de Robbins (2000, p. 246),

As avaliações são utilizadas para tomar decisões fundamentais relativas às pessoas, tais como promoções, transferências e rescisões; para identificar necessidades de treinamento; para dar feedback aos funcionários sobre como a organização encara o seu desempenho e, freqüentemente, como base de reajustes salariais.

Pode ser compreendida de duas formas, como julgamento, que diz respeito às tomadas de decisões, já como desenvolvimento se refere à contribuição dada ao funcionário, como forma de desenvolver melhor o desempenho (HAMPTON, 1990, p.370).

Como fatores de avaliação, segundo Robbins (2005, p. 405), devem conter resultados individuais das tarefas, comportamentos e características individuais.

Os responsáveis tradicionais por realizarem a avaliação de desempenho são os gerentes, supervisores, em algumas empresas são pessoas que fazem parte dos liderados, membros da equipe, na concepção de Bateman e Snell (2006, p. 336) dizem que “Colegas e membros de equipes, muitas vezes enxergam dimensões diferentes do desempenho e, freqüentemente, são melhores para identificar potencial de liderança e habilidades no trato interpessoal.”

Os métodos de avaliação de desempenho podem ser:

Avaliação Crítica. [...] escrever uma narrativa descrevendo as vantagens, as desvantagens, o desempenho anterior, o potencial e as sugestões [...]

Incidentes Críticos. [...] O avaliador descreve relatos “anedóticos” que descrevem o que o funcionário fez de particularmente eficaz ou ineficaz.

Escalas de Pontuação Gráfica. A partir da listagem de um conjunto de fatores de desempenho, tais como quantidade e qualidade do trabalho, profundidade do conhecimento, cooperação, lealdade, assiduidade, honestidade e iniciativa, o avaliador dará notas a cada fator da lista em escalas progressivas.

Escalas de Pontuação de Base Comportamental. [...] o avaliador classifica os funcionários segundo itens ao longo de um continuum, mas os pontos são exemplos de comportamento efetivo no cargo em questão e não descrições ou características gerais do funcionário.

Comparações Multipessoais. Trata-se de um dispositivo de mensuração mais relativa do que absoluta (ROBBINS, 2000, p. 248)

3. LOJAS RIACHUELO

A empresa escolhida para aplicar esta pesquisa monográfica foi as Lojas Riachuelo S/A Filial Campina Grande – PB que está localizada no Shopping Boulevard desde 1999. Suas atividades iniciaram-se em 1947, quando dois irmãos se uniram, Nevaldo Rocha e Newton Rocha, saíram de Caraúbas inteiro do Rio Grande do Norte e abriram um pequeno negócio de confecções, tecidos e relógios na cidade de Natal, com o nome de A Capital. Anos mais tarde o Sr. Nevaldo teve a idéia de montar um fabrico na cidade de Recife-PE, com objetivo fabricar confecções boas e baratas, que logo ficaram conhecidas, era uma rede de lojas de tecido. Em 1959 mudaram-se de volta a Natal e em 1976 houve a construção de duas fábricas em Fortaleza-CE. Em 1979 esta rede de lojas, que somavam um total de 67 lojas espalhadas em todo Brasil, foi comprada pelo Grupo Guararapes, que hoje é o maior grupo de confecção de roupas da América Latina. Diante deste grandioso negócio, pensando em ampliar e melhorar sua logística, em 1981 criou a Transportadora Casa Verde, com o objetivo de transportar as confecções e equipamentos das lojas e matriz. Hoje o Grupo Guararapes é composto pela Fábrica Têxtil Guararapes, Transportadora Casa Verde, Midway Financeira, Shopping Midway em Natal.

Desde 1993 as Lojas Riachuelo investem na moda nacional e internacional como uma forma de atrair seus clientes. Como ela fabrica seu próprio produto, isto incentivou a criação de marcas próprias e barateou o produto permanecendo com a mesma qualidade de antes. Com esta estratégia promove marcas com uma identidade visual e público-alvo específico.

Em 2004, mudaram a estratégia de marketing, além de reformas e melhorias no *merchandising* visual de nossas lojas. Saíram da mídia convencional e investiram no processo de verticalização, apostando em produtos com preços menores e qualidade superior. Agora já conhecida, em 2007 volta às mídias com uma nova campanha de comunicação, com objetivo de popularizar a moda, a preços acessíveis e estilo ao alcance de todos.

Em 2009, a Riachuelo está entre as três maiores redes de departamento do Brasil e conta com 112 lojas distribuídas em 21 estados do Brasil. Permanecendo com a mesma estratégia de vender a moda preservando bons preços e melhorando constantemente a qualidade de seus produtos.

Com a missão de proporcionar a cada vez mais pessoas as condições de se expressar através da moda e sua visão liderar o mercado nacional de moda, em um cenário predominantemente formal. Entre seus valores estão ética e respeito, solidez financeira,

austeridade administrativa, meritocracia, aperfeiçoamento constante, responsabilidade social, servir ao cliente, governança corporativa e atitude vendedora.

Seu slogan é: Riachuelo essa é a moda. Sua logomarca é:



Figura 05: Logomarca Riachuelo
Fonte: Arquivos das Lojas Riachuelo

O ramo de atividade da Riachuelo é comércio varejista de artigos para o lar, vestuário e complementos, ela trabalha com vários serviços como: vestuário, acessórios, artigos para o lar, seguros e planos de saúde.

O foco de estudo desta pesquisa se resume a Filial de Campina Grande-PB, que conta hoje com 102 colaboradores, entre eles, gerente, supervisor, encarregados, operadores de caixa, auxiliares de crediário e escritório, fiscais, costureira, promotores e vendedores. A loja está dividida em cinco seções: moda feminina, moda masculina, moda infantil, moda casa e calçados. Nossos estudos estarão resumidos ao departamento de crediário das Lojas Riachuelo Filial Campina Grande – PB. A estrutura hierárquica da empresa segue disposto na figura 06.



Figura 06: Organograma Riachuelo Filial.
Fonte: Arquivo das Lojas

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Identificar as oportunidades ou problemas nas organizações a serem estudadas e analisadas requer métodos e técnicas de pesquisas específicas. A princípio é totalmente relevante que se tenha uma idéia focada no que se pretende pesquisar, o que se espera descobrir e aprender com a pesquisa (VERGARA, 2007, p. 61).

Andrade (2009, p. 119) afirma que “Metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento.”

A finalidade deste capítulo é descrever o método e técnica de pesquisa utilizados para responder ao questionamento do problema inicial desta pesquisa: Qual é o impacto das ações adotadas pelos líderes no desempenho dos colaboradores?

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 221) “o método se caracteriza por uma abordagem mais ampla, em nível de abstração mais elevado, dos fenômenos da natureza e da sociedade.”

O método de pesquisa adotado foi o monográfico. “O método monográfico consiste no estudo de determinados, indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de ter generalizações.” (ANDRADE, p. 124).

A pesquisa baseou-se quanto aos fins como investigação de caráter exploratório, “[...] é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem [...]” Vergara (2007, p. 47). Desta forma, através de esclarecimento de idéias, com o objetivo de ampliar a visão sobre o objeto de estudo.

A pesquisa aprofundou-se na investigação quanto aos meios, através da pesquisa de campo que por Vergara (2007, p. 47) descreve que “Pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.”

A pesquisa de campo se enquadra a este estudo, por esclarecer necessidades para resolução da problemática em questão e por conter informações precisas da população investigada, as Lojas Riachuelo – Filial Campina Grande – PB.

Conforme já informado, a pesquisa foi realizada nas Lojas Riachuelo – Filial Campina Grande – PB, nos dias 22 e 23 de Novembro de 2010. A pesquisa limitou-se a população, do departamento de crediário, num total de 23 colaboradores, com exceção do líder do setor. Optou-se por não definir a amostra, visto que a quantidade de colaboradores é possível de colher os dados, não dificultando a análise e proporcionando maior probabilidade de

veracidade no resultado final. A escolha do departamento de crediário deu-se devido à viabilidade de acesso e informações da empresa.

Quanto à técnica de pesquisa classificou-se como observação direta intensiva, ela pode existir através da observação e entrevista, optando pela observação por complementar a apuração dos resultados. Marconi e Lakatos (2003, p. 190) descrevem que “A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar.” Assim como as demais técnicas de pesquisa sofre limitações e apresenta vantagens, no caso desta, o pesquisador pode influenciar na pesquisa por criar próprias conclusões do fenômeno, em contra partida apresenta como vantagem o contato direto com o fenômeno, proporciona “a coleta de dados sobre um conjunto de atitudes comportamentais típicas.” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 191).

Entendendo que a observação se limita na obtenção dos dados, do ponto de vista científico, é necessário mais de uma técnica ao mesmo tempo (MARCONI e LAKATOS, 2003, p. 191), portanto esta pesquisa classificou-se e intensificou-se como documentação direta extensiva, por permitir que o levantamento de dados seja no local onde o fenômeno ocorre, teve como instrumento de pesquisa um questionário dividido em duas partes, a primeira parte composta por quatro questões sobre o perfil do colaborador e a segunda parte composta de dezessete questões que abordam o impacto da liderança no desempenho organizacional.

O modelo de escala utilizado para construção do questionário foi à escala de Likert, uma escala que contribui significadamente com pesquisas organizacionais, assim como esta. A escala de Likert tem por finalidade indicar o grau de concordância ou discordância com declarações relativas à atitude que está sendo estudada, trata-se de uma escala simples de ser construída, são atribuídos valores de 1 a 5, de 5 a 1 ou de +2 a -2, incluindo o zero. Nesta pesquisa optou-se por utilizar valores de 1 a 5, este modelo proporciona ao entrevistado maior oportunidade de respostas e clareza. (Ver figura 05)

| Discordância | | Neutralidade | Concordância | |
|---------------------|-----------------------|------------------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Nem discordo Nem concordo | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Figura 07: Escala de Likert
Fonte: Formulação própria

Com a escala de Likert adotada no questionário, o entrevistado marcou as sentenças de acordo com seu grau de concordância ou discordância sobre a situação atual, no que se refere à relação, liderança e desempenho:

(1) Discordo totalmente: significa que as ações da liderança não correspondem ao proposto na afirmação.

(2) Discordo parcialmente: significa que as ações da liderança não correspondem em sua maioria ao proposto na afirmação.

(3) Nem concordo / Nem discordo: significa que existem dúvidas quanto às ações da liderança no que corresponde a totalmente ou grande maioria proposto na afirmação.

(4) Concordo parcialmente: significa que as ações da liderança correspondem em grande maioria ao proposto na afirmação.

(5) Concordo totalmente: significa que as ações da liderança correspondem totalmente ao proposto na afirmação.

Para melhor análise dos dados foram propostos alguns indicadores, com intuito de estudar intensamente e detalhadamente o problema proposto por esta pesquisa. (Ver tabela 01)

| INDICADORES | CLASSIFICAÇÃO | QUESTÕES |
|-------------|-----------------------------|------------------------|
| I 1 | Satisfação | Q. 1 |
| I 2 | Tomada de Decisão | Q. 4 |
| I 3 | Acessibilidade | Q. 5 |
| I 4 | Flexibilidade | Q. 14 |
| I 5 | Motivação | Q. 2; Q. 3; Q.9; Q. 12 |
| I 6 | Relacionamento Interpessoal | Q. 10; Q. 15 |

| | | |
|-------------|--------------------------------|---------------------------|
| I 7 | Estabelecimento de metas | Q. 6 |
| I 8 | Comunicação | Q. 8 |
| I 9 | Autoridade | Q. 13 |
| I 10 | Comprometimento com o Trabalho | Q. 7 |
| I 11 | Nível de Desempenho | Q. 11; Q.16; Q. 17 |

Tabela 01: Classificação dos indicadores

Fonte: Formulação própria

Com relação ao tratamento dos dados, utilizou-se a abordagem quantitativa, por analisar a relação entre causa-efeito e avaliar o resultado do estudo em questão. Os dados foram organizados e agrupados de acordo com os indicadores estabelecidos por esta pesquisa, utilizando a análise estatística através de planilhas eletrônicas Microsoft Excel, apresentando assim os resultados finais.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por finalidade expor os resultados obtidos com a pesquisa e análise referente aos mesmos. Com o intuito de avaliar se os objetivos específicos mencionados nesta pesquisa foram alcançados.

O foco dos estudos desta pesquisa monográfica deu-se na Riachuelo Filial Campina Grande – PB, o proposto foi avaliar a relação entre liderança e desempenho dos colaboradores no departamento de crediário.

Os resultados estão organizados conforme a ordem proposta dos objetivos específicos desta pesquisa, assim como sua análise.

Conforme o questionário foi dividido em duas partes, segue a apresentação e análise dos dados da primeira parte.

5.1 Parte 1: Análise do Perfil dos Colaboradores

Nesta parte avaliou-se o perfil dos colaboradores entrevistados, a partir de quatro questões. Seguem dispostas as questões, resultados e análises.

QUESTÃO 1: Refere-se ao sexo do colaborador. (Ver tabela 02)

| QUESTÃO | FEMININO | | MASCULINO | | TOTAL | |
|--------------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| | N.O. | % | N. O. | % | N.T.O. | % |
| Q. 1 | 22 | 96% | 1 | 4% | 23 | 100% |
| TOTAL | 22 | 96% | 1 | 4% | 23 | 100% |

Tabela 02: Classificação do sexo dos colaboradores
Fonte: Pesquisa direta.

A tabela revela o número de ocorrências relativo ao sexo dos colaboradores. O departamento de crediário é composto por 96% do sexo feminino e com apenas 4% do sexo masculino (N.O. = 1). A concentração evidente do sexo feminino no departamento é devido a demanda feminina em busca deste tipo de organização, assim como, sob relatos da supervisão do setor, deve-se também por análise de perfil para ingressar no setor.

¹N.O., que significa Número de Ocorrência

²N.T.O., que significa Número Total de Ocorrências

QUESTÃO 2: Refere-se ao estado civil do colaborador. (Ver gráfico 01)

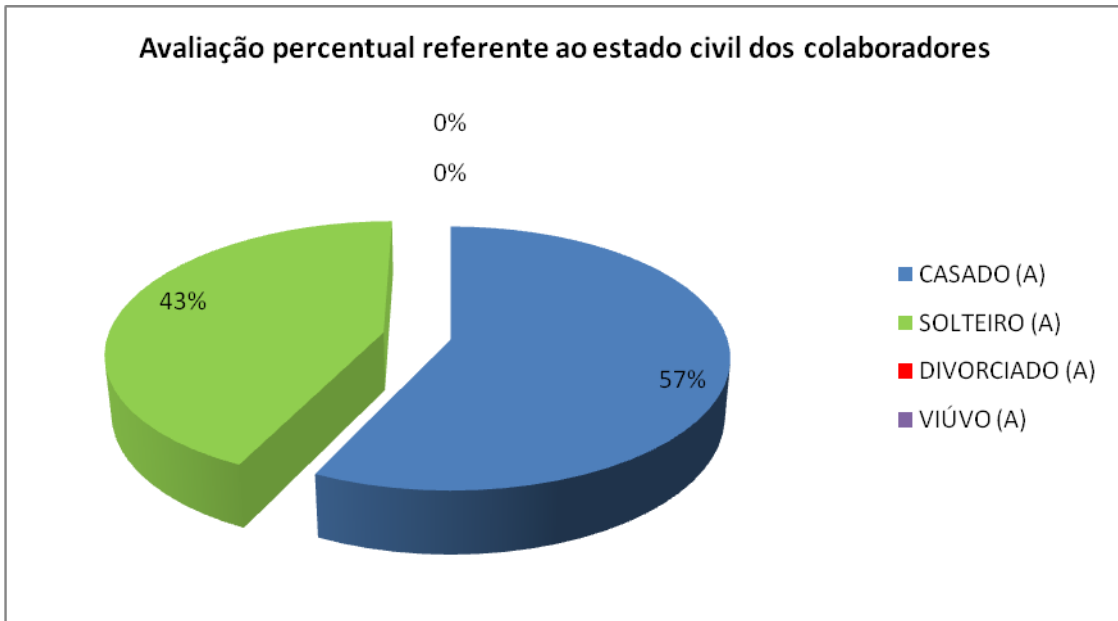


Gráfico 01: Avaliação percentual referente ao estado civil dos colaboradores.
 Fonte: Pesquisa direta.

Quanto a este aspecto predominou-se o estado civil de casado com 57% dos resultados e com 43% no estado civil de solteiro. De acordo com relatos da supervisão do setor, não existe preferência quanto ao estado civil para fins de perfil.

QUESTÃO 3: Refere-se a faixa etária dos colaboradores. (Ver gráfico 02)

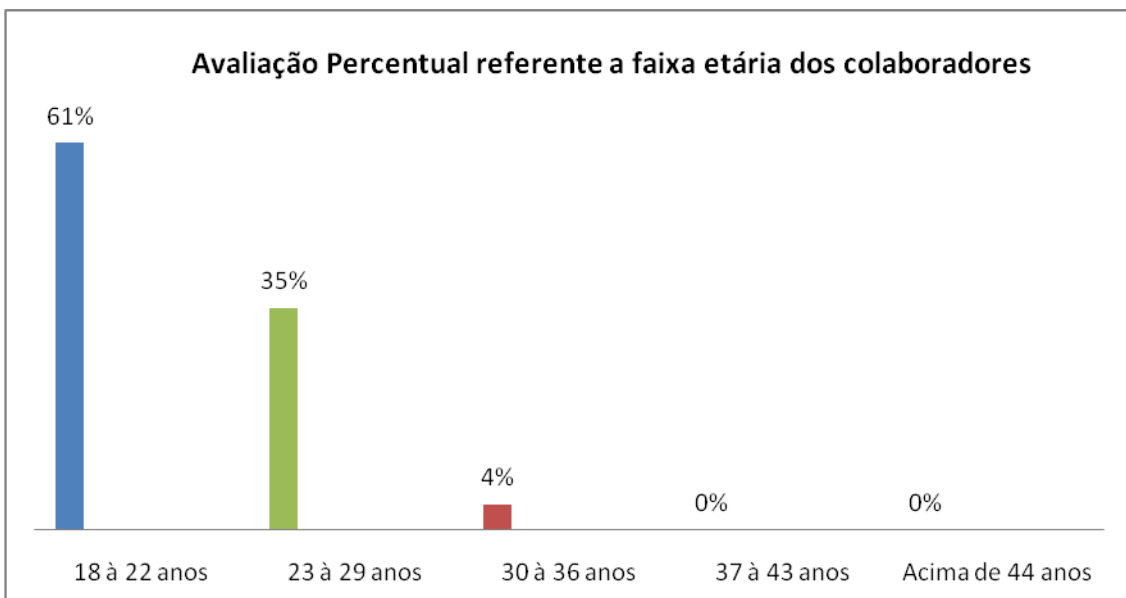


Gráfico 02: Avaliação percentual referente à faixa etária dos colaboradores.
 Fonte: Pesquisa direta.

Conforme descrito no gráfico 02, 61% dos colaboradores estão entre 18 e 22 anos, representando a maior parte da população estudada. Com 35% dos colaboradores estão entre 23 e 29 anos. E com apenas 4% dos colaboradores representam o intervalo entre 30 e 36 anos. Os demais intervalos não apresentaram resultados. A supervisão do departamento afirma que não existe preferência quanto à faixa etária para seleção.

QUESTÃO 4: Refere-se ao grau de instrução dos colaboradores. (Ver gráfico 03)

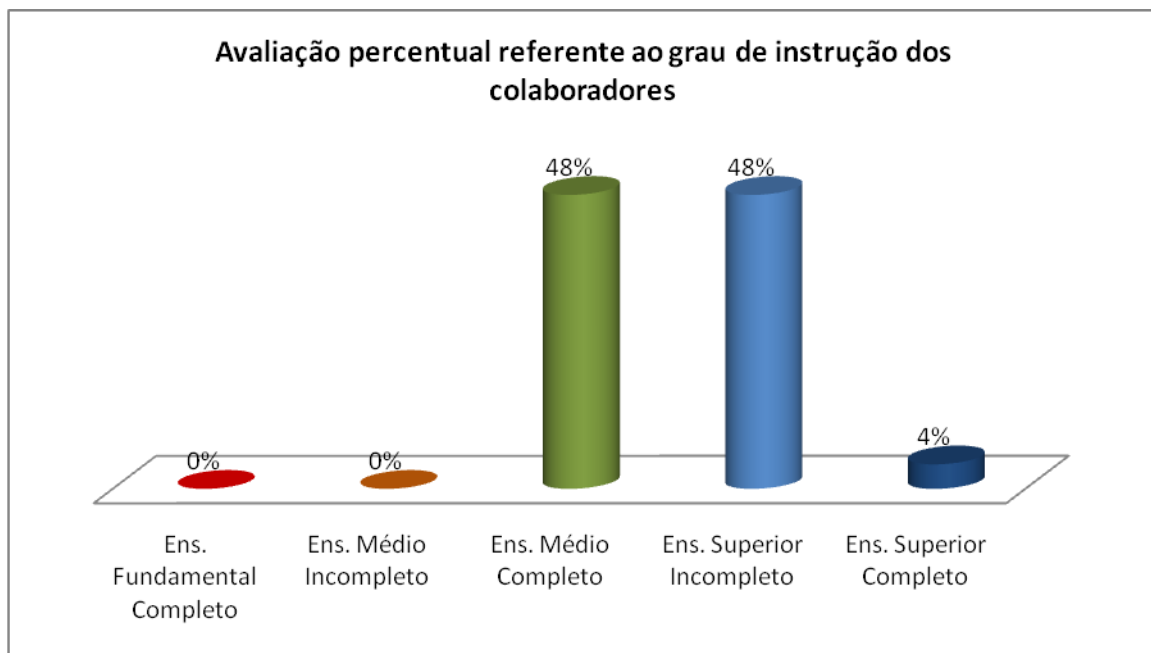


Gráfico 03: Avaliação percentual referente ao grau de instrução dos colaboradores
Fonte: Pesquisa direta.

Quanto a este aspecto, houve um empate nos resultados, com 48% dos colaboradores tem o ensino médio completo e 48% com ensino superior incompleto, apenas 4% dos colaboradores representam o ensino superior completo. As demais alternativas não tiveram resultados. A supervisão do setor do crediário relata que a única restrição quanto ao grau de instrução, refere-se à contratação a partir do ensino médio completo, trata-se de normas da empresa.

5.2 Parte 2: Análise do Impacto da Liderança no Desempenho Organizacional

Esta etapa buscou-se através de 17 questões avaliar o impacto da liderança atual no desempenho organizacional dentro do setor de crediário das Lojas Riachuelo Filial Campina Grande – PB. Para melhor compreensão a apresentação dos resultados e sua respectiva análise estão organizados conforme a ordem dos objetivos específicos desta pesquisa.

5.2.1 Resultados Referente ao Primeiro Objetivo Específico

Como primeiro objetivo específico proposto por esta pesquisa diz respeito a: estimar o nível de satisfação dos colaboradores quanto ao modelo de gestão atual. Para avaliar este objetivo agruparam-se os indicadores Satisfação, Tomada de decisão, Acessibilidade e Flexibilidade, estes serão analisados por ordem. Estes indicadores agrupados têm por finalidade auxiliar na apuração do quesito satisfação do colaborador.

5.2.1.1 Indicador Satisfação

QUESTÃO 1: Estou satisfeito (a) com meu emprego. (Ver tabela 03)

| QUESTÃO | DISCORDÂNCIA TOTAL | | DISCORDÂNCIA PARCIAL | | NEUTRALIDADE | | CONCORDÂNCIA PARCIAL | | CONCORDÂNCIA TOTAL | | TOTAL | |
|---------------------|--------------------|----|----------------------|----|--------------|----|----------------------|-----|--------------------|-----|--------|------|
| | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.T.O. | % |
| Q.1 (SATISFAÇÃO) | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 13 | 57% | 10 | 43% | 23 | 100% |
| TOTAL | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 13 | 57% | 10 | 43% | 23 | 100% |

Tabela 03: Distribuição de freqüência dos resultados referente ao indicador Satisfação.

Fonte: Pesquisa direta.

Neste caso, percebe-se que houve 43% de concordância total e 57% de concordância parcial no que se refere à satisfação com o trabalho, ou seja, em resultados agrupados todos os colaboradores apontaram um alto nível de satisfação diante a gestão atual. As demais alternativas não apresentaram resultados.

Para Robbins (2005, p. 66) satisfação é “a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza”. Em outras palavras, diz respeito ao bem estar em realizar as tarefas formais e as informais dentro da organização a qual faz parte.

Segundo Edward E. Lawler III (*apud* BERGAMINI e CODA, 1997, p. 134) afirma que “A idéia de que a satisfação no trabalho influencia as decisões das pessoas sobre trabalhar e de permanecerem no atual emprego ainda parece válida.”

Os funcionários têm consciência do valor do seu capital intelectual e portanto expressam como se sentem dentro da organização, demonstrando interesse ou não pelo trabalho, quando suas necessidades não são atendidas, provocando insatisfação. Cabe as empresas investir em melhores condições de vida para os funcionários, pois pessoas satisfeitas produzem mais, conseqüentemente apresenta melhores desempenhos. (LACOMBE, 2005, p.135).

5.2.1.2 Indicador Tomada de Decisão

QUESTÃO 4: Existe participação dos colaboradores nas decisões a serem tomadas pelo líder.

| QUESTÃO | DISCORDÂNCIA TOTAL | | DISCORDÂNCIA PARCIAL | | NEUTRALIDADE | | CONCORDÂNCIA PARCIAL | | CONCORDÂNCIA TOTAL | | TOTAL | |
|---------------------|--------------------|-----------|----------------------|-----------|--------------|-----------|----------------------|------------|--------------------|------------|-----------|-------------|
| | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.T.O. | % |
| Q.4 (T. DE DECISÃO) | 0 | 0% | 1 | 4% | 0 | 0% | 14 | 61% | 8 | 35% | 23 | 100% |
| TOTAL | 0 | 0% | 1 | 4% | 0 | 0% | 14 | 61% | 8 | 35% | 23 | 100% |

Tabela 04: Distribuição de freqüência dos resultados quanto ao indicador Tomada de Decisão.

Fonte: Pesquisa direta.

Conforme descrito na Tabela 04, 61% concordam parcialmente que o líder permite participação dos colaboradores na tomada de decisão, 35% concordam totalmente e 4% referem-se aos que discordam parcialmente, que através do número de ocorrências é representado apenas por uma pessoa. De forma agrupada, no que se refere ao indicador Tomada de Decisão, 96% concordam com a gestão atual. Portanto, permitir que os colaboradores façam parte da tomada de decisão, auxilia no seu comprometimento com os objetivos, melhora sua produtividade, aguça a motivação, aumenta a satisfação com o trabalho assim como também favorece ao bom desempenho (ROBBINS, 2005, p. 179).

Tomando como base o pensamento de Robbins, a tomada de decisão exerce grande influência sobre os colaboradores, eles se sentem importante, isso os estimula a buscar novas atitudes e inovação para melhores resultados.

Para Wagner III e Hollenbeck (2006, p.248) “o líder democrático trabalha com o grupo para ajudar seus membros a chegar às suas próprias decisões”. Com este percentual de

96% de concordância sobre a participação nas decisões, identifica-se que a liderança do crediário utiliza o estilo democrático de gestão.

5.2.1.3 Indicador Acessibilidade

QUESTÃO 5: O líder abre espaço para ouvir críticas e/ou sugestões. (Ver tabela 05)

| QUESTÃO | DISCORDÂNCIA TOTAL | | DISCORDÂNCIA PARCIAL | | NEUTRALIDADE | | CONCORDÂNCIA PARCIAL | | CONCORDÂNCIA TOTAL | | TOTAL | |
|-------------------------|--------------------|-----------|----------------------|-----------|--------------|-----------|----------------------|------------|--------------------|------------|-----------|-------------|
| | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.T.O. | % |
| Q.5 (ACESSIBILIDADE) | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 5 | 22% | 18 | 78% | 23 | 100% |
| TOTAL | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 5 | 22% | 18 | 78% | 23 | 100% |

Tabela 05: Distribuição de frequência dos resultados referente ao indicador Acessibilidade.

Fonte: Pesquisa direta.

A tabela 05 apresenta que 78% dos colaboradores concordam totalmente com o indicador Acessibilidade, 22% concordam parcialmente, as demais alternativas não apresentaram resultados. Ou seja, a liderança permite que os colaboradores se expressem quando existe alguma sugestão ou crítica a ser feita, quanto à liderança ou quanto às tarefas delegadas. Através da investigação exploratória o próprio pesquisador presenciou momentos de negociação quanto às dificuldades encontradas no ambiente de trabalho pelos colaboradores. A liderança do departamento de crediário ouviu as reclamações e sugestões dos colaboradores e pôde tomar as decisões em conjunto, favorecendo a equipe. Agindo conforme o conceito de Bennis e Nanus (1998, *apud* ARAUJO, 2008, p. 334) que “O líder opera sobre recursos emocionais e espirituais da organização, sobre seus valores, comprometimento e aspirações”. Utilizou dos recursos emocionais dos colaboradores para avaliar melhor a situação e tomar as providências cabíveis.

5.2.1.4 Indicador Flexibilidade

QUESTÃO 14: O meu líder compreende quando não é possível alcançar os resultados propostos. (Ver tabela 06)

| QUESTÃO | DISCORDÂNCIA TOTAL | | DISCORDÂNCIA PARCIAL | | NEUTRALIDADE | | CONCORDÂNCIA PARCIAL | | CONCORDÂNCIA TOTAL | | TOTAL | |
|----------------------|--------------------|-----------|----------------------|-----------|--------------|-----------|----------------------|------------|--------------------|------------|-----------|-------------|
| | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.T.O. | % |
| Q.14 (FLEXIBILIDADE) | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 9% | 13 | 56% | 8 | 35% | 23 | 100% |
| TOTAL | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 9% | 13 | 56% | 8 | 35% | 23 | 100% |

Tabela 06: Distribuição de frequência dos resultados quanto ao indicador Flexibilidade.

Fonte: Pesquisa direta.

Os resultados apontam que 56% dos colaboradores concordam parcialmente com relação ao indicador Flexibilidade, 35% concordam totalmente e 9% expressam neutralidade. Os colaboradores concordam com 91% dos resultados que a liderança atual compreende os motivos quando não é possível alcançar os resultados. A liderança, na maioria das vezes, reconhece as dificuldades de alcançar os resultados, portanto exerce sua habilidade de compreensão (ROBBINS, 2005, p. 293).

5.2.1.5 Análise Global Referente ao Primeiro Objetivo Específico

Diante do que foi exposto sobre os resultados alcançados, o nível de satisfação dos colaboradores das Lojas Riachuelo Filial Campina Grande – PB representam 97% dos resultados em relação à liderança atual, tomando como instrumento de estudo os indicadores, satisfação, tomada de decisão, acessibilidade e flexibilidade. (Ver Tabela 07).

| QUESTÕES | DISCORDÂNCIA TOTAL | | DISCORDÂNCIA PARCIAL | | NEUTRALIDADE | | CONCORDÂNCIA PARCIAL | | CONCORDÂNCIA TOTAL | | TOTAL | |
|----------------------------|--------------------|-----------|----------------------|-----------|--------------|-----------|----------------------|------------|--------------------|------------|-----------|-------------|
| | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.T.O. | % |
| TABELA 03 (SATISFAÇÃO) | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 13 | 57% | 10 | 43% | 23 | 100% |
| TABELA 04 (T. DE DECISÃO) | 0 | 0% | 1 | 4% | 0 | 0% | 14 | 61% | 8 | 35% | 23 | 100% |
| TABELA 05 (ACESSIBILIDADE) | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 5 | 22% | 18 | 78% | 23 | 100% |
| TABELA 06 (FLEXIBILIDADE) | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 9% | 13 | 56% | 8 | 35% | 23 | 100% |
| TOTAL | 0 | 0% | 1 | 1% | 2 | 2% | 45 | 49% | 44 | 48% | 92 | 100% |

Tabela 07: Distribuição de frequência referente ao resultado global do primeiro objetivo específico.

Fonte: Pesquisa direta.

5.2.2 Resultados Referentes ao Segundo Objetivo Especificam

O segundo objetivo específico proposto refere-se a: compreender se os colaboradores estão se sentindo motivados diante das ações da gestão atual. Para avaliar este objetivo foram agrupados os indicadores motivação e relacionamento interpessoal.

5.2.2.1 Indicador Motivação

QUESTÃO 2: O meu líder se preocupa com o meu desempenho.

QUESTÃO 3: O meu líder reconhece quando eu realizo meu trabalho com eficiência e eficácia.

QUESTÃO 9: O meu superior confia em mim e no meu trabalho e procura me manter entusiasmado.

QUESTÃO 12: As alternativas que a liderança utiliza como: premiação, incentivo financeiro, elogios, recompensas, entre outros, tem me estimulado a alcançar um bom desempenho em minhas tarefas.

| QUESTÕES | DISCORDÂNCIA TOTAL | | DISCORDÂNCIA PARCIAL | | NEUTRALIDADE | | CONCORDÂNCIA PARCIAL | | CONCORDÂNCIA TOTAL | | TOTAL | |
|----------------------|--------------------|-----------|----------------------|-----------|--------------|-----------|----------------------|------------|--------------------|------------|-----------|-------------|
| | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.T.O. | % |
| Q. 2 (MOTIVAÇÃO) | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 4 | 17% | 19 | 83% | 23 | 100% |
| Q. 3 (MOTIVAÇÃO) | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 9 | 39% | 14 | 61% | 23 | 100% |
| Q. 9 (MOTIVAÇÃO) | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 4% | 4 | 17% | 18 | 78% | 23 | 100% |
| Q. 12 (MOTIVAÇÃO) | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 4% | 4 | 17% | 18 | 78% | 23 | 100% |
| TOTAL | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 2% | 21 | 23% | 69 | 75% | 92 | 100% |

Tabela 08: Distribuição de frequência dos resultados referente ao indicador Motivação.

Fonte: Pesquisa direta.

De acordo com os resultados apontados na tabela 08, verifica-se que todas as questões referentes ao indicador motivação foram agrupadas, nos dando um total de 92 ocorrências como 100% das respostas. Assim com 75% dos resultados, os colaboradores concordam totalmente com as ações adotadas pela liderança como forma de mantê-los motivados, 23% concordam parcialmente e apenas 2% representaram neutralidade. As demais alternativas não apresentaram resultados.

Manter funcionários motivados tem se tornado algo constante para as grandes corporações. Segundo Edward E. Lawler III (*apud* BERGAMINI; CODA, 1997, p. 131) “[...] a motivação é um ponto crítico em qualquer planejamento organizacional.” Todavia, as

organizações têm compreendido o impacto que causa manter funcionários desmotivados, e por esta razão têm procurado alternativas de contribuírem com a motivação de seus funcionários, pois assim atende aos requisitos de satisfação dos mesmos, como também promove um alto desempenho.

Segundo relatos da supervisão, as práticas adotadas por ela, como promover momentos que permitam a equipe interagir, estimular a conquista de bons rendimentos como forma de alcançar bom desempenho, proporcionando incentivos financeiros como premiações, comissões, negociar dias de folgas extras, entre outros, têm contribuído de forma significativa para manter os colaboradores motivados e satisfeitos.

5.2.2.2 Indicador Relacionamento Interpessoal

QUESTÃO 10: Existe um bom relacionamento entre o líder e a equipe.

QUESTÃO 15: O meu líder se preocupa com os meus problemas pessoais.

| QUESTÕES | DISCORDÂNCIA TOTAL | | DISCORDÂNCIA PARCIAL | | NEUTRALIDADE | | CONCORDÂNCIA PARCIAL | | CONCORDÂNCIA TOTAL | | TOTAL | |
|--------------------------|--------------------|-----------|----------------------|-----------|--------------|------------|----------------------|------------|--------------------|------------|-----------|-------------|
| | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.T.O. | % |
| Q.10 (REL. INTERPESSOAL) | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 9% | 21 | 91% | 23 | 100% |
| Q.15 (REL. INTERPESSOAL) | 0 | 0% | 0 | 0% | 6 | 26% | 10 | 43% | 7 | 30% | 23 | 100% |
| TOTAL | 0 | 0% | 0 | 0% | 6 | 13% | 12 | 26% | 28 | 61% | 46 | 100% |

Tabela 09: Distribuição de freqüência dos resultados referente ao indicador Relacionamento Interpessoal.

Fonte: Pesquisa direta.

A Tabela 09 nos mostra que 61% dos colaboradores concordam totalmente com o indicador relacionamento interpessoal, 26% concordam parcialmente e apenas 6% demonstraram neutralidade. Portanto, diante dos resultados alcançados, a liderança atual tem um bom relacionamento com a sua equipe o que proporciona maior interação na relação líder-membro, condicionando melhores resultados.

“A capacidade de trabalhar com outras pessoas, compreendendo-as e motivando-as, tanto individualmente como em grupos, define as **habilidades humanas.**” (ROBBINS, 2005, p. 5). A capacidade que um líder tem de influenciar as pessoas através de suas habilidades humanas, através dela é possível comunicar, motivar e delegar.

5.2.2.3 Análise Global Referente ao Segundo Objetivo Específico

A análise geral da tabela 10, com 68% de concordância total, 24% de concordância parcial, os colaboradores do departamento de crediário das Lojas Riachuelo estão se sentindo motivados diante das ações da gestão atual. Representando apenas 8% de neutralidade e as demais alternativas não obtiveram resultados, a gestão atual tem implantado um modelo de liderança adequada que mantêm seus colaboradores motivados e conquistando alto desempenho em suas tarefas. A supervisão tem investido em diferentes maneiras para mantê-los motivados, é o que Kwasnicka (2006, p. 64) afirma “A Administração deve procurar o que motiva o indivíduo e criar um ambiente ou clima que possibilitem a satisfação individual de necessidades e objetivos organizacionais, por extensão”.

| TABELAS | DISCORDÂNCIA TOTAL | | DISCORDÂNCIA PARCIAL | | NEUTRALIDADE | | CONCORDÂNCIA PARCIAL | | CONCORDÂNCIA TOTAL | | TOTAL | |
|-------------------------------|--------------------|-----------|----------------------|-----------|--------------|-----------|----------------------|------------|--------------------|------------|------------|-------------|
| | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.T.O. | % |
| TABELA 08 (MOTIVAÇÃO) | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 2% | 21 | 23% | 69 | 75% | 92 | 100% |
| TABELA 09 (REL. INTERPESSOAL) | 0 | 0% | 0 | 0% | 6 | 13% | 12 | 26% | 28 | 61% | 46 | 100% |
| TOTAL | 0 | 0% | 0 | 0% | 8 | 8% | 33 | 24% | 97 | 68% | 138 | 100% |

Tabela 10: Distribuição de frequência referente ao resultado global do segundo objetivo específico.

Fonte: Pesquisa direta.

5.2.3 Resultados Referente ao Terceiro Objetivo Específico

Quanto ao terceiro objetivo específico refere-se a: analisar se as ações atuais da liderança têm contribuído de forma eficaz para o alcance das metas estipuladas pela empresa. Para melhor compreender os resultados, agruparam-se os seguintes indicadores: estabelecimento de metas, comunicação e autoridade.

5.2.3.1 Indicador Estabelecimento de Metas

QUESTÃO 6: Existe cobrança do líder para que a equipe se esforce em alcançar as metas estipuladas no tempo proposto, buscando quando possível, superar os resultados em relação ao desempenho passado.(Ver tabela 11)

| QUESTÃO | DISCORDÂNCIA TOTAL | | DISCORDÂNCIA PARCIAL | | NEUTRALIDADE | | CONCORDÂNCIA PARCIAL | | CONCORDÂNCIA TOTAL | | TOTAL | |
|---------------------|--------------------|-----------|----------------------|-----------|--------------|-----------|----------------------|------------|--------------------|------------|-----------|-------------|
| | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.T.O. | % |
| Q.6 (EST. DE METAS) | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 4% | 4 | 17% | 18 | 78% | 23 | 100% |
| TOTAL | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 4% | 4 | 17% | 18 | 78% | 23 | 100% |

Tabela 11: Distribuição de frequência dos resultados referente ao indicador Estabelecimento de Metas.
Fonte: Pesquisa direta.

Conforme disposto na tabela 11, 78% concordam totalmente com o indicador Estabelecimento de Metas, 17% concordam parcialmente e apenas 4% apresentaram neutralidade. Como resultado global apontado pelos colaboradores do departamento de crediário das Lojas Riachuelo indicam que a liderança exerce grande cobrança para o alcance das metas estipuladas, visando melhores resultados organizacionais. Portanto entende-se que existe uma liderança atuante no que diz respeito a acompanhamento das atividades realizadas no setor.

De acordo com Robbins (2005, p. 6) “[...] o comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como este comportamento afeta o desempenho das empresas.” Assim é importante enfatizar que o papel do líder provoca grandes alterações no desempenho dos colaboradores, contando que a recíproca é verdadeira.

O que influencia também no alcance das metas é a motivação, pois Robbins (*ibidem*, p. 132) afirma que a motivação é o “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.”

5.2.3.2 Indicador Comunicação

QUESTÃO 8: O meu líder transmite claramente o que deseja sem que fique nenhuma dúvida.

| QUESTÃO | DISCORDÂNCIA TOTAL | | DISCORDÂNCIA PARCIAL | | NEUTRALIDADE | | CONCORDÂNCIA PARCIAL | | CONCORDÂNCIA TOTAL | | TOTAL | |
|-------------------|--------------------|-----------|----------------------|-----------|--------------|-----------|----------------------|------------|--------------------|------------|-----------|-------------|
| | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.T.O. | % |
| Q.8 (COMUNICAÇÃO) | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 4 | 17% | 19 | 83% | 23 | 100% |
| TOTAL | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 4 | 17% | 19 | 83% | 23 | 100% |

Tabela 12: Distribuição de frequência dos resultados referente ao indicador Comunicação.
Fonte: Pesquisa direta.

Quanto ao indicador Comunicação, a tabela 12 expressa que 83% dos colaboradores concordam totalmente e 17% concordam parcialmente com indicador Comunicação. As demais alternativas não obtiveram resultados. Portanto com valor agrupado de concordância de 100% dos resultados os colaboradores afirmam que a liderança exerce uma comunicação eficaz para o alcance dos objetivos.

A respeito disso Chiavenato (1997, p. 99) define que,

Comunicação é a transferência de informação e significado de uma pessoa para outra. É o processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra. É a maneira de se relacionar com outras pessoas através de idéias, fatos, pensamentos e valores. A comunicação é o ponto que liga as pessoas para que compartilhem sentimentos e conhecimentos.

Esta ligação entre líder-membro deve ser com total clareza e sinceridade de ambas as partes, para que os resultados conquistados por estes estejam de acordo com os objetivos traçados.

A comunicação está presente no controle do comportamento das pessoas de diversas maneiras, age na motivação por esclarecer aos colaboradores suas tarefas, acompanhando o desempenho e o que fazer para melhorá-lo (ROBBINS, p. 233).

Através dela os envolvidos expressam suas frustrações ou satisfações, contribuindo com seus depoimentos e relatos para melhor construção de um ambiente adequado de trabalho.

5.2.3.3 Indicador Autoridade

QUESTÃO 13: Obedeço ao meu superior, em respeito ao cargo que ele ocupa. (Ver tabela 13).

| QUESTÃO | DISCORDÂNCIA TOTAL | | DISCORDÂNCIA PARCIAL | | NEUTRALIDADE | | CONCORDÂNCIA PARCIAL | | CONCORDÂNCIA TOTAL | | TOTAL | |
|-------------------|--------------------|----|----------------------|----|--------------|----|----------------------|----|--------------------|------|--------|------|
| | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.T.O. | % |
| Q.13 (AUTORIDADE) | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 23 | 100% | 23 | 100% |
| TOTAL | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 23 | 100% | 23 | 100% |

Tabela 13: Distribuição de frequência dos resultados referente ao indicador Autoridade.

Fonte: Pesquisa direta.

Com um resultado evidente, 100% dos resultados no que se referem ao indicador autoridade, todos os colaboradores vêem e respeitam a liderança atual como autoridade formalizada. Reportam-se a supervisão compreendendo que a mesma exerce seu papel com eficácia e eficiência, já que um superior com autoridade hierárquica sobre um determinado grupo toma as decisões e emite ordens que auxiliaram ao alcance dos objetivos organizacionais. (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006, p. 316).

5.2.3.4 Análise Global Referente ao Terceiro Objetivo Específico

O resultado global referente aos indicadores Estabelecimento de metas, comunicação e autoridade, segue disposto na tabela 14. Com 87% dos resultados concordam totalmente com as ações da liderança atual que tem contribuído de maneira eficaz para o alcance das metas propostas pela empresa, 12% concordam parcialmente e 1% representa neutralidade.

| TABELAS | DISCORDÂNCIA TOTAL | | DISCORDÂNCIA PARCIAL | | NEUTRALIDADE | | CONCORDÂNCIA PARCIAL | | CONCORDÂNCIA TOTAL | | TOTAL | |
|---------------------------|--------------------|-----------|----------------------|-----------|--------------|-----------|----------------------|------------|--------------------|------------|-----------|-------------|
| | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.T.O. | % |
| TABELA 11 (EST. DE METAS) | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 4% | 4 | 17% | 18 | 78% | 23 | 100% |
| TABELA 12 (COMUNICAÇÃO) | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 4 | 17% | 19 | 83% | 23 | 100% |
| TABELA 13 (AUTORIDADE) | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 23 | 100% | 23 | 100% |
| TOTAL | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 1% | 8 | 12% | 60 | 87% | 69 | 100% |

Tabela 14: Distribuição de frequência referente ao resultado global do terceiro objetivo específico.

Fonte: Pesquisa direta.

5.2.4 Resultado Referente ao Quarto Objetivo Específico

O quarto objetivo específico pretende mostrar como o desempenho dos colaboradores se comporta de acordo com a gestão atual. Para melhor compreensão dos resultados foram agrupados os seguintes indicadores: comprometimento com o trabalho e nível de desempenho.

5.2.4.1 Indicador Comprometimento com o Trabalho

QUESTÃO 7: Eu e minha equipe conseguimos atingir as metas estipuladas. (Ver tabela 15)

| QUESTÃO | DISCORDÂNCIA TOTAL | | DISCORDÂNCIA PARCIAL | | NEUTRALIDADE | | CONCORDÂNCIA PARCIAL | | CONCORDÂNCIA TOTAL | | TOTAL | |
|-------------------------|--------------------|----|----------------------|----|--------------|----|----------------------|-----|--------------------|-----|--------|------|
| | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.T.O. | % |
| Q.7 (C. COM O TRABALHO) | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 19 | 83% | 4 | 17% | 23 | 100% |
| TOTAL | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 19 | 83% | 4 | 17% | 23 | 100% |

Tabela 15: Distribuição de frequência dos resultados referente ao indicador Comprometimento com o Trabalho.
Fonte: Pesquisa direta.

Quando questionados sobre o alcance das metas, 83% dos resultados concordam parcialmente e 17% concordam totalmente. (Ver tabela 15). De forma agrupada, os colaboradores concordam com 100% que conseguem atingir as metas propostas. Como relato da supervisão o departamento do crediário, até o período da pesquisa, vem alcançando as metas a dez meses seguidos e a Filial Campina Grande – PB está a quatro meses seguidos alcançando as metas globais. As metas se referem à venda de produtos financeiros (produto seguro pagamento garantido, proteção perda e roubo, crédito pessoal, saque fácil, seguro residencial, plano odontológico, assistência 24hs veículos, assistência 24hs residência, seguro desemprego, seguro de acidentes pessoais e plano odontológico) e cadastro de novos cartões.

Este indicador reflete o potencial dos colaboradores assim como seu comprometimento com o trabalho. O comportamento dos líderes influencia o comportamento dos membros é o que Edward E. Lawler III (*apud* BERGAMINI e CODA, 1997, p. 141) complementa dizendo que o comportamento é “Uma influência crítica sobre a eficácia de um grupo ou equipe é o comportamento do gerente ou supervisor do grupo.”

5.2.4.2 Indicador Nível de Desempenho

QUESTÃO 11: O feedback realizado pelo meu supervisor tem contribuído de forma significativa para que eu produza um desempenho eficaz.

QUESTÃO 16: O meu desempenho individual depende dos benefícios conquistados pelo meu líder, para mim ou para minha equipe.

QUESTÃO 17: Eu e minha equipe nos esforçamos para alcançar as metas propostas.

| QUESTÕES | DISCORDÂNCIA TOTAL | | DISCORDÂNCIA PARCIAL | | NEUTRALIDADE | | CONCORDÂNCIA PARCIAL | | CONCORDÂNCIA TOTAL | | TOTAL | |
|-------------------------|--------------------|-----------|----------------------|-----------|--------------|-----------|----------------------|------------|--------------------|------------|-----------|-------------|
| | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.T.O. | % |
| Q.11 (N. DE DESEMPENHO) | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 4% | 5 | 22% | 17 | 74% | 23 | 100% |
| Q.16 (N. DE DESEMPENHO) | 2 | 9% | 1 | 4% | 4 | 17% | 10 | 43% | 6 | 26% | 23 | 100% |
| Q.17 (N. DE DESEMPENHO) | 0 | 0% | 1 | 4% | 0 | 0% | 3 | 13% | 19 | 83% | 23 | 100% |
| TOTAL | 2 | 3% | 2 | 3% | 5 | 7% | 18 | 26% | 42 | 61% | 69 | 100% |

Tabela 16: Distribuição de frequência dos colaboradores referente a indicador Nível de Desempenho.

Fonte: Pesquisa direta.

De acordo com a tabela 16 o Nível de Desempenho, proposto nas questões 11, 16 e 17, foi o indicador que representou o número maior de variedade nas respostas, com 61% que concordam totalmente, 26% que concordam parcialmente, 7% que representaram neutralidade, 3% que discordaram parcialmente e 3% que discordaram totalmente.

O nível de desempenho como já foi abordado por esta pesquisa, depende de inúmeros fatores condicionantes que o influenciam como o fator motivacional, a liderança, condições de trabalho, benefícios sociais, incentivos financeiros. Entretanto, o indivíduo deve estar sujeito as ações da liderança que irá delinear os caminhos a serem traçados.

Sabemos que as recompensas estão diretamente ligadas ao indicador nível de desempenho, assim para conquistar estas recompensas o indivíduo despende de esforço individual para realizar as tarefas, o esforço individual depende das capacidades e habilidades de cada indivíduo, portando o desempenho gerado é uma relação de todos estes fatores. (CHIAVENATO, p. 336).

5.2.4.3 Análise Global Referente ao Quarto Objetivo Específico

A tabela 17 apresenta os resultados globais referente ao indicador Nível de Desempenho, 55% dos resultados concordam parcialmente, 39% concordam totalmente, 4% apresentaram neutralidade, 1% discorda parcialmente e 1% discorda totalmente. É possível perceber que existe um bom desempenho dos colaboradores diante do modelo de gestão atual, representado 94% dos resultados de concordância. Como afirma Silva (2005, p. 249) que “O desempenho é determinado por atributos individuais (habilidade e experiência), pelo suporte organizacional (recursos e tecnologia) e pelo esforço no trabalho (o ponto em que o nível de motivação de um indivíduo o conduz)”. Assim com o agrupamento de todos estes atributos se obtêm um bom desempenho.

| TABELAS | DISCORDÂNCIA TOTAL | | DISCORDÂNCIA PARCIAL | | NEUTRALIDADE | | CONCORDÂNCIA PARCIAL | | CONCORDÂNCIA TOTAL | | TOTAL | |
|-------------------------------|--------------------|-----------|----------------------|-----------|--------------|-----------|----------------------|------------|--------------------|------------|-----------|-------------|
| | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.T.O. | % |
| TABELA 15 (C. COM O TRABALHO) | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 19 | 83% | 4 | 17% | 23 | 100% |
| TABELA 16 (N. DE DESEMPENHO) | 2 | 3% | 2 | 3% | 5 | 7% | 18 | 26% | 42 | 61% | 69 | 100% |
| TOTAL | 2 | 1% | 2 | 1% | 5 | 4% | 37 | 55% | 46 | 39% | 92 | 100% |

Tabela 17: Distribuição de frequência referente ao resultado global do quarto objetivo.

Fonte: Pesquisa direta.

5.2.5 Resultado Global da Pesquisa

O resultado global da pesquisa está disposto na tabela 18, onde os dados foram analisados por ordem de numeração das tabelas.

| INDICADORES | TABELAS | DISCORDÂNCIA TOTAL | | DISCORDÂNCIA PARCIAL | | NEUTRALIDADE | | CONCORDÂNCIA PARCIAL | | CONCORDÂNCIA TOTAL | | TOTAL | |
|----------------|-----------|--------------------|-------------|----------------------|-------------|--------------|-------------|----------------------|--------------|--------------------|--------------|------------|-------------|
| | | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.O. | % | N.T.O. | % |
| SATISFAÇÃO | TABELA 03 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 13 | 56,5% | 10 | 43,5% | 23 | 100% |
| T. DE DECISÃO | TABELA 04 | 0 | 0,0% | 1 | 4,3% | 0 | 0,0% | 14 | 60,9% | 8 | 34,8% | 23 | 100% |
| ACESSIBILIDADE | TABELA 05 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 5 | 21,7% | 18 | 78,3% | 23 | 100% |
| FLEXIBILIDADE | TABELA 06 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 2 | 8,7% | 13 | 56,0% | 8 | 34,8% | 23 | 100% |
| MOTIVAÇÃO | TABELA 08 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 2 | 2,2% | 21 | 22,8% | 69 | 75,0% | 92 | 100% |
| REL. INTERP. | TABELA 09 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 6 | 13,0% | 12 | 26,1% | 28 | 60,9% | 46 | 100% |
| EST. DE METAS | TABELA 11 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 1 | 4,3% | 4 | 17,4% | 18 | 78,3% | 23 | 100% |
| COMUNICAÇÃO | TABELA 12 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 4 | 17,4% | 19 | 82,6% | 23 | 100% |
| AUTORIDADE | TABELA 13 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 23 | 100,0% | 23 | 100% |
| COMP.C/ TRAB. | TABELA 15 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 19 | 82,6% | 4 | 17,4% | 23 | 100% |
| N. DE DESEMP. | TABELA 16 | 2 | 2,9% | 2 | 2,9% | 5 | 7,2% | 18 | 26,1% | 42 | 60,9% | 69 | 100% |
| TOTAL | | 2 | 0,3% | 3 | 0,7% | 16 | 3,2% | 123 | 35,2% | 247 | 60,6% | 391 | 100% |

Tabela 18: Distribuição de frequência do resultado global da pesquisa.

Fonte: Pesquisa direta.

Diante dos dados colhidos (Ver tabela 18) e resultados apurados, com 391 números de ocorrências, o que equivalente a 100% das respostas obtidas através dos questionários. Com 60,6% dos resultados referente à concordância total, representando 247 ocorrências, 35,2% que se referem à concordância parcial, com 123 ocorrências, 3,2% dos resultados referem-se à neutralidade, com 16 ocorrências, 0,7% refere-se a discordância parcial, com 3 ocorrências e 0,3% refere-se a discordância total, com 2 ocorrências. Para melhor compreensão verificar gráfico 04.

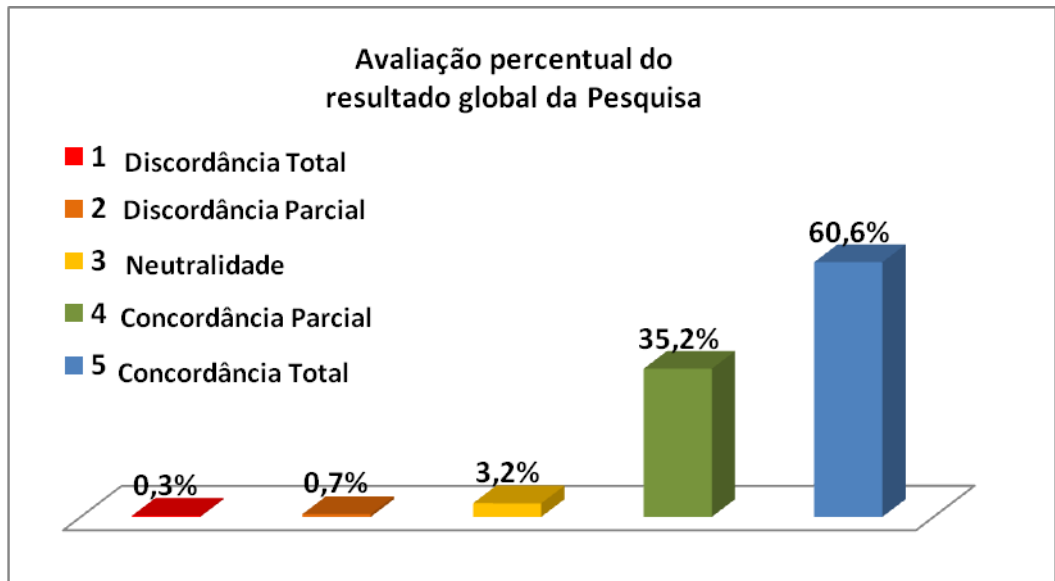


Gráfico 04: Avaliação percentual do resultado global da pesquisa.
Fonte: Pesquisa direta.

Portanto entende-se que as ações adotadas pela liderança atual têm contribuído efetivamente para o alto nível de desempenho dos colaboradores nas Lojas Riachuelo Filial Campina Grande – PB, representado pelo total de 95,8% de concordância (Ver gráfico 05), atendendo assim ao objetivo geral desta pesquisa, que procurou analisar de forma clara e objetiva através dos indicadores que por esta foram nomeados.

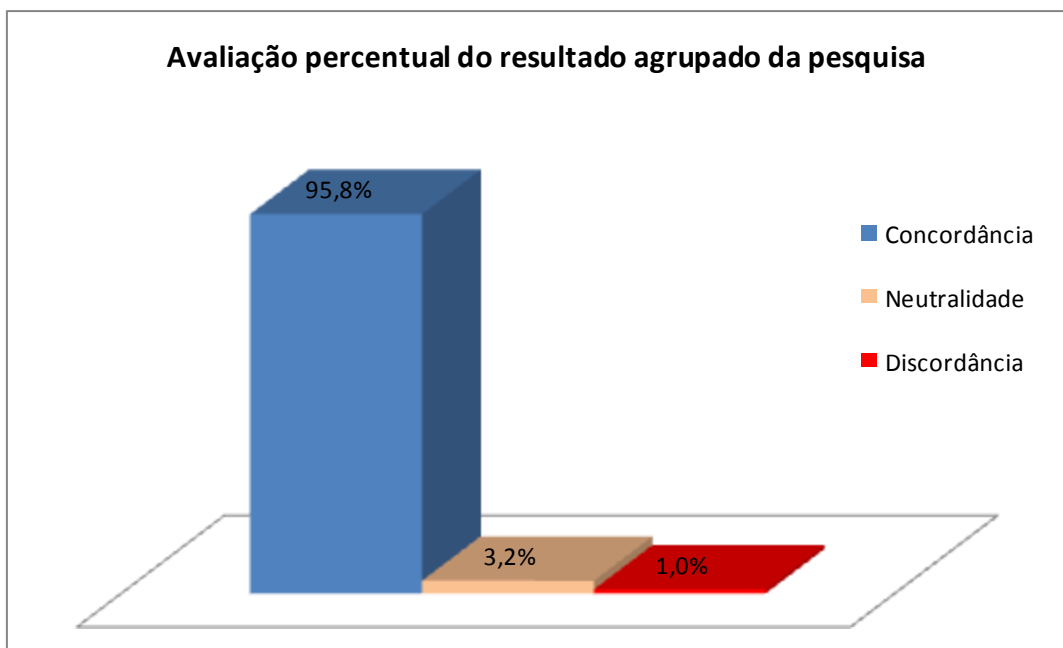


Gráfico 05: Avaliação percentual do resultado agrupado da pesquisa.
Fonte: Pesquisa direta.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo geral de verificar as relações entre as ações dos líderes e o desempenho dos colaboradores no que se refere à melhores resultados no setor de crediário de uma loja de auto-serviço, esta pesquisa foi realizada nas Lojas Riachuelo Filial de Campina Grande-PB, aplicada a todos os funcionários do departamento mencionado, num total de 23 colaboradores com exceção do supervisor.

Em busca de atingir o objetivo geral proposto por esta pesquisa foram elaborados os objetivos específicos. A estes objetivos específicos foram atribuídos indicadores que mediram sua existência particular com o intuito de alcançá-los.

O primeiro objetivo específico buscou estimar o nível de satisfação dos colaboradores quanto ao modelo de gestão atual. Para melhor apuração dos dados foram agrupados os indicadores satisfação, tomada de decisão, acessibilidade e flexibilidade. Os resultados, com 97% de concordância (ver tabela 07), indicaram que os colaboradores estão satisfeitos diante da gestão atual.

Com relação ao segundo objetivo específico consistiu em compreender se os colaboradores estão se sentindo motivados, diante das ações da gestão atual. Para tanto os indicadores motivação e relacionamento interpessoal foram agrupados para melhor entendimento do objetivo. Com 92% de concordância dos resultados apurados (ver tabela 10), revelam que os colaboradores das Lojas Riachuelo estão trabalhando motivados e acreditam que as ações atuais da liderança têm influenciado em sua motivação.

O objetivo específico seguinte propõe analisar se as ações atuais do líder têm contribuído de forma eficaz para o alcance das metas estipuladas pela empresa. Para este objetivo ser alcançado esta pesquisa agrupou os indicadores estabelecimento de metas, comunicação e autoridade. 99% de concordância dos resultados apurados (ver tabela 14) destacam que as ações adotadas pelo líder são eficazes no que diz respeito a cumprimento de metas.

O quarto objetivo específico desta pesquisa consistiu em mostrar como o desempenho dos colaboradores se comporta de acordo com a gestão atual. Para esta análise agruparam-se os indicadores comprometimento com o trabalho e nível de desempenho. A tabela 17 aponta 93% de concordância dos resultados apurados, portanto as ações da liderança têm influenciado positivamente o bom desempenho dos colaboradores, justificando os resultados alcançados e posição no ranking entre as três melhores da regional.

Diante de todos os resultados analisados chega-se a conclusão de que o objetivo geral proposto por esta pesquisa foi alcançado. Pois existe uma relação eficaz entre as ações da liderança e o desempenho dos colaboradores, visto que nos indicadores avaliados representam 95,8% de concordância (ver gráfico 05), ou seja, a relação liderança-desempenho existe nas Lojas Riachuelo Filial Campina Grande- PB e é fortemente expressada nos resultados organizacionais.

Com a análise da liderança do departamento de crediário das Lojas Riachuelo, identificou-se que é utilizado o estilo democrático de liderança, dando ênfase ao líder e ao liderado. E a abordagem que melhor se enquadra a este estilo de gestão e que é adotado pela Riachuelo é a Abordagem Situacional, pois “liderança é o processo de exercer influência sobre o comportamento das pessoas para atingir objetivos em determinadas situações”. (LACOMBE, 2005, p. 221).

Como parte desta pesquisa também é sugerido pontos de melhoria para que os resultados organizacionais permaneçam em constante crescimento. Baseado na observação informal dos ambientes interno e externo da empresa propõe-se algumas recomendações gerenciais que posteriormente podem ser acatadas pela organização estudada:

- Devido ao espaço físico da loja ser pequeno, viu-se a necessidade de disponibilizar um espaço específico para os colaboradores poderem passar o período do descanso, a empresa tem apenas o refeitório destinado à alimentação, portanto torna-se inadequado para descanso.
- Ainda sobre esta dificuldade de espaço físico, propõe-se uma ampliação na loja, na parte interna, visto que as instalações físicas dificultam a organização dos setores, provocando um tumulto de funcionários dentro dos setores. Este ambiente pode causar desorganização no processo, pois são vários colaboradores desempenhando tarefas semelhantes, porém não existe espaço físico suficiente para cabê-los.
- Sobre equipamentos e maquinários, sugere-se um investimento inicial em computadores e máquinas de caixas novos, pois equipamentos antigos estão mais propícios a darem defeito, podendo parar, dificultar ou atrasar o processo em sistema, deve ser levado em consideração que o atendimento ao cliente é um tipo de serviço que lida com a presença física do cliente e este deve ser o mais ágil possível garantindo a satisfação do cliente.

O estudo desta pesquisa sobre a relação liderança-desempenho vai proporcionar a alta gerência e aos supervisores um parâmetro de evolução que a atual liderança vem desempenhando no setor, como também levar a outros departamentos as mesmas ações de liderança com o mesmo intuito de maior desempenho, promovendo maior interação entre os setores.

Quanto à pesquisa realizada, sugere-se uma análise qualitativa, por meio da análise interpretativa dos dados, como também construir hipóteses *posteriori*, procurando relações que expliquem o melhor o objeto de estudo.

Propõe-se ainda o incentivo a pesquisas voltadas para o desempenho do funcionário tendo como base outras variáveis que podem influenciá-lo. Assim como uma pesquisa voltada para os líderes, com o objetivo de identificar as condições de trabalho dos mesmos, as limitações encontradas por eles na gestão.

Através da observação informal do pesquisador, identificaram-se alguns pontos fortes dentro do ambiente das Lojas Riachuelo, como o senso de trabalho em equipe, a preocupação com o treinamento, forte respeito à hierarquia da empresa, partindo do princípio de que existe a autoridade formal, como também os gestores são vistos como líderes, foi percebido devido à interação dos colaboradores e resultados organizacionais divulgados pela supervisão do setor, assim como grande aceitação dos líderes.

Algumas limitações foram encontradas no decorrer da pesquisa, como o tempo de observação no ambiente pesquisado, foram dois dias, devido ao ritmo de trabalho do setor, dificultou um pouco na captação de mais informação do ambiente através da observação informal, um período maior de observação facilitaria a análise detalhada do comportamento dos colaboradores diante das ações dos líderes. Assim como a pesquisa poderia ter se estendido a todos os setores da empresa, para analisar a relação liderança-desempenho dos demais departamentos e investigar os resultados de cada um especificamente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, Cecília W.; Coda, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

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

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

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

_____. **Recursos humanos**. Ed.compacta, 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DUBRIN, Andrew J. **Funcionamentos do comportamento organizacional** (Fundamentals of organizational behavior). São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ESCALA DE LIKERT - Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/escala de Likert](http://www.administradores.com.br/escala-de-likert)> - consulta. *Acesso em: 27 de novembro de 2010*

HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

HAMPTON, David. R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW - Disponível em: <<http://www.brunoamaral.com/post/a-hierarquia-de-necessidades-de-maslow>> *Acesso em: 25 de novembro de 2010*.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROSSETTI, José Paschoal, (1941). **Introdução à economia**. 20. Ed. 5. São Paulo: Atlas, 2008)

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teoria da administração**. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WAGNER III, Jonh A.; HOLLENBECK, Jonh R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

APÊNDICE



Caro colaborador,

Convidamos você a responder algumas questões referente a este questionário que tem por finalidade avaliar o impacto da liderança no desempenho organizacional das Lojas Riachuelo, Filial de Campina Grande-PB.

O questionário é totalmente confidencial, não sendo necessário identificação, assim peça-lhes que fiquem à vontade para respondê-lo.

1ª PARTE: Questões de 1 a 4 referem-se ao Perfil dos colaboradores

1. Sexo:

Masculino Feminino

1. Estado Civil

Solteiro (a) Casado (a) Divorciado (a) Viúvo (a)

1. Faixa etária

de 18 à 22 anos de 23 à 29 anos de 30 à 36 anos
 de 37 à 43 anos Acima de 44 anos

1. Grau de Instrução

Ensino fundamental completo (1º ao 9º ano)
 Ensino médio incompleto (1º ao 3º ano do ensino médio)
 Ensino médio completo (1º ao 3º ano do ensino médio)
 Ensino superior incompleto
 Ensino superior completo

2ª PARTE: Questões de 1 a 17 referem-se ao impacto da liderança no desempenho organizacional

Nota: Logo abaixo está disposto uma tabela que indicará o seu nível de concordância quanto as questões abordadas, será necessário apenas que marque um X no quadrinho que corresponde a sua resposta.

| Nº | QUESTÕES | Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Nem discordo Nem concordo | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |
|----|--|---------------------|-----------------------|------------------------------|-----------------------|---------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Estou satisfeito (a) com meu emprego. | | | | | |
| 2 | O meu líder se preocupa com o meu desempenho. | | | | | |
| 3 | O meu líder reconhece quando realizo o trabalho com eficiência e eficácia. | | | | | |
| 4 | Existe participação dos colaboradores nas decisões a serem tomadas pelo líder. | | | | | |
| 5 | O líder abre espaço para ouvir críticas e/ou sugestões. | | | | | |
| 6 | Existe cobrança do líder para que a equipe se esforce em alcançar as metas estipuladas no tempo proposto, buscando, quando possível, superar os resultados em relação ao desempenho passado. | | | | | |
| 7 | Eu e minha equipe conseguimos atingir as metas estipuladas. | | | | | |
| 8 | O meu do líder transmite claramente o que deseja sem que fique nenhuma dúvida. | | | | | |
| 9 | O meu superior confia em mim e no seu trabalho e procura sempre me manter entusiasmado. | | | | | |
| 10 | Existe um bom relacionamento entre o líder e a equipe. | | | | | |
| 11 | O feedback realizado pelo meu supervisor tem contribuído de forma significativa para que eu produza um desempenho eficaz. | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 12 | As alternativas que a liderança utiliza como: premiação, incentivo financeiro, elogios, recompensas, entre outros. Tem me estimulado a alcançar um bom desempenho em minhas tarefas. | | | | | |
| 13 | Obedeço ao meu superior, em respeito ao cargo que ele ocupa. | | | | | |
| 14 | O meu líder compreende, quando não é possível alcançar os resultados propostos. | | | | | |
| 15 | O meu líder se preocupa com meus problemas pessoais. | | | | | |
| 16 | O meu desempenho individual depende dos benefícios conquistados pela liderança, para mim ou para minha equipe. | | | | | |
| 17 | Eu e minha equipe nos esforçamos para alcançar as metas propostas. | | | | | |