

A LIDERANÇA NA LOJA JL DE LIMA EM ALTA FLORESTA/MT

AGUIAR, Marcia Regina¹
marciaregina_af@hotmail.com

RESUMO

Esta pesquisa foi realizada com 15 funcionárias na empresa JL de Lima no município de Alta Floresta/MT, para verificar o desempenho do líder e de seus liderados. Foram distribuídos 15 questionários com perguntas abertas e fechadas para a verificação dos dados. Houve uma resistência por parte dos funcionários para responderem as perguntas abertas, somente 3 funcionários deram suas opiniões. Todas as entrevistadas são do sexo feminino, com idade entre 24 a 47 anos, sendo que 80% das entrevistadas vivem com uma renda familiar entre 1 a 3 salários mínimos, as quais relataram que ajudam na renda familiar. O objetivo principal desta pesquisa era identificar o tipo de liderança exercida dentro da empresa. Define-se liderança no ambiente de trabalho como essencial para o desenvolvimento da empresa. Constatou-se que o líder centraliza as decisões e impõe ordens aos subordinados, impossibilitando os colaboradores de expressarem suas opiniões.

Palavras-chave: Liderança. Empresarial. Ambiente de Trabalho.

ABSTRACT

This research was conducted with 15 employees in the company JL de Lima in the municipality of Alta Floresta/MT to check the performance of the leader and of his followers. It were distributed 15 questionnaires with open and closed questions for the verification of the data. There was resistance from the employees to answer the open questions, only 3 employees gave their opinions. All interviewees were female, aged from 24 to 47 years, being that 80% of interviewees lives with a family income between 1 and 3 minimum wages, which reported that they help in family income. The main objective of this research was to identify the type of leadership exercised within the company. Leadership is defined in the workplace as essential to the company's development. It was noted that the leader centralizes the decisions and imposes orders to his subordinates, making it impossible for the employees of express their opinions.

Palavras-chave: Liderança. Empresarial. Ambiente de Trabalho.

1 INTRODUÇÃO

A empresa estudada JL de Lima, atua no ramo de confecções, no município de Alta Floresta-MT desde 2009, sendo que a sede situa-se no município de Colíder- MT. A empresa

¹Acadêmica do curso de Administração da Faculdade de Alta Floresta (FAF)

estudada foi fundada pelo senhor Oscar Nunes da Silva, em 1981, e atualmente é do senhor Edimilson Belarmino de Lima e possui 5 filiais, com uma totalidade de 150 funcionários. Em Alta Floresta, a loja JL de Lima conta com 20 funcionários.

O tema desta pesquisa é a liderança, cuja delimitação é a postura do líder no ano de 2014. O objetivo geral é avaliar o desempenho do líder na loja e constatar o tipo de liderança exercida na empresa. E, ainda, verificar junto aos funcionários sobre a postura do líder, a fim de detectar sugestões dos funcionários para o bom desempenho do líder.

Normalmente o profissional de RH é um executivo, que trabalha em grandes e médias organizações e tem a responsabilidade de selecionar pessoas, contratar, treinar, remunerar, informar sobre higiene pessoal e segurança no trabalho. Este órgão é responsável por comunicar os funcionários, esclarecer a importância do líder no âmbito empresarial, identificar os conceitos e os tipos lideranças de modo geral. O papel fundamental do líder é estimular pessoas para que haja um entrosamento com o grupo de trabalhadores elevando a produtividade empresarial. Liderança é influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

Conforme Marise Schadeck (apud SANTANA, 2008, s/p), a história da liderança surgiu na Mesopotâmia por volta de 4.000 antes de Cristo. A Mesopotâmia era uma rica região da Ásia menor, localizada nas planícies férteis banhadas pelos rios Tigre e Eufrates. Foi nesta região que surgiu o termo liderança devido a necessidade de viver em grupo, em sociedade, os líderes surgiram para que este projeto fosse executado. Neste período de civilização, destaca-se a invenção da escrita cuneiforme, que é representação dos sons da língua. Registro histórico revela a transformação e evolução do ser humano em busca de alcançar uma estabilidade e a capacidade de alguns indivíduos comoverem, inspirarem e mobilizarem grandes multidões de forma a alcançar os objetivos.

A história relata que transformação acontece desde que o ser humano desenvolveu os conhecimentos e habilidades para transformar o espaço físico, simplificá-lo e adequar a sua maneira. Por ser criativo, ele inventou as roupas, os abrigos, os instrumentos, as ferramentas, a linguagem e acelerou a mudança, trouxe o progresso juntamente com o surgimento das organizações.

Os relatos históricos revelam que na antiguidade uma pessoa para se tornar líder precisaria ser denominada por um ser celestial. E o dever dos súditos era obedecê-la. Isso faria com que a pessoa se tornasse um excelente líder, capaz de convencer multidão e transformar o modo

de vida desta. Após a segunda guerra mundial, houve uma necessidade de estudar o tema liderança, pois, com a expansão do parque industrial na Inglaterra, surgiram as grandes indústrias, aglomerados de empresas que se tornaram grandes demais para ser administradas por um pequeno grupo familiar. Então apareceram os gerentes profissionais, os primeiros organizadores que se preocupavam mais com as fábricas do que com vendas ou compras.(CHIAVENATO,2011)

De acordo com Cheavenato (2011, p.117) “a liderança é decorrente dos relacionamentos entre as pessoas em uma determinada estrutura social”. O tema exposto passou a ser estudado a partir de 1960, na Inglaterra, pelas Escolas profissionalizantes e faculdades de negócios e Administração.Com a expansão da revolução industrial e o crescimento das indústrias, as quais visavam apenas lucros, qualidade e quantidades de produtos produzidos, o líder surgiu para delegar tarefas e comandar os colaboradores para executar as tarefas corretamente. (CHIAVENATO,2011)

Atualmente a palavra liderança está presente em todas as organizações, sejam elas de médio ou grande porte.O líder é responsável em motivar e orientar pessoas para que, juntos, alcancem resultados. Para o bom desempenho e evolução da empresa, traz uma estabilidade para os funcionários, satisfação e motivação a todos os colaboradores. A liderança é necessária em todos os tipos de organizações humanas, seja nas empresas, ou em determinados departamentos. (CHIAVENATO, 2011)

Robbins (2011) define liderança como capacidade de influenciar pessoas para alcançar metas e objetivos. Para Bergamine (apud HEMPHIL;COONS,1957, p.3-7), liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo de pessoas em direção a um objetivo comum. Na opinião de Lacombe(2001,p.201), etimologicamente, liderar significa conduzir. Líder é o que conduz o grupo. Para Hunter (2004,p. 28) a liderança é uma habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.

Portanto, o conceito de liderança é um processo para conduzir um grupo de pessoas. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados para que contribuam para o alcance de resultados. É a busca da satisfação do grupo e do desejo dos mesmos.

Diante do exposto, objetiva-se avaliar o desempenho do líder, para proporcionar à empresa e aos funcionários melhor desempenho, visto que o objeto de estudo é a liderança, um fator que interfere no desempenho dos funcionários e na qualidade do trabalho. Diante disso, o desempenho do líder tem agradado os funcionários? Além disso, a hipótese básica é

que os colaboradores estão satisfeitos com a postura do líder. A hipótese secundária é que a liderança exercida e considerada satisfatória pelos funcionários.

Considerando tudo que foi pesquisado e publicado sobre liderança, esta pesquisa tem a finalidade de demonstrar a importância de um líder no âmbito empresarial e expor o perfil adequado a ser adotado pelo líder, pois os trabalhadores são seres complexos, dotados de sentimentos, desejos e temores. Entretanto, o comportamento do indivíduo está relacionado ao fator motivacional, ou seja, as pessoas são motivadas pelas necessidades humanas.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

A metodologia é composta por avaliação do líder e o desempenho dos liderados. Sendo que o método de abordagem utilizado para a pesquisa será o método indutivo. Segundo Lakatos (2003,p.86), “indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas”. Portanto, o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam.

O método de procedimento foi o estatístico. Para Lakatos (2003,p.108): “os processos estatísticos permitem obter, de conjuntos complexos, representações simples e constatar se as verificações simplificadas têm relações entre si”. Os dados contribuem com a finalidade de verificar o desempenho do líder.

Foi aplicada a técnica de observação direta extensiva que são os questionários, para medir a opinião de 15 funcionários, os quais continham 10 perguntas fechadas e 2 questões abertas, que foram tabuladas a fim de obter informações através dos dados obtidos com o questionário.

A técnica de pesquisa foi a pesquisa de campo, que tem com finalidade esclarecer os fatos proposto. Ela consiste na observação dos fatos e fenômenos, ou seja, é o primeiro passo para detectar o problema e tentar solucioná-lo.

Para Lakatos(2003,p186):

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes, para analisá-los.

Portanto, a pesquisa de campo está voltada para o estudo do indivíduo, grupo,

comunidades, instituições e outros, visa a compreensão de vários aspectos sociais em busca de resultados.

A delimitação do universo foi 15 funcionários da empresa JL de Lima, que responderam um questionário com perguntas abertas e fechadas, sendo que todos os funcionários são do sexo feminino, com faixa etária entre 20 e 50 anos, pertencentes ao quadro de funcionários da loja Rei do Pano, de Alta Floresta.

O tipo de amostragem que foi utilizado é a não probabilística por tipicidade, o qual procura um subgrupo que seja *típico*, em relação à população como um todo, ou seja, o subgrupo escolhido é utilizado como “barômetro” da população. Restringem-se as observações a ele e as conclusões obtidas são generalizadas para o total da população. A pesquisa realizada é de um grupo *típico* de funcionários de uma determinada organização, visando obter dados sobre determinados fatores.

O tratamento estatístico utilizado na medida de dispersão será a amplitude, porque há delimitação do espaço. Já na comparação de frequências, será utilizada a porcentagem para a verificação dos resultados e a apresentação dos dados é por meio de tabelas e gráficos para a demonstração dos resultados.

2.2 Embasamento Teórico

A Administração de Recursos Humanos (ARH) significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com atitude positiva e favorável, pois todas as atividades dos seres humanos são feitas em grupo, sejam lucrativas, educacionais, religiosas, políticas, sociais e econômicas.

Segundo Chiavenato (2009, p. 275):

A administração dos recursos humanos consiste no planejamento, organização, desenvolvimento e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente das pessoas, ao mesmo tempo em que as organizações representa o meio que permite as pessoas que com ela colaboram, alcançar os objetivos individuais relacionados diretamente com o trabalho.

A ARH é responsável pelo planejamento e controle de técnicas para promover o desempenho eficiente das pessoas. A ARH é uma área de estudos rica, dinâmica e de constante mudança. Segundo Chiavenato (2009, p.03), “a Administração de recursos Humanos é representada pelas organizações e pelas pessoas que delas participam.” As empresas necessitam das pessoas para atingir seus objetivos e metas. Para as pessoas, as empresas são um meio utilizado pelo qual elas podem alcançar seus objetivos pessoais.

Segundo Chiavenato (2009,p.13), a Administração de Recursos Humanos surgiu a partir do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais. Administração de Recursos Humanos surgiu no início do século 20, após a revolução industrial, com a denominação de relações Industriais, era considerada uma atividade mediadora entre as pessoas e as organizações, criada para abrandar ou reduzir o conflito industrial entre os objetivos organizacionais e os individuais até o momento incompatível.

Neste início de século, as empresas e os funcionários tinham uma relação estreita, ambos não conseguiam chegar a um acordo. Foi neste período que surgiu a necessidade de um intermediário que solucionasse os problemas de ambas as partes. O autor ressalta que esse mediador de conflito era denominado de relações industriais e que tentava apaziguar o capital e o trabalho, ambos conflitantes. Por volta de 1950, o nome relações industriais deixou de existir e passou a ser denominada administração de pessoal. Já não se tratava de apenas intermediar as intrigas e reduzir os conflitos, mas administrar as pessoas de acordo com as leis trabalhistas e administrar os conflitos que surgiam devido à ação do sindicato.

Na década de 1960, o conceito administração de pessoal teve uma nova ampliação. A legislação trabalhista permaneceu inalterada e tornou-se esquecida, enquanto isso, as organizações cresciam desproporcionalmente. As pessoas passaram a ser consideradas importantes para o desempenho e desenvolvimento empresarial. Este órgão, recursos humanos (RH), é o departamento que tem a responsabilidade de selecionar pessoas, contratar, treinar, remunerar, informar sobre higiene pessoal e segurança no trabalho.

A partir de 1970, surgiu o conceito de Administração de Recursos Humanos (ARH). Porém, continuava a velha forma de administrar, ou seja, visualizavam-se as pessoas como recursos produtivos que deveriam ser planejados conforme as necessidades das organizações. Mesmo que a ARH envolva todos os processos de gestão de pessoas, ela parte de um princípio de que as pessoas devem ser administradas pela organização ou por profissionais do departamento de ARH. A definição para a Administração de Recursos Humanos (ARH) é conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com atitude positiva e favorável. (CHIAVENATO, 2009, p.27). Outra definição é fornecida por Malick (1998,s/p):

A Administração de Recursos Humanos trata com e de pessoas; nesse campo, nada é fácil e, decididamente, pouco é objetivo. A ideia de tratar igual o que é igual para um administrador traz como premissa a discriminação adequada entre o bom e o mau, o certo e o errado. No entanto, não existe qualquer garantia de que a percepção – pessoal – desse administrador seja partilhada por outrem, menos ainda por aqueles que estão sendo objeto dessa discriminação.

A administração de recursos humanos é considerada objetiva, envolve sentimentos e relações interpessoais e um dos principais objetos do recursos humanos é a relação entre as pessoas. Atualmente ARH entende que os colaboradores são dotados de inteligência, criatividade, iniciativa e decisão, habilidades e competências e não apenas físicas manuais e artesanais. É preciso enxergar as pessoas como parceiras e não como recursos empresariais.

2.2.1 Teoria de Base

Segundo Chiavenato (2004), algumas organizações adotaram uma maneira democrática, futurística e aberta na maneira de tratar as pessoas. Atualmente o conceito de gestão de pessoas ou administração de recursos humanos é uma associação de habilidades e métodos políticos, técnicas e práticas definida, com o objetivo de administrar o comportamento interno e potencializar o capital humano nas organizações.

O autor afirma que, com a finalidade de solucionar problemas e alcançar os objetivos desejados por meio de pessoas, surgiu o termo liderança, o qual significa planejar, conduzir as atividades, identificar problemas e influenciar a maneira das pessoas se comportarem e efetivamente programados para atingir resultados.

Conforme Kwasnicka(1995, p.73), “liderança é definida como um fenômeno complexo.O líder é a pessoa que tem habilidade de influenciar outros no trabalho ou qualquer atividade na comunidade”. A liderança é considerada um fenômeno de influenciar pessoas, realizado por meio de comunicação humana visando alcançar um objetivo. Ela é considerada um fenômeno social, capaz de modificar o comportamento de outras pessoas.

2.2.2 Teoria de Traços de Personalidade

Em 1974, Bergamini Bass e Stogdill (apud, BASS; STOGDILL,1990, p.6) elaboraram um trabalho completo sobre liderança. Os autores, responsáveis pelo primeiros estudos sobre liderança, estavam “predominantemente preocupados com aspectos teóricos. Esses estudos procuraram identificar diferentes tipos de liderança e relacioná-los as solicitações funcionais da sociedade”.Este estudo procurou delinear o tipo de líder considerado ideal para resolver os problemas empresariais, somente após a segunda guerra mundial é que os estudos sobre liderança começaram a serem feitos dentro das empresas.

Os primeiros assuntos sobre liderança nasceram das observações de grupo de crianças de

escola primárias durante o recreio. Essas informações foram analisadas e organizadas por Stogdill, entre 1904 e 1948, a partir delas originou-se a “teoria dos traços”. Esta teoria do traços ficou conhecida por detectar que os líderes possuíam traços de personalidade especiais que os caracterizavam com a capacidade de sobressair em um determinado grupo de pessoas. Para Bergamini (apud, BRYMAM, 1992, p.10), os líderes possuem três principais tipos de traços:

O primeiro grupo inclui fatores físicos, tais como peso, altura, aparência pessoal e idade. O segundo grupo diz respeito a habilidades específicas e inatas, tais como inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento. Finalmente o terceiro grupo aponta uma gama complexa de traços de personalidade como, moderação, introversão, extroversão, dominância e ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional.

Para garantir a eficácia como líder, o indivíduo deve possuir todos os traços comportamentais indicadas por Brymam. O autor Chiavenato (2011, p.119) ressalta que a teoria de traços de personalidade é considerada com a mais antiga, a respeito de liderança. Segundo essa teoria, o líder é aquele que alguns traços específicos de personalidade, o que o distingue das demais pessoas. Sua característica é considerada marcante, capaz de influenciar o comportamento das pessoas. Essa teoria do “grande homem” foi defendida por Carlyle (apud, CHIAVENATO, 2011, p.119) para explicar que o progresso do mundo foi produto das realizações de grandes homens da humanidade. Diante disso, cada autor especifica alguns traços característicos de personalidade que definem o líder, como:

- a) Traços físicos: como energia, aparência pessoal, estatura e peso.
- b) Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e confiança.
- c) Traços sociais: cooperação, habilidade interpessoais e habilidade administrativa.

Porém, essas teorias são criticadas, porque nem todos os traços de personalidade definem um líder. As teorias de traços ignoram a influência e reação dos subordinados. Para Bass e Stogdill, “propõem que a liderança bem sucedida deva envolver certas habilidades e capacidade interpessoais, técnicas, administrativas e intelectuais” (apud, BERGAMINI, 2009, p.13). Segundo Chiavenato (2011, p.119), “um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para ter condições de liderar com sucesso.”

2.2.3 Teorias Sobre Estilo de Liderança

A teoria dos estilos de liderança, assim como a teoria dos traços, propõe aspectos especiais de personalidade eficiente e eficaz ao coordenar pessoas. O pesquisador Kurt Lewin procurou descrever a forma como o líder se comporta, tendo como metodologia a observação

dos diferentes tipos de comportamentos, adotados por eles. Um dos precursores desta pesquisa foi Kurt Lewin, que buscou identificar conjuntos de traços comportamentais responsáveis pela maneira de agir de um líder, e que caracterizava o estilo de liderança.

Segundo Chiavenato (2011,p.120), são teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento em relação aos subordinados. A abordagem dos estilos de lideranças enfatiza o comportamento, e o que o líder faz, ou seja, o seu comportamento para liderar. Através do estudo sistemático sobre estilo de lideranças, surgiu a teoria mais conhecida referente a três estilos de liderança: autocrático, liberal e democrático.

Liderança autocrática: O líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões. Os subordinados não tem nenhuma liberdade de escolha. O líder autocrático é dominador, emite ordens e espera obediência plena dos seus colaboradores. Os grupos submetidos a liderança autocrática apresentaram o maior volume de trabalho produzido ,com sinais de tensão ,frustração e agressividade.A liderança autocrática enfatiza somente o líder,todas as decisões pertence a ele. (CHIAVENATO, 2011, p.119)

A liderança autocrática não dá liberdade aos subordinados para que expressem sua criatividade. Embora os colaboradores gostem de suas tarefas, não demonstram satisfação ao executá-las.

Liderança liberal: O líder permite total liberdade para a tomada de decisões individuais ou grupais,o mesmo só participa quando solicitado pelo grupo. Porém as consequências são: a perda de tempo com discussões relacionadas a motivos pessoais, baixa produtividade e pouco respeito ao líder .A liderança liberal enfatiza somente o grupo. (CHIAVENATO, 2011, p.119)

A liderança liberal permite que os colaboradores trabalhem à vontade sem interferência do líder, porém perde-se tempo por motivos pessoais. Já a liderança democrática:

O líder conduz e orienta o grupo a participar e expressar sua opinião. Há certo grau de amizade entre o líder e o grupo essa cordialidade desenvolvida faz com que haja uma comunicação espontânea e franca. Na ausência do líder detecta-se que a uma responsabilidade, comprometimento por parte de todos na execução das tarefas. (CHIAVENATO, 2011, p.120)

O comprometimento e a responsabilidade estão relacionadas com o dever que o funcionário tem de executar uma atividade para a qual ele foi designado a fim de atingir os objetivos impostos a ele. A liderança democrática é considerada a mais indicada porque visa à participação das pessoas, preza pela amizade entre colaboradores e líder. Há uma responsabilidade e comprometimento entre os membros do grupo.

2.2.4 Revisão de Literatura

A motivação está ligada diretamente ao comportamento humano que leva a alcançar objetivos individuais e coletivos. Portanto, o forte envolvimento do líder com os

subordinados por meio de motivação leva a alcançar objetivos pessoais e organizacionais.

Segundo John Adair (2006, p.13), “liderança e motivação são como duas irmãs. O método da liderança é centrado na ação, e inclui o conceito da necessidade”. Ou seja, a motivação envolve a busca das necessidades individuais de cada ser humano. Liderança é a influência exercida em uma situação e dirigida por meio de pessoas a fim de atingir um determinado objetivo. A motivação se refere ao comportamento que é causado dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades.

Cecília Whitaker Bergamini (2009, apud HEMPHILL1957, p.3) afirma que “liderança é o comportamento do indivíduo quando esta dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum”. Ou seja, o líder influencia os membros de um grupo a realizar tarefas, sendo assim, haverá um aumento da produtividade.

Segundo Marras (2011, p.38), “em primeiro lugar a própria empresa é responsável por uma boa liderança; em segundo lugar, o próprio líder”. É a administração de recursos humanos que deve estudar, desenhar e propor contornos de liderança na organização, e que precisa ser aprovado diretamente pelo diretor da empresa. Depois que a organização traça suas linhas básicas em torno do líder ideal, deve criar programas de gerenciamento que permitam alcançar metas e objetivos com característica individual do líder.

A organização deve fornecer a direção da liderança e os valores fundamentais na formação do comportamento do líder, que permitam a ele complementar com características pessoais o quadro básico de liderança no âmbito empresarial. Conforme Blanchard, (1986, apud, MARRAS,2011,39), “o líder deve agir segundo o nível de conhecimento do seu liderado, assumindo papéis diferenciados de acordo com cada circunstância ou situação que lhe apresenta.” Portanto, cada líder deve tratar cada funcionário de forma diferenciada conforme o nível de conhecimento do liderado.

2.3 Apresentação e Discussão dos Dados

Serão apresentados e discutidos os principais dados desta pesquisa na empresa JL de Lima, tendo como base as informações recolhidas. Esta pesquisa foi realizada com 15 funcionárias.

Tabela 1: Qual é o seu sexo:

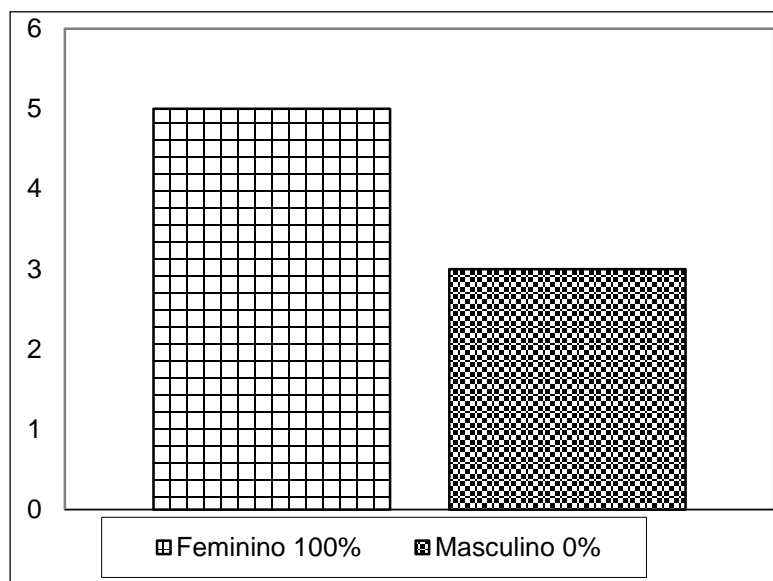
Ordem	Especificação	Quantidade	%

Total

feminino

15

100



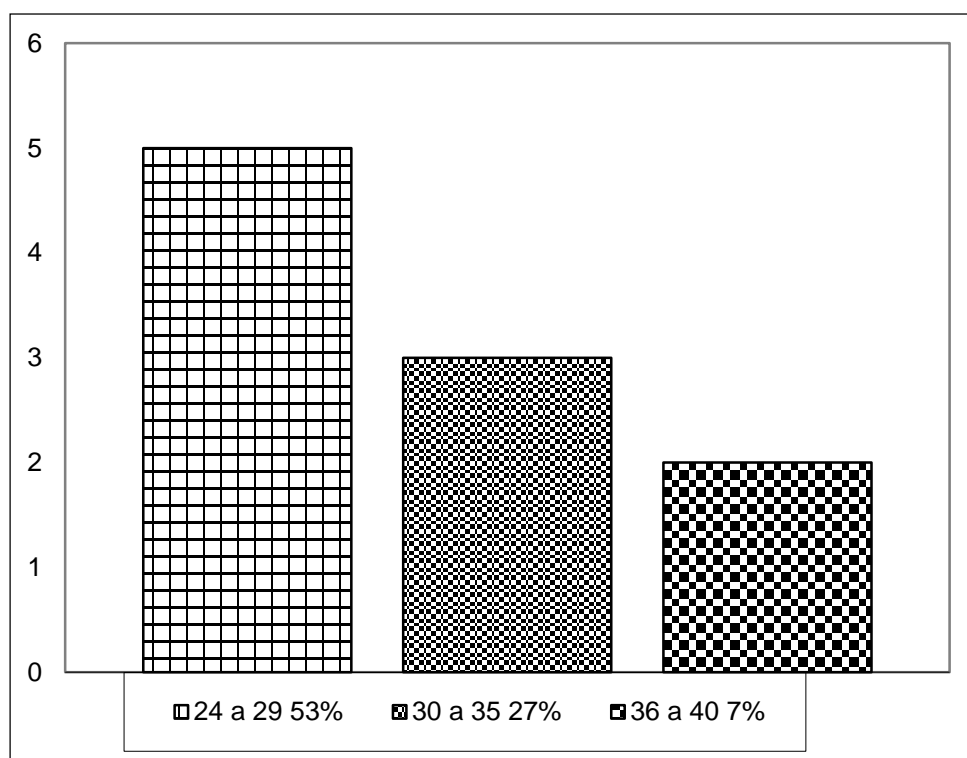
Fonte: Questionário. Alta Floresta-MT

Das entrevistadas, 100% são do sexo feminino, com idade entre 24 a 47 anos. Nos últimos anos 20 anos, presencia-se um fato marcante, que é a inserção da mulher no mercado de trabalho. Este fato explica-se pela necessidade de aumentar a renda familiar. Portanto, constatou-se que, por ser uma loja do ramo de confecções, onde normalmente são pessoas do sexo feminino que atendem aos clientes, verificou-se que 100% das entrevistadas são do sexo feminino, sendo que o momento cultural e histórico exige a presença da mulher no processo de globalização e desenvolvimento.

As entrevistadas apresentam idade entre 24 anos e 47 anos.

Tabela 2: Qual a sua idade?

Ordem	Especificação	Quantidade	%
Total		15	100%
1º.	de 24 a 29 anos	8	53%
2º.	de 30 a 35 anos	4	27%
2º.	de 41 a 46 anos	1	7%
4º.	de 36 a 40 anos	1	7%
5º.	acima de 47 anos	1	6%



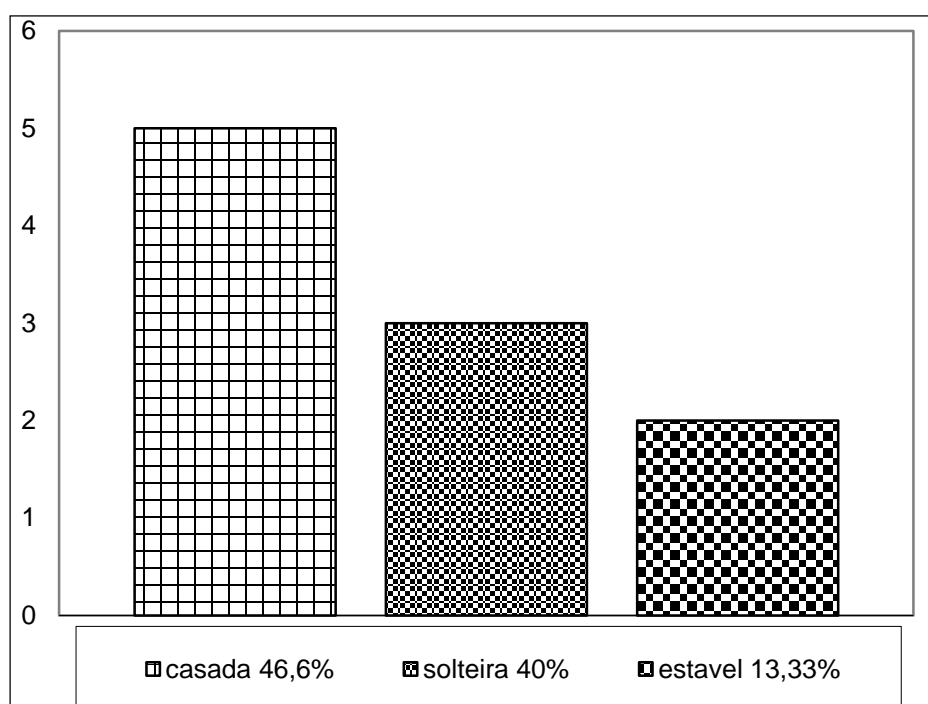
Fonte: Questionário. Alta Floresta-MT

Na pergunta número 2, foi analisado que 8 mulheres tem entre 24 a 39 anos, equivalente a 53% das entrevistadas. Apenas 4 mulheres apresentaram idade entre 30 e 35 anos, um percentual de 27%. E 1 das mulheres entrevistadas apresenta idade acima de 47 anos, ou seja, 7%. Conforme Bossa(1998, apud BRUSCHINI,1994, p.184), “o diferencial etário encontrado entre as trabalhadoras de uma ou outra região, ocorre em virtude das estruturas regionais do mercado de trabalho mais ou menos favoráveis a incorporação de trabalhadores com responsabilidade familiar.” Estas mulheres são responsáveis em contribuir com a renda familiar e automaticamente com a atividade econômica do país.

Na tabela 3 referente ao estado civil das entrevistadas, 7 são casadas, 6 são solteiras e apenas 2 possuem união estável.

Tabela 3: Qual é o seu estado civil ?

Ordem	Especificação	Quantidade	%
Total		15	100%
1º.	Casada	7	47%
2º.	Solteira	6	40%
3º.	Estável	2	13%



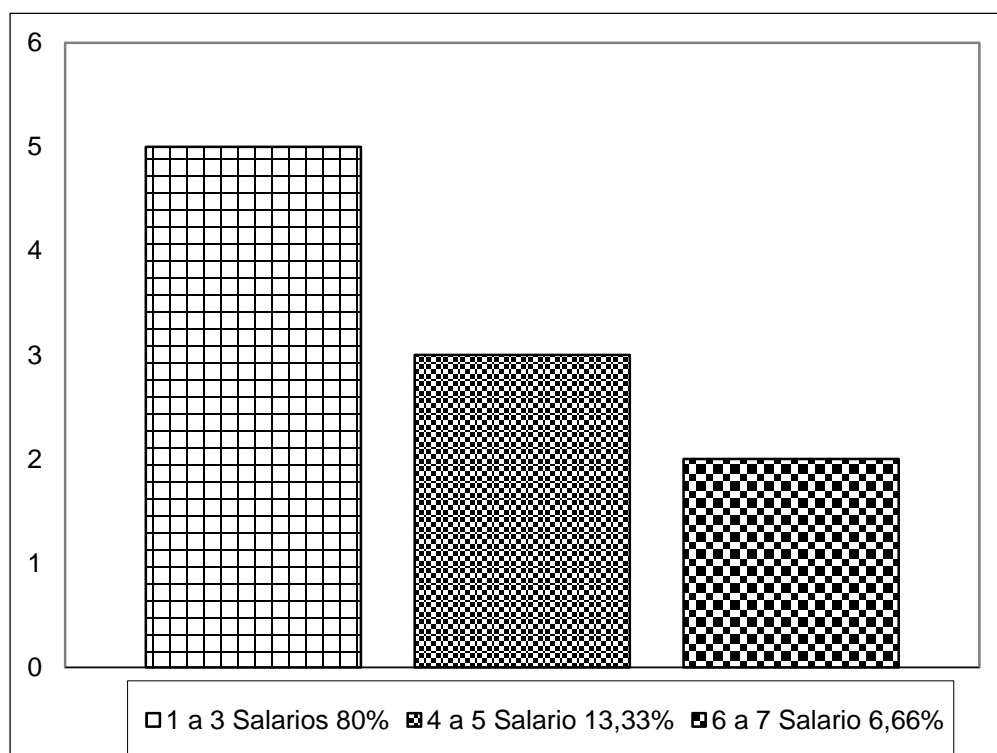
Fonte: Questionário. Alta Floresta-MT

Na pergunta número 3, foi constatado que 7 funcionárias são casadas, total de 47% das entrevistadas, 6 são solteiras, equivalente a 40% das entrevistas e 13% possuem união Estável. Verificou-se que a maioria são casadas ou possuem união estável, essas mulheres estão no mercado de trabalho pelo fato do estado conjugal e das responsabilidades em ajudar economicamente seus parceiros no sustento familiar.

Na tabela 4, a qual discute a renda familiar, há uma variação entre um e sete salários mínimos.

Tabela 4: Qual é sua renda familiar?

Ordem	Especificação	Quantidade	%
Total		15	100%
1º.	De 1 a 3 salários mínimos	12	80%
2º.	De 4 a 5 salários mínimos	2	13%
3º.	De 6 a 7 salários mínimos	1	7%



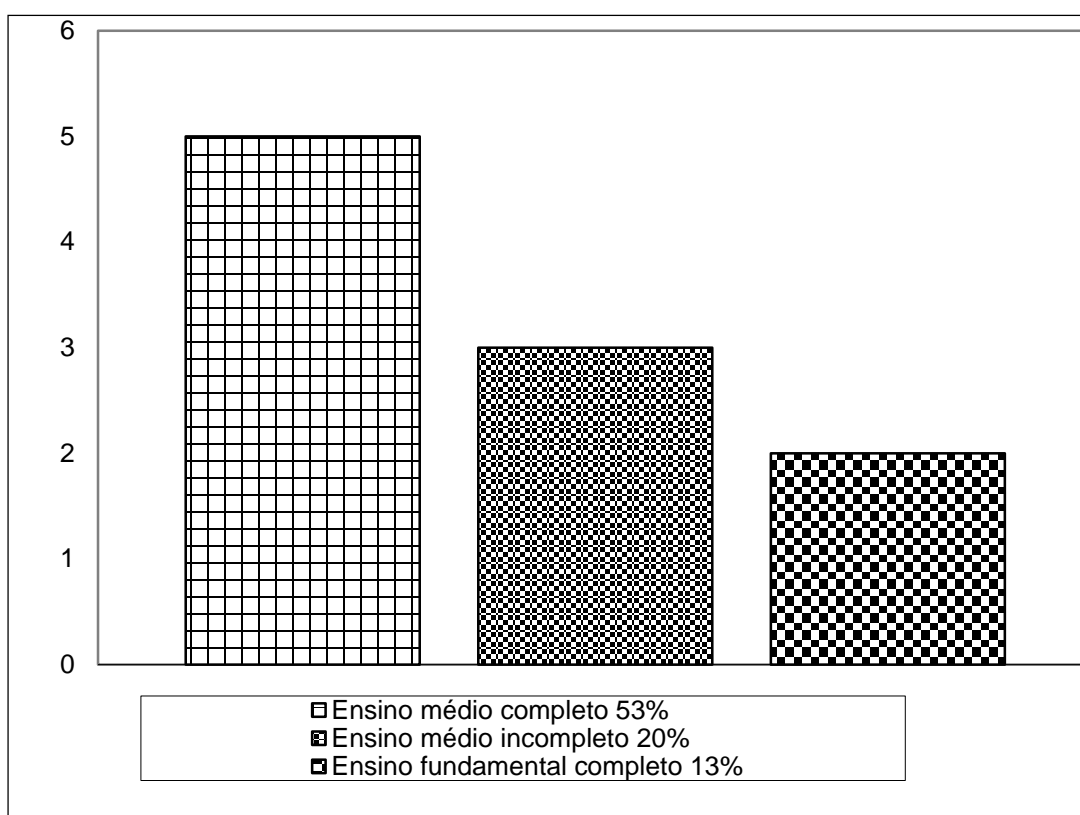
Fonte: Questionário. Alta Floresta-MT

Na pergunta número 4, foi constatado que 12 pessoas disseram que têm uma renda familiar entre 1 a 3 salários mínimos, essa quantidade corresponde a 80% das entrevistadas. Duas mulheres tem uma renda de 4 a 5 salários, ou seja, apenas 13,3%. E apenas 1 das entrevistadas tem renda de 6 a 7 salários, um percentual de 6,6%, este fato ocorre porque 90% da sua renda é composta com a renda do esposo.

Na tabela 5, sobre a escolaridade das funcionárias, há uma variação entre ensino médio completo e incompleto. Também há mulheres que concluíram o ensino fundamental e duas funcionárias não concluíram o ensino fundamental.

Tabela 5: Qual é sua escolaridade?

Ordem	Especificação	Quantidade	%
total		15	100%
1º.	Ensino médio completo	8	53%
2º.	Ensino médio incompleto	3	20%
3º.	Ensino fundamental incompleto	2	13%
4º	Ensino fundamental completo	2	13%



Fonte: Questionário. Alta Floresta-MT

Na pergunta número 5, constata-se que as colaboradoras possuem uma escolaridade completa e incompleta, 8 destas têm ensino médio completo, uma totalidade de 53%, e 3 não concluíram o ensino médio, equivalente a 20%. Das entrevistadas, 2 disseram que não concluíram o nível fundamental, um total de 13% , sendo que 2 não concluíram o ensino fundamental um total de 13%.

O nível de escolaridade formal das mulheres brasileiras está crescendo continuamente. O percentual de 53% de escolaridade é um reflexo do nível de instrução da população, esta queda no índice de analfabetismo se deve ao fato que os governantes investiram um pouco

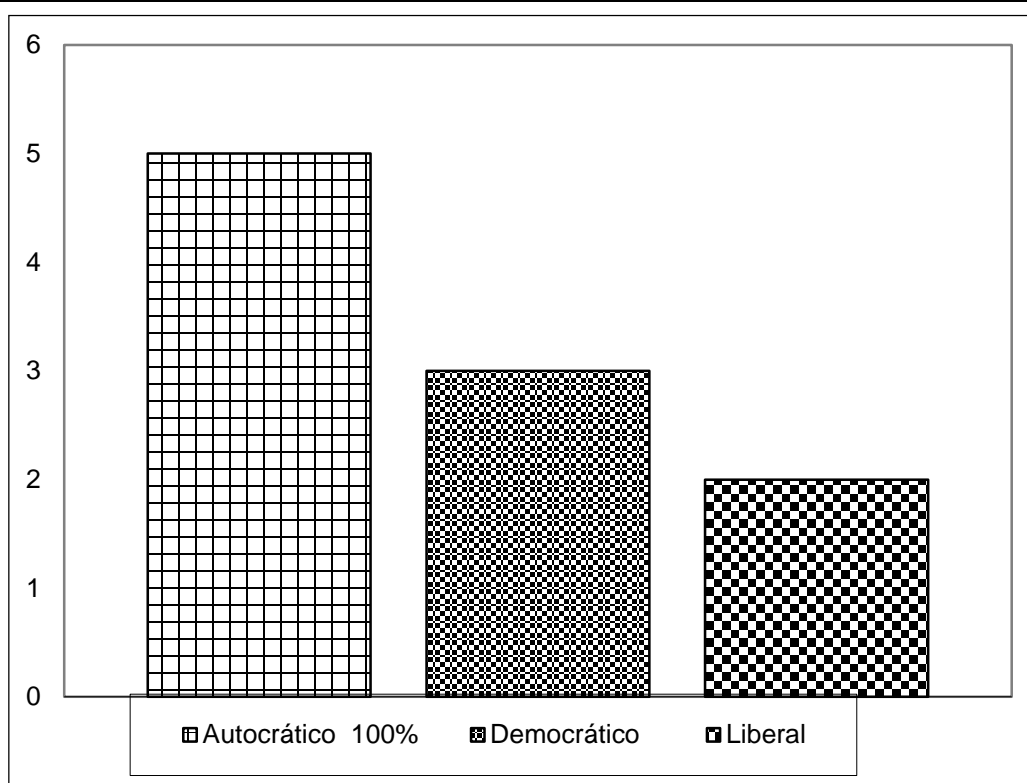
mais em políticas educacionais.

Atualmente 53 milhões de estudantes estão matriculados em todos os níveis de ensino, um fator considerável para o desenvolvimento do país. E o baixo nível educacional apresentado está relacionado às mulheres acima de 30 anos, porque vêm de uma época em que o estudo feminino não era valorizado.

Na tabela 6, foi apresentado o tipo de líder presente na organização, esta liderança foi denominada como democrática e autocrática.

Tabela 6: Em sua opinião, qual tipo de líder abaixo é o seu?

Ordem	Especificação	Quantidade	%
1°	Democrático	0	0%
2°	Autocrático	15	100%



Fonte: Questionário. Alta Floresta-MT

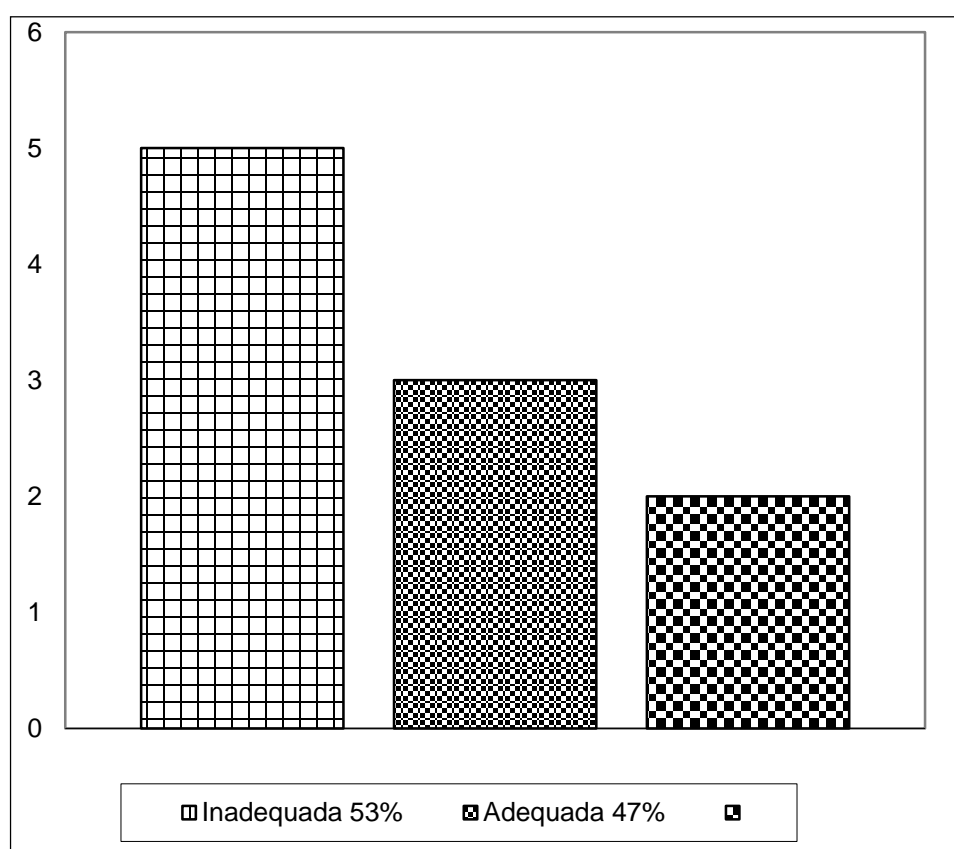
Ao analisar a pergunta número 6, concernente ao tipo de liderança exercida dentro da empresa, todos os funcionários consideraram o líder como sendo autocrático, uma totalidade de 100%. Este tipo de liderança é caracterizado pelo comando, no qual o líder centraliza todas as decisões, enquanto os subordinados apenas obedecem (CHIAVENATO, 2011). Quanto ao

líder liberal, esqueceu-se de mencioná-lo na pesquisa.

Na tabela 7, é possível identificar a postura do líder como sendo inadequada.

Tabela 7: A postura do líder é considerada:

Ordem	Especificação	Quantidade	%
Total		15	100%
1º.	Inadequada	8	53%
2º.	Adequada	7	47%



Fonte: Questionário. Alta Floresta-MT

Na pergunta número 7, no quesito avaliativo, ou seja, a desenvoltura do líder no âmbito empresarial, 8 colaboradoras responderam que a postura do líder é considerada inadequada, um percentual de 53%. Essa rejeição ocorre por motivos de troca de liderança.

Diante de observações realizadas durante a pesquisa, percebeu-se que os colaboradores estavam acostumados com um estilo de liderança liberal, em que os funcionários são deixados à vontade para executar suas tarefas. E assim, é possível entender que com a mudança do líder, no mês de abril de 2014, as pessoas se posicionaram contra a nova

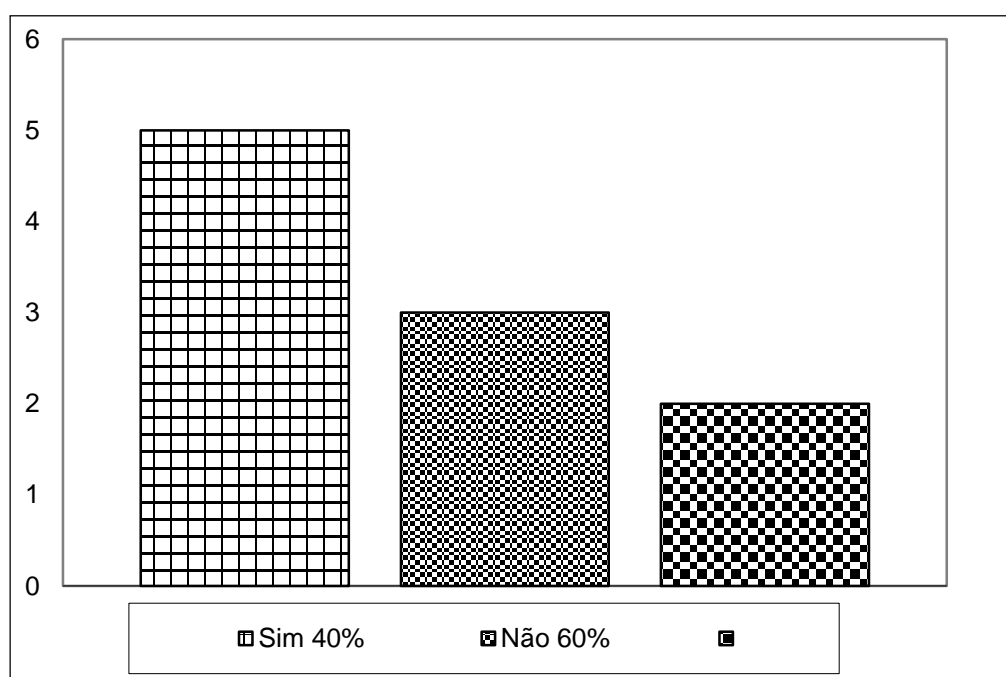
liderança.

E ainda, 7 pessoas consideram a postura do líder como adequada, uma margem percentual de 47%, alguns destes funcionários que consideram a postura do líder adequada na empresa são novos no trabalho, outros acreditam que o gerente exige comprometimento dos funcionários, porque ele também é cobrado pelo superior a fim de buscar resultados.

Na tabela 8, quanto à postura do líder, houve uma satisfação de 60% dos funcionários e 40% disseram não estar satisfeitos com a postura do líder.

Tabela 8: Você se sente satisfeito com a postura do líder?

Ordem	Especificação	Quantidade	%
Total		15	100%
1º.	Sim	9	60%
2º.	Não	6	40%



Fonte: Questionário. Alta Floresta-MT

Na pergunta 8, no sentido avaliativo de influenciar as atividades dos liderados, 9 pessoas disseram que o líder influencia no desempenho dos mesmos, ou seja, uma totalidade de 40%. Segundo Bergamini (2009, p.09) “o líder eficaz propicia um ambiente de escolhas pessoais e preserva o sentimento de liberdade, bem como promove o desenvolvimento da autoderterminação dos seus seguidores e isso representa o principal pilar que sustenta a

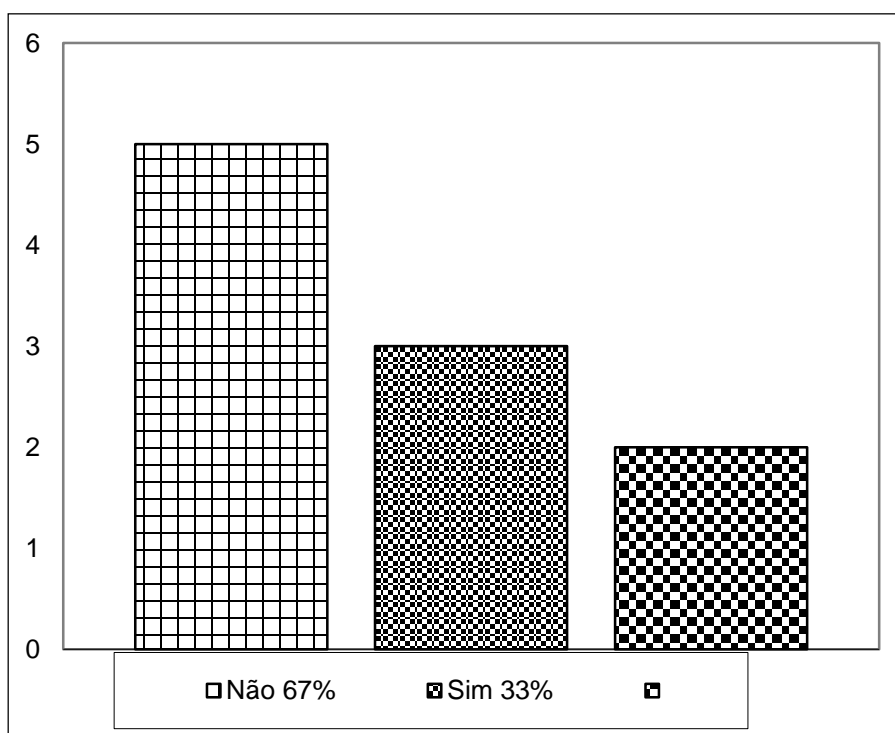
autoestima daqueles que o procuram”.O líder eficaz possibilita que os funcionários tenham suas próprias decisões,essa liberdade faz com que haja um relacionamento harmonioso entre empregado e líder.

Entretanto o percentual de 60% afirma que necessitam da influência do líder e, por isso, não estão satisfeitos com a postura do líder. E 6 pessoas responderam que o líder não influencia na realização de suas tarefas, uma totalidade de 40%. Este fator explica-se através das necessidades humanas, as quais motivam comportamento causado por elas, cujo objetivo é satisfazê-las.

Na tabela 9, demonstra-se o nível de motivação dos funcionários.

Tabela 9: Você se sente um funcionário motivado?

Ordem	Especificação	Quantidade	%
Total		15	100%
1 °	Não	10	67%
2 °	Sim	5	33%



Fonte: Questionário. Alta Floresta-MT

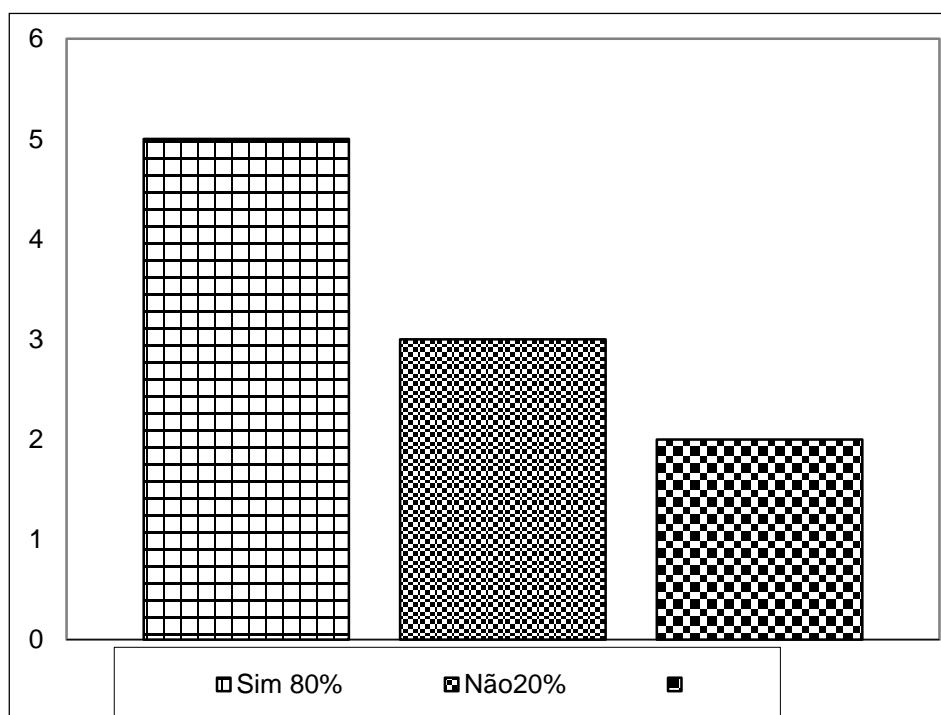
Na pergunta 9, foi constatado que 67%, equivalente a 10 funcionárias, não se sentem motivadas e apenas 5 responderam que se sentem motivadas, o equivalente a 33%. Segundo

Chiavenato(2011,p.112), “as pessoas são motivadas por necessidades humanas, e que almejam alcançar seus objetivos”, este estado interno de motivação impulsiona,ativa ou movimenta no sentido de alcançar metas, por isso esse percentual de 33% de pessoas que se sentem motivadas a exercer suas funções. Um percentual de 67% não se sente motivada, este fato porque as necessidades e objetivos dos colaboradores não estão sendo satisfeitos, ou seja, o funcionário desmotivado se torna apático e sem entusiasmo.

Na tabela 10, é possível identificar a influência do líder no desempenho das atividades dos funcionários.

Tabela 10: O líder influência no desempenho das suas atividades?

Ordem	Especificação	Quantidade	%
Total		15	100%
1º.	Sim	12	80%
2º	Não	3	20%



Fonte: .Questionário.Alta Floresta-MT

Na pergunta número 10, verificou-se que 12 funcionárias entrevistadas disseram que o líder influencia no desempenho das atividades, equivalente a 80% dos entrevistados. Por outro lado, 3 dos entrevistados responderam que o líder não influencia em suas atividades. Segundo

Chiavenato (2011), liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas e grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação. Ou seja, o líder é essencial para o bom desempenho das atividades e para o bom comportamento dos liderados.

Nas questões abertas 11 e 12, para avaliação do comportamento do líder e sugestão de mudanças, 11 pessoas não responderam e somente 4 funcionárias entrevistadas responderam, com as seguintes sugestões:

Questão 11: Quais suas sugestões para melhorar a forma de liderar do gestor?

Funcionária 1: “Por enquanto está dentro dos padrões, então tá tudo certo.”

Funcionária 2: “Observar as falhas no atendimento tanto ao público quanto interno, corrigir algumas falhas graves no atendimento da auxiliar de vendas.”

Funcionária 3: “O líder precisa ouvir um pouco mais a opinião do grupo.”

Funcionária 4: “Principal característica do líder é a falta de respeito com os funcionários. O líder precisa aprender a conversar com os funcionários.”

Houve uma certa resistência por parte dos colaboradores em responder as perguntas abertas, pois eles tiveram medo que suas opiniões fossem reveladas ao gerente da empresa.

Questão 12: Deixe uma opinião sobre a liderança exercida na empresa?

Funcionária 1: “Ele também é cobrado como eu, por isso precisa fazer a parte dele que é de cobrar os funcionários por isso é que ele é taxado de mandão. Pra mim tá tudo certo”.

Funcionária 2: “O líder é considerado autocrático, pois não sabe ouvir a opinião dos outros.”

Funcionária 3: “Autocrítico, sempre da sua opinião e não quer saber se o grupo concorda ou não”

Funcionária 4: “Não tenho nada a falar, tanto porque foi trocado a gerência e esta sob mudanças, acredito que para melhora da empresa, enfim por enquanto está muito bom.”

A funcionária número 1 tem a visão de, que o gerente é cobrado para que alcance os objetivos da empresa, por isso, ele cobra resultados dos funcionários. A funcionária número 2 também tem a mesma opinião de que o gerente é autocrático e não consegue ouvir a opinião dos colaboradores. A funcionária número 3 quis escrever autocrático, ou seja, o gerente expressa sua opinião, porém não consegue ouvir a opinião do grupo. Quanto às questões dissertativas, a funcionária número 4 ressaltou a mudança de gerência e acredita que o líder seja enérgico em benefício do desenvolvimento da empresa.

A pesquisa demonstrou que o líder da loja JL de Lima é considerado autocrático, pois centraliza as decisões e impõe ordem ao grupo, impossibilitando-o de expressar suas ideias e opiniões. Os funcionários sugeriram, ser ouvidos, porém, como o líder tem uma postura considerada enérgica, os colaboradores têm um certo medo de expressar suas opiniões. A grande maioria considera a postura do líder como sendo inadequada e se sentem insatisfeita. Contudo, é importante salientar que fazia pouco tempo que o líder tinha assumido tal função na empresa, portanto a pesquisa não é conclusiva em relação ao processo todo.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada na loja JL de Lima, situada em Alta Floresta-MT, concluiu que 99% são pessoas do sexo feminino, com idade entre 18 a 47 anos. Essas mulheres apresentaram escolaridade de nível médio completo e incompleto e possuem renda aproximada 1 a 7 salários mínimos. Destas, 7 são casadas.

Constatou-se que os funcionários não se sentem à vontade para expressar suas opiniões. “Para a maioria dos funcionários a postura do líder não tem agradado”. Ao analisar a postura do líder demonstrou-se que 60% das pessoas entrevistadas não estão satisfeitas com ela, cujo problema ocorre pela mudança de gerência que ocorreu.

A pesquisa realizada apurou os seguintes resultados: 60% dos entrevistados não estão satisfeitos com seu líder, 40% estão satisfeitos com a maneira como o líder exerce suas funções, 67% disseram que não se sentem motivados, 33% dos entrevistados relataram que se sentem motivados. 80% acreditam que o líder influencia no desempenho de suas atividades e 20% disseram que o líder não influencia em suas atividades. Os liderados esperam uma postura de incentivo por parte do líder, neste caso, não há essa condição entre ambas as partes. Assim, confirmou-se a hipótese secundária: “Os funcionários estão insatisfeitos, sentem-se desmotivados e com baixo desempenho nas suas atividades”.

A hipótese principal: “Os funcionários estão insatisfeitos com seu líder, sentem-se desmotivados e com baixo desempenho das suas atividades” pode ser confirmada por meio das respostas e gráficos de verificação, pois a maioria dos entrevistados disse que estão insatisfeitos, desmotivados e com baixo desempenho, nas atividades. Para Behling (1984, apud BERGAMINI, 2009, p.3), “liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo”. Dentro desse contexto, o líder é responsável em planejar, direcionar e organizar para alcançar os objetivos específicos.

Já o autor John Adair (2006, p.1) afirma que “liderança e motivação são como duas irmãs. O método da liderança é centrado na ação, e inclui o conceito da necessidade”. À medida em que as necessidades tornam-se satisfeitas, surgem outras necessidades, isso faz com que o ser humano esteja sempre motivado a fim de suprir as necessidades.

Constatou-se que o líder desta empresa é considerado autocrático. Porém, optou-se por não inserir nos questionários a definição do líder liberal, diante disso, os funcionários não tinham esta opção de resposta. Nesse sentido, sugere-se que o líder aprenda a lidar com a dificuldade

de relacionamento interpessoal, motive seus colaboradores para alcançarem os objetivos propostos. Um dos métodos para motivar seus subordinados seria ouvir a opinião destes e consequentemente obter um ambiente de trabalho agradável.

REFERÊNCIAS

- ADAIR, John. **Liderança e motivação**. São Paulo: Clio Editora, 2010.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança**. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2009.
- BOSSA, Sonia. **Direito do trabalho da mulher no contexto social brasileiro e medidas antidiscriminatórias**. São Paulo: Oliveira Mendes, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria das relações humanas**. São Paulo: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Manolo, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. São Paulo, Elsever, 2004.
- MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **fundamentos da metodologia científica**. São Paulo, Atlas S.A., 2003.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro Editora Sextante, 2004.
- KWASNICKA, Eunice Lacava, **introdução á administração**. Atlas, 1995.
- STEPHEN P. Robins , Timothy A Judge Filipe. Comportamento organizacional teoria e pratica no contexto Brasileiro. Edição 14°.
- CRESTANI Vanessa Barcelos. **A história da liderança**. Disponível em: <http://cienciascontabeisiesas.blogspot.com.br/2010/10/historia-da-lideranca.html>.
- MARINHO, Iris. **Administração de Recursos Humanos**. Disponível em: <http://www.em:http://.ebah.com.br/content/ABAAABW-Cak/administracao-recursos-humanos>. acesso em: 20 mai. 2015.
- TEIXEIRA, Anísio. **Educação no Brasil**. Disponível em: <http://www.suapesquisa.com/educacaobrasil/> acesso em: 24 junh. 2015