

CENTRO UNIVERSITÁRIO INTEGRADO DE CAMPO MOURÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

O poder e sua influência nas organizações

ALANA HENRIQUE ZONATTO SILVA

CAMPO MOURÃO/PR

2022

ALANA HENRIQUE ZONATTO SILVA

LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

O poder e sua influência nas organizações

Relatório final de Estágio Curricular Supervisionado, apresentado ao Centro Universitário Integrado de Campo Mourão, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Alexandra A. de A. Cardoso

CAMPO MOURÃO/PR

2022

RESUMO

A liderança organizacional é um dos pontos fundamentais dentro de uma empresa, visto que é a principal influência dentro da organização, na qual é responsável por conduzir a organização da melhor forma. Dito isso, este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo analisar a influência da liderança e como isso impacta na produtividade da empresa; apresentar a liderança organizacional como um dos principais fatores para o sucesso organizacional, ressaltando como isso reflete no clima organizacional e na motivação. Utilizou-se como metodologia de pesquisa a quali-quantitativa em conjunto com o levantamento bibliográfico. Após a pesquisa realizada, as funcionárias das empresas: Menina Moça, Direct Homem e Senhorita Shoess, localizada na cidade de Campo Mourão, foram submetidas a um questionário na qual refletissem como elas veem sua líder e como se sentem dentro do ambiente organizacional. Também foi realizada uma entrevista direta com a líder para que fosse refletido a visão dela e realizar um comparativo. Após a coleta de dados foi identificado que, um líder é um dos principais responsáveis pela motivação e engajamento da equipe, levando ao alcance das metas da empresa.

Palavras-chave: Liderança organizacional, clima organizacional, motivação, influência, produtividade.

ABSTRACT

Organizational leadership is one of the key points within a company, since it is the main influence within the organization, which is responsible for 4hey4nt the organization in the best way. That said, this 4hey4n Course Work aims to analyze the influence of leadership and how it impacts the company's productivity; to 4hey4nte organizational leadership as one of the main factors for organizational success, emphasizing how this reflects on the organizational climate and motivation. The research methodology used was the qualitative-quantitative one, together with a bibliographical survey. After the research, the employees of the companies: Menina Moça, Direct Homen and Senhorita Shoess, located in the city of Campo Mourão, were submitted to a questionnaire in which 4hey reflected how 4hey see their leader and how 4hey feel within the organizational environment. A direct interview with the leader was also conducted to reflect her vision and make a comparison.

Keywords: Organizational Leadership, organizational climate, motivation, influence, productivity.

1 INTRODUÇÃO

A liderança organizacional é de suma importância para um bom desenvolvimento da empresa. O líder é a base da organização e é o responsável por proporcionar uma alta produtividade para a empresa, tendo como principal atividade sempre direcionar toda a equipe para o sucesso, ou seja, o líder é a principal influência para todos, ele deve conhecer a sua equipe sempre mantendo um bom clima organizacional entre todos (CHIAVENATO,2004).

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a influência da liderança e como impacta na produtividade dentro do ambiente organizacional. Tendo como objetivos específicos: identificar os estilos de lideranças nas organizações; mostrar a relação da liderança com o clima organizacional.

Este estudo possibilitará mostrar à gestão da empresa que uma boa liderança afeta diretamente na produtividade e no crescimento da organização. Esses dados se tornarão fundamental para a empresa poder fazer as correções necessárias e alcançar o seu sucesso. Esse estudo também é fundamental para o desenvolvimento acadêmico e sua evolução pessoal, visto que, o estudante terá conhecimentos sobre como uma boa liderança é fundamental dentro da organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Liderança

Segundo Chiavenato (2004) a liderança é um processo contínuo na qual permite que a organização consiga atingir seus objetivos, tendo em vista que pode ocorrer perturbações internas e externas; o líder tem como objetivo fazer com que a equipe alcance os melhores resultados, e motivando todos da equipe, isso mostra a influência do líder dentro do ambiente organizacional, como ele impacta diretamente na produtividade da empresa.

Conforme afirma Franco (2019) o líder tem fundamental importância no sucesso da organização, pois é o responsável por conduzir a equipe em direção a sua respectiva meta; é por meio dos líderes que viabilizarão os resultados por meio das pessoas. Com isso, eleva-se o fundamental papel de influência do líder dentro da empresa, na qual além de designar as atividades, é o responsável por engajar toda a equipe e estar acompanhando o desempenho de todos, em direção ao sucesso da empresa.

A liderança é mais do que apenas gerenciar pessoas, um líder dentro da organização tem total influência para toda a equipe, sendo um papel extremamente importante para o alcance dos objetivos organizacionais, ou seja, “Liderança não é sinônimo de gerência, mas de influência.” (HUNTER, 2004, p. 13). Assim um líder não apenas gerencia pessoas e sim lidera e conduz essa equipe.

De acordo com Chiavenato (2009), o treinamento e a qualificação são indispensáveis, pois os colaboradores adquirem uma maior capacidade para desenvolverem suas atividades, dessa forma beneficiando a organização.

Segundo Oliveira (2014) para um bom líder conseguir trabalhar em equipe da melhor forma possível é preciso possuir algumas características que são essenciais como; ter uma boa comunicação com a equipe para que todos estejam cientes dos objetivos da empresa e das atividades que irão realizar, inteligência emocional para lidar com conflitos que possam vir a surgir, é imprescindível o líder ter confiança para que consiga repassar mais segurança aos liderados; e sempre estar buscando motivar sua equipe, ficando atento ao que motiva cada funcionário a fim de ter uma equipe mais engajada.

O termo liderança muitas vezes pode ser confundido com o termo de gerente, porém ambos os termos possuem bastante diferença, visto que, muitos gerentes não estão preparados para o cargo, para conduzir uma organização.

Segundo Dubrin (2003) o gerenciamento se relaciona com a preservação da ordem e a consistência dos comportamentos gerenciais, já a liderança se relaciona com mudanças que são

ocasionadas pela concorrência do mercado. Conforme o quadro 1 os dados são apresentados a seguir:

Quadro 1- Diferenças entre um gerente e um líder

Gerente	Líder
Administra	Inova
É uma cópia	É o original
Focaliza os sistemas e a estrutura	Focaliza as pessoas
Confia no controle	Inspira a confiança
Tem uma visão de curto alcance	Tem uma perspectiva de longo alcance
Pergunta como e quando	Pergunta o quê e por quê
Sempre almeja os resultados financeiros	Volta seus olhos para o horizonte
Imita	Gera
Aceita o status quo	Desafia
É o clássico bom soldado	É ele mesmo
Faz as coisas corretamente	Faz a coisa certa

Fonte: Warren Bennis (2003 apud Garcia, p. 4)

Com esse quadro percebe-se que um líder tem suas importantes diferenças em relação a um gerente, pois ele não só direciona os funcionários e “manda” fazer determinada atividade, como caminha junto; a influência que o líder tem sobre os liderados é muito importante, pois todos sentem confiança nele.

2.1.1 Características do líder

De acordo com Gil (2007) o processo de liderança abrange algumas abordagens diferentes, sendo as três principais delas: liderança como combinação de traços; comportamento do líder e a variação da eficácia de acordo com a situação.

Há muitos questionamentos se uma pessoa já nasce líder ou se tornam líderes com o tempo; porém foi se percebendo a quantidade de gerentes que foram se transformando cada vez mais em líderes mais eficazes, mostrando que a liderança é uma habilidade, ou seja, algo que é adquirido de acordo com o tempo por meio da educação. (HUNTER, 2004).

Conforme afirma Chiavenato (2004) a liderança não se relaciona com os traços pessoais de personalidade do líder. Na abordagem de traços eram vistos que os líderes já nasciam feitos, porém os estudos com base nessa teoria não obtiveram sucesso. Após analisado que a eficácia dos líderes não se baseava nessa teoria de traços pessoais; foi se estudado os comportamentos que tornariam os líderes mais eficazes, nessa nova abordagem foi enfatizado os treinamentos,

pois com os treinamentos mudariam os comportamentos dos líderes e os tornariam mais eficazes; na qual foi estabelecido os estilos de lideranças.

No entanto, a liderança não é algo que já vem com determinada pessoa, mas sim uma habilidade, competência adquirida com o tempo, ou seja, o líder não é uma pessoa que já nasce pronta para isso e sim faz parte de todo um processo, treinamento na qual se é adquirido.

Chiavenato (2004) afirma, com relação a abordagem situacional, que a liderança existe conforme as necessidades em determinadas situações, não havendo um tipo exclusivo para cada situação. Na abordagem situacional, a liderança é moldada de acordo com as variações das situações; na qual é verificado que não há um estilo melhor do que o outro, pois é necessário analisar vários fatores, para então identificar o estilo de liderança mais eficaz; visto que, nessa teoria é afirmado que a eficácia do grupo depende da relação do estilo do líder e da situação; ou seja, o líder deve analisar de acordo com a situação se é necessário por exemplo, exercer uma liderança mais autoritária ou então se é possível ser uma mais democrática.

Portanto o líder sempre deve estar acompanhando o desenvolvimento da equipe, para então conduzi-la da melhor forma, visto que, caso não esteja sendo eficaz o estilo de liderar adotado, o líder pode estar alterando para o melhor estilo conforme a situação de determinado ambiente.

2.1.2 Estilos de liderança

Para Maximiano (2000) os estilos de lideranças se relacionam na forma que o líder interage com a equipe, seja na forma grupal ou individual. Podendo o estilo ser autocrático, democrático ou liberal, variando de acordo como o líder centraliza a autoridade com os liderados.

No entanto, cabe ao líder escolher o melhor estilo de liderança para ser tomado em um determinado ambiente, levando em consideração as características pessoais do líder e do ambiente que está inserido, situações, na qual pode alterar o estilo adotado caso haja necessidade.

De acordo com Chiavenato (2004) na liderança autoritária, as decisões ficam centralizadas e o líder impõe as ordens para a equipe. Nesse estilo de liderança não é levado em consideração as opiniões dos liderados; é um estilo que possui uma forte imposição da hierarquia. Portanto, é um estilo que centraliza as tarefas, e o líder tem total autonomia e autoridade para delegar as atividades e determinar punições. É um estilo que os liderados não são envolvidos nas decisões e quanto mais essa autoridade e autonomia fica concentrada no líder mais autoritário é o seu estilo. E nesse caso as pessoas não tinham satisfação com essa

situação, toda essa imposição do líder, ou seja, não havia motivação nenhuma do funcionário, pois a equipe não fazia parte do processo decisório da organização.

Como afirma Chiavenato (2004) já no estilo de liderança democrático, o líder está ali presente para conduzir e orientar a equipe e ainda incentiva a participação democrática de todos. Nesse caso, os liderados participam das decisões e ficam responsáveis juntamente com o líder para tomarem as melhores decisões, ou seja, participam juntos do processo decisório da empresa. É um estilo onde conforme as decisões forem sendo influenciados pela equipe, mais irá ser democrático o estilo adotado pelo líder.

De acordo com Araujo (2006) o líder democrático tem um nível médio de intervenção, também chamado de estilo participativo, visto que, o líder compartilha com os liderados sua responsabilidade de liderança.

Conforme afirma Chiavenato (2004) já no estilo liberal a responsabilidade de tomar as decisões ficam inteiramente com a equipe, sem controle algum do líder. É um estilo oposto em relação ao autoritário, pois o processo é invertido, todas as decisões são tomadas pelos liderados. Nesse estilo, também conhecido como *laissez-faire*, é um estilo onde o líder transfere toda sua autoridade e autonomia para os liderados, na qual interfere nas decisões apenas se for solicitado.

Conforme Maximiano (2000) no estilo liberal toda a autoridade do líder é transferida para o grupo, dando a eles o poder de tomar todas as decisões; ainda afirma que em relação aos estilos de liderança coloca-se dois comportamentos como pontos opostos em uma escala – autocracia e democracia. Portanto conforme a autoridade se concentra no líder, a autonomia do liderado vai diminuindo e vice-versa. Conforme o quadro 2 os dados são apresentados a seguir:

Quadro 2 - Estilos de liderança

Situação	Autocrática	Democrática	Liberal
Decisões	Decide sozinho	Equipe toma decisões, o líder assiste e participa	Equipes tomam decisões, participação mínima do líder
Programa de trabalho	Determina como deve ser executado	Equipe delinea os procedimentos e o líder apoia	Líder esclarece dúvidas quando necessário
Divisão do trabalho	Determina quem deve executar e o que	Equipe decide sobre a divisão	O líder não participa
Participação do líder	É “pessoal”, domina elogios e críticas	É participativo e objetivo, elogios/críticas compartilhados	Participa só quando solicitado

Fonte: Belluzo, 2002

2.2 Clima Organizacional

Além da importância da liderança dentro do ambiente organizacional, temos o clima organizacional; um fator essencial na relação de líder e liderado, na qual pode ser transformado pela liderança trazendo um ambiente mais agradável.

Segundo Chiavenato (2004) o clima é representado pelo ambiente social e psicológico que há dentro de uma organização, na qual incentiva o comportamento da equipe. Então o líder deve estar sempre preocupado em manter boas relações entre os liderados.

O clima afeta diretamente na produtividade, competitividade e qualidade dos serviços ou produtos que são oferecidos, no entanto um bom clima organizacional direciona para um bom resultado, pois colaboradores motivados, felizes e satisfeitos levam ao sucesso da organização.

De acordo com Tadeucci (2009) o funcionário deve estar em um ambiente propício para realização de suas atividades. Um bom ambiente de trabalho resulta em um rendimento maior na produtividade.

Chiavenato (2004) ainda afirma que o clima organizacional é a qualidade que as pessoas da equipe percebem dentro da organização, na qual influencia o seu comportamento.

No entanto, o clima organizacional é como as pessoas que estão inseridas na empresa veem esse ambiente e com base nisso, irão reagir as demandas do cotidiano, podendo gerar um impacto positivo ou negativo na empresa.

Segundo Franco (2019) fazer a manutenção do clima organizacional é muito importante, pois com isso as empresas conseguem desenvolver pesquisas para analisar os principais pontos, o que está sendo favorável ou não; identificando esses pontos as empresas podem corrigir possíveis desvios garantindo um bom clima organizacional.

Conforme afirma Moreira (2008) a pesquisa de clima organizacional é utilizada como uma base de dados para auxiliar na tomada de decisões. Dessa forma é importante estar realizando pesquisas de clima organizacional dentro da empresa, onde os funcionários expressam suas opiniões, na qual é possível que sejam tomadas algumas decisões para o fortalecimento da organização.

Com isso, destaca-se também um outro ponto importante, que é a rotatividade de funcionários em uma empresa, também conhecida como *turnover*, e as razões que levam os funcionários a se desligarem das empresas podem ser diversas. De acordo com Robbins (2005) um alto índice de rotatividade causa ruptura na eficiência da organização, pois a equipe já treinada se desliga da empresa, sendo necessário encontrar outra pessoa e prepara-la para a função.

Já segundo Luz (2008), a presença da rotatividade traz benefícios quando a chegada de novos profissionais traz novas ideias de desenvolver o trabalho, evita-se assim a acomodação, em contrapartida o excesso de rotatividade se relaciona na perda de profissionais que possuem importante papel nas atividades das organizações.

Além do líder ter toda essa influência dentro da organização é necessário que possua outras competências, como motivar as pessoas por exemplo, visto que a motivação também afeta diretamente na produtividade.

Segundo Franco (2019) o clima organizacional está diretamente relacionado a motivação da equipe; e o ambiente externo está ligado ao clima, pois influencia no comportamento das pessoas, na qual afeta seu estado motivacional e afetará diretamente o clima organizacional e nos resultados da organização, no entanto o líder gerenciando bem a motivação de todos, acarretará em um bom clima organizacional.

O estudo sobre o clima organizacional tem relação direta com a motivação, na qual pessoas entusiasmadas, interessadas irá proporcionar um bom clima, em contrapartida pessoas desmotivadas resultam em desinteresse. No entanto é importante o líder estar monitorando o clima organizacional, pois é muito importante analisar os níveis de motivação e satisfação da equipe, na qual possuem relação direta com a produtividade (TADEUCCI,2009).

De acordo com Tadeucci(2009) dentro do ambiente organizacional a liderança é responsável pelos estímulos motivacionais. Para se obter o sucesso da motivação dentro da organização, não consiste apenas em alcançar a meta, mas sim na capacidade de fazer um movimento em direção a essa meta.

Isso mostra a importância de o líder proporcionar um ambiente motivacional para todos, sempre mostrando a importância de cada um dentro da organização, para que possam realizar as atividades sempre motivados, gerando maior produtividade e rendimento para a organização.

Segundo Maximiano (2000) a motivação no trabalho é o processo na qual o esforço de uma pessoa que leva ao desempenho profissional é impulsionado por alguns motivos. Desse modo é extremamente importante sempre destacar o mérito de determinada pessoa.

Com isso, percebe-se a grande influência do líder dentro da organização, visto que, é o principal responsável por engajar a equipe, dessa forma mantendo um bom clima organizacional, na qual acarretará em funcionários motivados, resultando em uma maior produtividade para a empresa.

3 METODOLOGIA

Este estudo foi desenvolvido através da realização da pesquisa bibliográfica com o objetivo de reunir todos os dados que serão a base para então realizar a investigação do assunto a partir de todas as informações. Segundo Gil (2008) a pesquisa bibliográfica é realizada com base em materiais já elaborados, como artigos ou livros, tendo sua vantagem permitir ao pesquisador ter toda essa base de informações, um conhecimento mais amplo.

De acordo com Mendes (2017) a pesquisa quantitativa é um estudo que tem como base dados quantificáveis, ou seja, números e informações que são contáveis, tendo como objetivo analisar esses dados, e com esses dados coletados irão passar por análise posterior. Portanto é uma pesquisa na qual se extrai uma quantidade e terá um percentual em relação as informações obtidas.

De acordo com Apollinário (2004) o método quantitativo lida com fatos, na qual nesse tipo de pesquisa as variáveis serão determinadas criteriosamente, a partir de uma análise na qual geralmente são mediadas por algum critério matemático.

Já a pesquisa qualitativa, tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento. (OLIVEIRA, 2011, pág.24). Os dados coletados nessas pesquisas são todos descritivos, na qual são predominantes em descrições de pessoas, situações ou acontecimentos.

A coleta de dados em campo foi realizada por meio da elaboração de um questionário aplicado junto as funcionárias das empresas Menina Moça, Direct Homem e Senhorita Shoes, alvo da pesquisa. Para Marconi e Lakatos (2017, p.219) “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

Foi elaborado um questionário com questões objetivas a fim de serem respondidas pelos funcionários da empresa, com o objetivo de avaliar qual a visão dos funcionários sobre a liderança dessa empresa. A pesquisa possui 10 respondentes, sendo os funcionários das empresas; a coleta de dados foi realizada no período de setembro e outubro do ano de 2022.

Com os dados obtidos na pesquisa foram representados por meio de gráficos com o objetivo de apresentar as informações coletadas para que fique de fácil entendimento a visualização. Para uma riqueza de discussão e informação, optou-se por aplicar uma entrevista semiestruturada para a líder das empresas.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos nesta pesquisa. A pesquisa se dividiu em duas etapas, sendo a primeira uma entrevista direta com a líder e a segunda a aplicação dos questionários para os funcionários das empresas.

Na entrevista direta com a líder, ela conta um pouco da história das lojas. Segundo ela, vendeu roupas na casa por seis anos para custear sua faculdade de farmácia; em 2010 já tendo experiência com vendas de roupas, abriu então a primeira loja, uma loja de roupas feminina, a Menina Moça. Após nove anos, abriu uma loja de roupas masculina, a Direct Homem e após um ano, inaugurou uma loja de calçados feminino, a Senhorita Shoess.

Ainda na entrevista direta com a líder das organizações, quando questionada sobre como considera o seu perfil como líder, respondeu “Me considero democrática, porém dou ordens e opiniões mostrando como deve ser feito, desenho o perfil e o modelo de atendimento”.

Segundo Chiavenato (2004) o líder democrático está presente para conduzir sua equipe, incentivando sempre a participação democrática de todos. Com isso os liderados ficam responsáveis juntamente com o líder para tomarem as decisões.

Já na segunda pergunta, foi questionada se ouve ou aplica sugestões da equipe. A líder respondeu: “Sim, como são as funcionárias que atendem o público busco sempre saber o que está acontecendo, costumo sempre ouvir o que as clientes estão procurando”. Isso mostra que a líder sabe ouvir suas funcionárias, ou seja, agir de forma democrática.

Conforme afirma Araujo (2006) o líder democrático possui um nível médio de intervenção, também conhecido como estilo participativo, na qual o líder compartilha com os liderados sua responsabilidade.

Na sequência, quando questionada se é disponibilizado todas as ferramentas necessárias para que as funcionárias possam desempenhar o seu trabalho, ela respondeu: “Sim, possuem o telefone para atenderem os clientes, computador, sistema e todas tem acesso ao Instagram da loja”. Corroborando com Tadeucci (2009) o funcionário deve estar em um ambiente adequado para realização de suas atividades, visto que, a disposição de máquinas e equipamentos necessários são essenciais para que facilite a realização das atividades no trabalho.

Na quarta pergunta, quando questionada se fornece cursos/ treinamentos ou alguma outra ação para especialização da equipe, ela respondeu “Sim dou treinamento de vendas, de atendimento e participamos de todos os eventos que tem na cidade com objetivo de trazer mais clientes”. O que corrobora com Chiavenato (2009) quando afirma que o treinamento e a

qualificação são indispensáveis, pois os colaboradores adquirem uma maior capacidade para desenvolverem suas atividades, dessa forma beneficiando a organização.

Na quinta pergunta quando questionada se a empresa possui alguma estratégia para motivação dos funcionários, ela respondeu “Temos o café da gratidão que acontece todo dia primeiro do mês, sempre com algo dinâmico buscando sempre trazer o que está acontecendo na loja, cada café é uma surpresa; e possuem comissões das vendas.” Utilizando essa dinâmica a líder vai de encontro ao pensamento de Chiavenato (2004), que o clima organizacional é a qualidade que a equipe percebe dentro da empresa influenciando seu comportamento, ou seja, o líder gerenciando bem a motivação de todos acarretará em uma produtividade maior.

Já na sexta pergunta, em relação as metas da empresa, questionada se a equipe recebe algum tipo de bonificação, ela respondeu “Sim, elas têm comissões das vendas, a empresa possui metas individuais e da loja, realizamos reuniões mensais para analisar como está o alcance das metas”. De acordo com Tadeucci (2009) dentro do ambiente organizacional a liderança é responsável pelos estímulos motivacionais. Para se obter o sucesso de motivação dentro da organização, não consiste apenas em alcançar a meta, mas sim na capacidade de fazer um movimento em direção a essa meta. Com isso percebe-se que, a líder está sempre unida com a equipe, realizando as reuniões mensais para alinhar o alcance das metas.

Na sétima pergunta, quando questionada em relação a como é a rotatividade de funcionários na empresa e os motivos que os levam a saírem, ela respondeu “É média, dificilmente a funcionária pede para sair, eu que as dispenso conforme as normas de trabalho se não alcança as metas, se não tem força de vontade, não permanece na empresa, tem que ser bem enérgico para trabalhar aqui.”

A rotatividade de funcionários, também conhecida como *turnover*, ou seja, quando ocorre saída de funcionários e entrada de novos, sendo as diversas razões que podem causar isso. Corroborando com Robbins (2005) um alto índice de rotatividade causa ruptura na eficiência da organização, pois a equipe já treinada se desliga da empresa, sendo necessário encontrar outra pessoa e prepará-la para a função.

No caso acima citado, o principal motivo da saída de funcionários é não atingir os objetivos da empresa, mas não é frequente, a líder considera um nível médio de rotatividade nas suas empresas.

Quando questionada sobre o relacionamento entre a equipe, ela respondeu “Ótimo, sem conflitos”. Conforme Chiavenato (2004) o clima é representado pelo ambiente social e psicológico que há dentro de uma organização, na qual incentiva o comportamento da equipe, no entanto o líder deve estar sempre preocupado em manter boas relações entre os liderados.

No entanto, nas empresas onde foram realizadas as pesquisas demonstram que os funcionários possuem boas relações entre si, isso é um ponto positivo, visto que isso afeta a produtividade dos funcionários.

Na segunda etapa, mostra-se os dados coletados por meio do questionário o qual as funcionárias foram submetidas. Na sequência esboçou-se o perfil dos respondentes e posteriormente a representação por meio de gráficos. O questionário foi aplicado para 10 funcionárias das empresas: Menina Moça, Direct Homem e Senhorita Shoess, da cidade de Campo Mourão. Sendo 100% do gênero feminino, estado civil 50% solteira, 20% união estável, 20% casada e 10% divorciada. E a idade dos respondentes variou entre 21 anos a 37 anos, sendo uma média de 26,5 anos.

O gráfico abaixo mostra a representatividade por tempo de serviço que as funcionárias possuíam nas empresas de Campo Mourão.

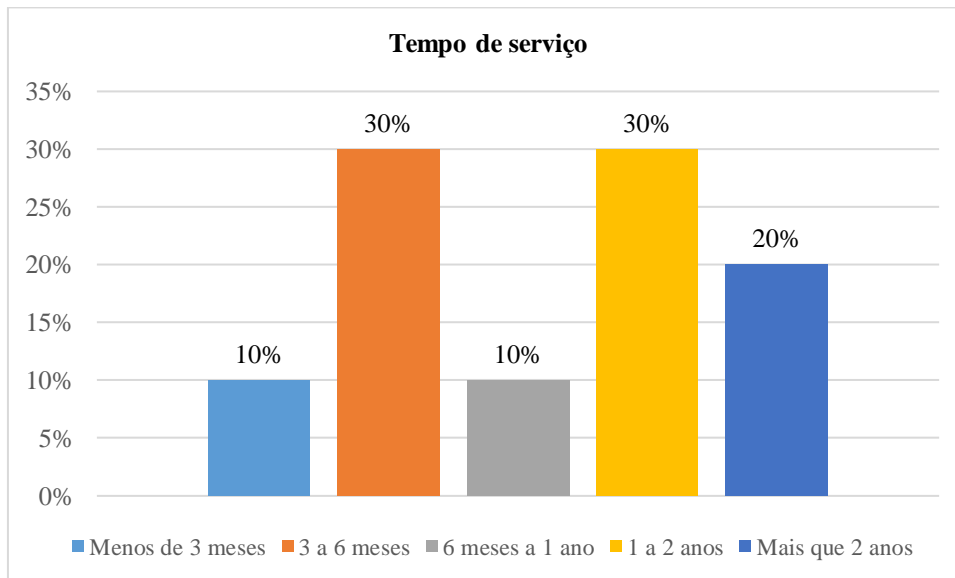


Gráfico 1: Tempo de serviço

Fonte: autoria própria (2022)

No gráfico acima representado, verifica-se que 10% das funcionárias possuíam menos de 3 meses na empresa, 30% possuíam de 3 a 6 meses, 10% possuíam de 6 meses a 1 ano, 30% possuíam de 1 a 2 anos e 20% mais que 2 anos na empresa.

Com isso percebe-se que a maior parte das funcionárias estão nas empresas de 3 a 6 meses e de 1 a 2 anos, ou seja, a maior parte não são funcionárias tão novas com relação ao tempo de serviço. Levando-se em conta que a loja Menina Moça possui doze anos de funcionamento; três anos de Direct Homem e dois anos a Senhorita Shoess.

Corroborando com Luz (2008), a presença da rotatividade traz benefícios quando a chegada de novos profissionais traz novas ideias de desenvolver o trabalho, evita-se assim a

acomodação. Em contrapartida, o excesso de rotatividade se relaciona na perda de profissionais que possuem importante papel nas atividades das organizações.

O gráfico 2, representa a frequência de motivação dos funcionários dentro da empresa.

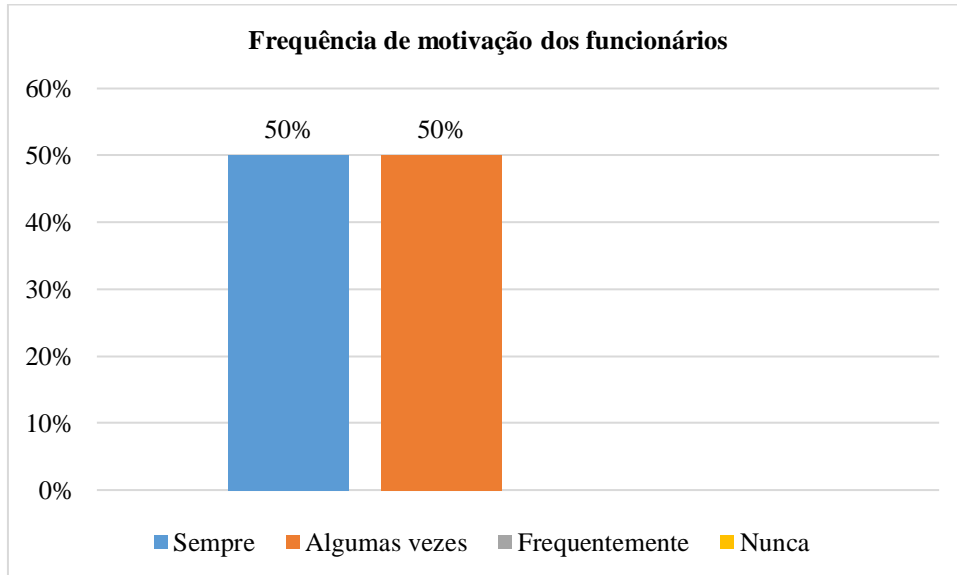


Gráfico 2: Frequência de motivação dos funcionários

Fonte: Autoria Própria (2022)

Percebe-se que na visão das funcionárias, 50% das respondentes se sentem sempre motivadas pela sua líder e a outra metade se sentem motivadas algumas vezes, não tendo um padrão de classificação de tempo de serviço, sendo variável.

De acordo com Tadeucci (2009) dentro do ambiente organizacional o líder é o responsável pelos estímulos motivacionais. Sendo assim, eleva-se a importância de o líder sempre proporcionar um ambiente motivacional para a equipe, pois isso acarretará em uma maior produtividade para a organização.

O Gráfico 3 representa a visão que as funcionárias possuem sobre as características que possuem um líder e um gerente.

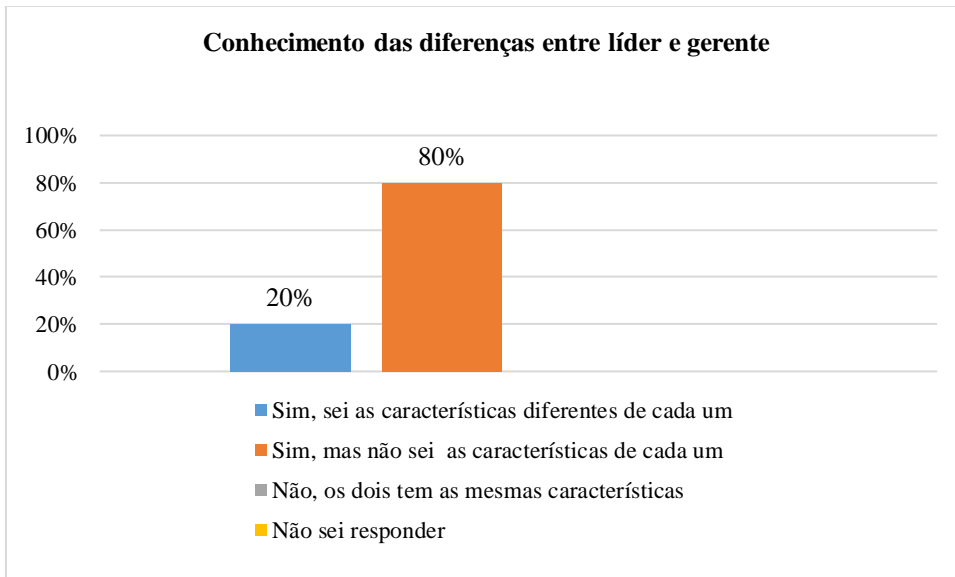


Gráfico 3: Diferença entre líder e gerente

Fonte: Autoria Própria (2022)

Notou-se que 80% das funcionárias demonstrou saber que um líder e um gerente possuem características diferentes, mas não sabem quais são elas; e 20% demonstrou saber as características diferentes de cada um. Sendo 20% das funcionárias que possuem mais de 2 anos na empresa.

Os dois termos muitas vezes podem ser confundidos, porém ambos possuem bastante diferença. Segundo Bennis (2003 *apud* GARCIA, p. 4) um gerente administra, já o líder inova, o gerente focaliza em sistema e estrutura, e o líder em pessoas, um gerente pergunta como e quando, já o líder pergunta o quê e por quê.

Com isso percebe-se que um líder tem suas diferenças em relação a um gerente, pois ele não só direciona os funcionários, como caminha junta; a influência que o líder tem sobre os liderados é muito importante, pois todos sentem confiança nele.

O gráfico 4 demonstra qual a visão das funcionárias em relação ao estilo de liderança de sua líder.

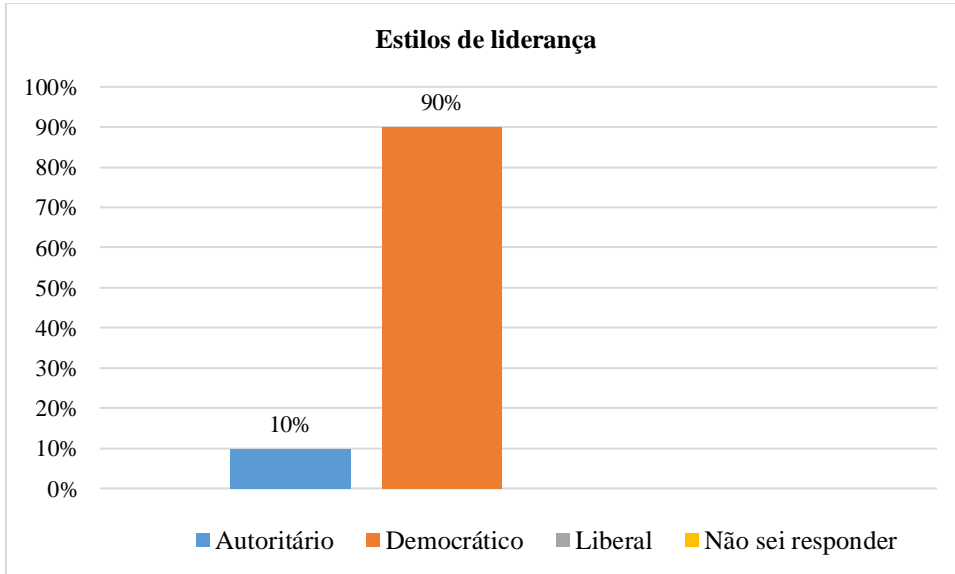


Gráfico 4: Estilo de liderança

Fonte: Autoria Própria (2022)

Percebe-se que 90% das funcionárias consideram sua líder com estilo democrático, ou seja, o líder está presente para conduzir sua equipe, porém incentiva a participação democrática de todos. Os outros 10% das funcionárias considera sua líder com estilo autoritário, ou seja, as decisões ficam centralizadas com o líder impondo as ordens para a equipe, não sendo levado em consideração as opiniões dos liderados.

Conforme Maximiano (2000) os estilos de lideranças se relacionam na forma que o líder interage com a equipe, seja na forma grupal ou individual. Podendo o estilo ser autocrático, democrático ou liberal, variando de acordo como o líder centraliza a autoridade com os liderados.

O gráfico 5 representa a percepção das funcionárias em relação as características da sua líder.

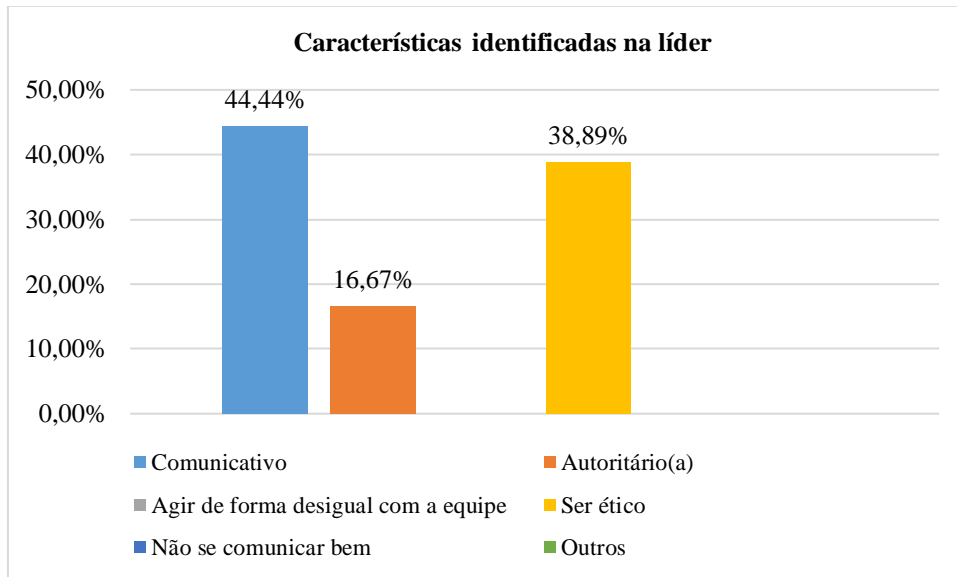


Gráfico 5: Características do líder

Fonte: Autoria Própria (2022)

Percebe-se que, a equipe definiu o perfil da líder como predominante a sua comunicação, sendo 44,44%, em seguida a ética 38,89% e autoritário sendo 16,67%. Segundo Oliveira (2014) para um bom líder conseguir trabalhar em equipe da melhor forma possível é preciso possuir algumas características que são essenciais como: ter uma boa comunicação com a equipe para que todos estejam cientes dos objetivos da empresa e das atividades que irão realizar.

Com isso percebe-se que as funcionárias veem como principal característica da líder ser comunicativa, o que é essencial para o bom desenvolvimento das empresas; visto que, a comunicação entre as partes afeta sua produtividade, ou seja, uma boa comunicação acarretará em um bom desenvolvimento para a empresa. Em seguida consideram uma de suas principais características ser ético, ou seja, agir de forma correta com as situações.

O gráfico 6 representa a opinião dos funcionários em relação a infraestrutura do trabalho.

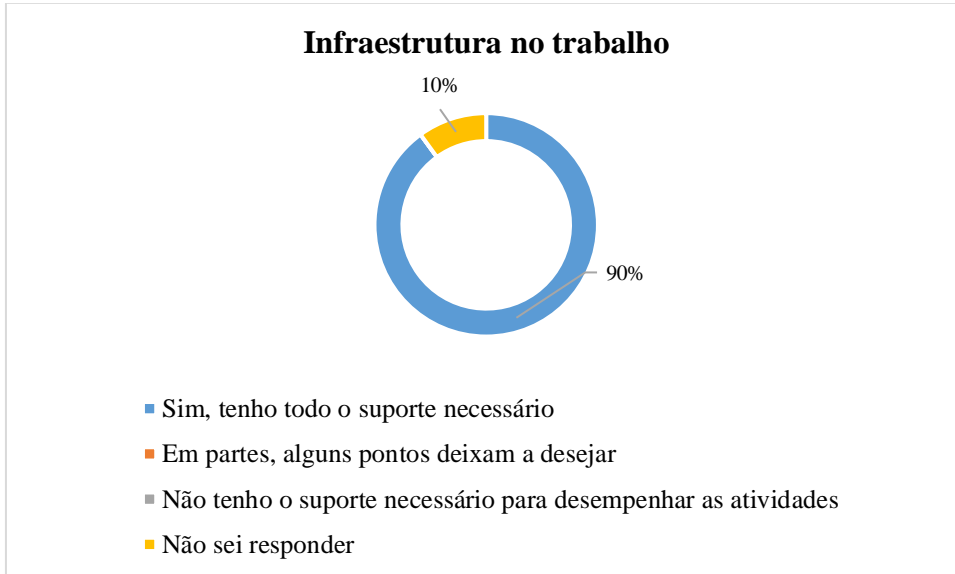


Gráfico 6: Infraestrutura do trabalho

Fonte: Autoria Própria (2022)

Percebe-se que 90% das funcionárias demonstram ter todo o suporte necessário para desempenhar suas atividades e 10% afirmam não saber responder. De acordo com Tadeucci (2009) o funcionário deve estar em um ambiente propício para realização de suas atividades. Um bom ambiente de trabalho resulta em um rendimento maior em sua produtividade. O que corrobora também com a líder da empresa, que em entrevista afirma buscar sempre deixar as funcionárias com todo o suporte necessário para desempenhar suas atividades.

O gráfico 7 representa a visão das funcionárias em relação a líder ouvir suas ideias e opiniões.

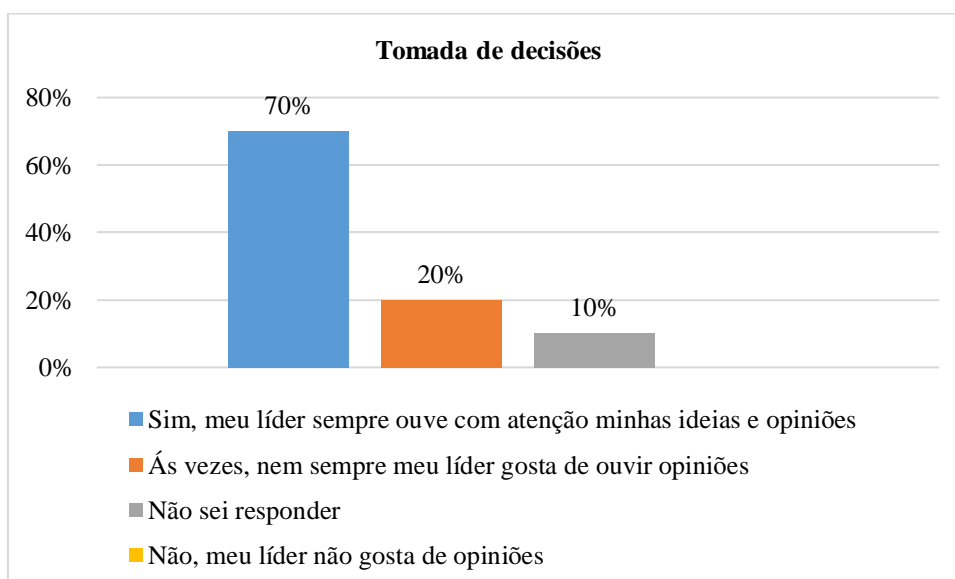


Gráfico 7: Tomada de decisões

Fonte: Autoria Própria (2022)

Nota-se que 70% das funcionárias afirmam que sua líder sempre ouve com atenção suas ideias. Já 20% afirmam que nem sempre sua líder gosta de ouvir suas ideias e 10% não sabe responder. Sendo esses 10% as funcionárias que possuem menos de 3 meses na empresa.

Conforme afirma Chiavenato (2004), o líder democrático está ali presente para conduzir e orientar a equipe e ainda incentiva a participação democrática de todos; nesse caso os liderados participam das decisões e ficam responsáveis juntamente com o líder para tomarem as melhores decisões.

Percebe-se que, de modo geral, a maioria das funcionárias afirmam que para tomar as decisões a líder sabe ouvir as ideias e opiniões.

O gráfico 8 representa se as funcionárias se sentem estressadas em seu local de trabalho e como isso afeta sua produtividade.



Gráfico 8: Produtividade

Fonte: Autoria Própria (2022)

Percebe-se que 50% das funcionárias raramente se sentem estressadas no seu local de trabalho, porém isso não afeta sua produtividade; já 40% das funcionárias raramente se sentem estressadas, porém isso afeta sua produtividade e 10% das funcionárias nunca ficam estressado(a).

No entanto, é importante que o líder sempre gerencie da melhor forma a motivação de todos, pois isso acarretará em um bom clima organizacional, visto que todos esses fatores influenciam no comportamento das pessoas. (FRANCO, 2019).

No entanto, é importante o líder estar monitorando o clima organizacional, pois é fundamental analisar os níveis de motivação e satisfação da equipe, a qual possuem relação direta com a produtividade. Uma vez que, o clima organizacional está diretamente ligado com

o comportamento das pessoas, ou seja, um clima organizacional favorável, funcionários motivados resultará em uma maior produtividade.

O gráfico 9 mostra se as funcionárias recebem alguma bonificação quando as metas da empresa são atingidas.

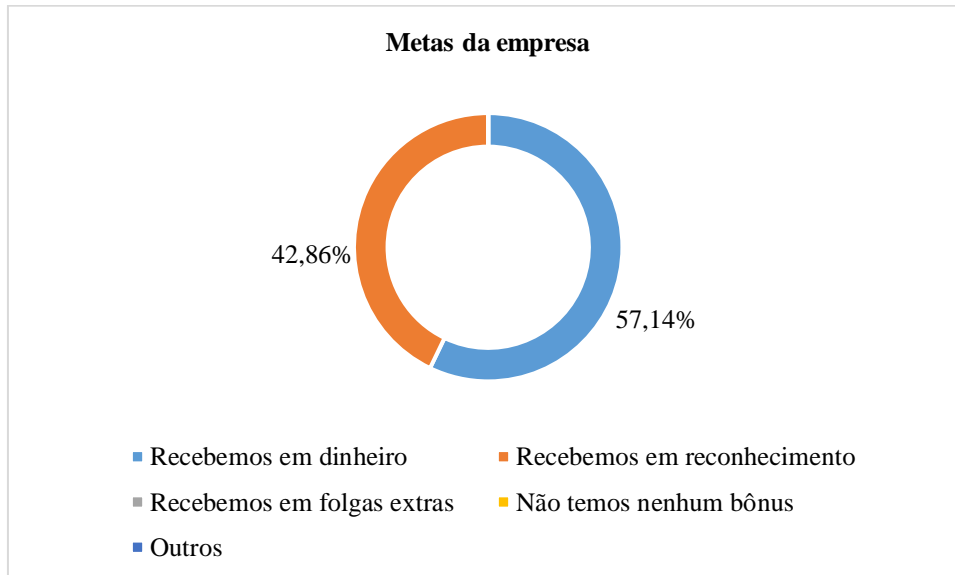


Gráfico 9: Metas da empresa

Fonte: Autoria Própria (2022)

Percebe-se que, quando as metas da empresa são atingidas, as funcionárias recebem bonificação como, em dinheiro e em reconhecimento, respectivamente. Totalizando 57,14% de respostas para reconhecimento em dinheiro, e 42,86% para bonificação em reconhecimentos.

Segundo Maximiano (2000) a motivação no trabalho é o processo onde o esforço de uma pessoa que leva ao desempenho profissional é impulsionado por alguns motivos. Desse modo é extremamente importante sempre destacar o mérito de cada pessoa.

Com relação as metas que as empresas possuem, verificou-se que, a maior parte dos funcionários recebem em dinheiro quando as metas individuais da empresa são atingidas, e em seguida em reconhecimentos. Com isso, ressalta-se a importância da líder sempre trazer ferramentas motivacionais para a equipe,

O gráfico 10 representa como as funcionárias se relacionam entre si.

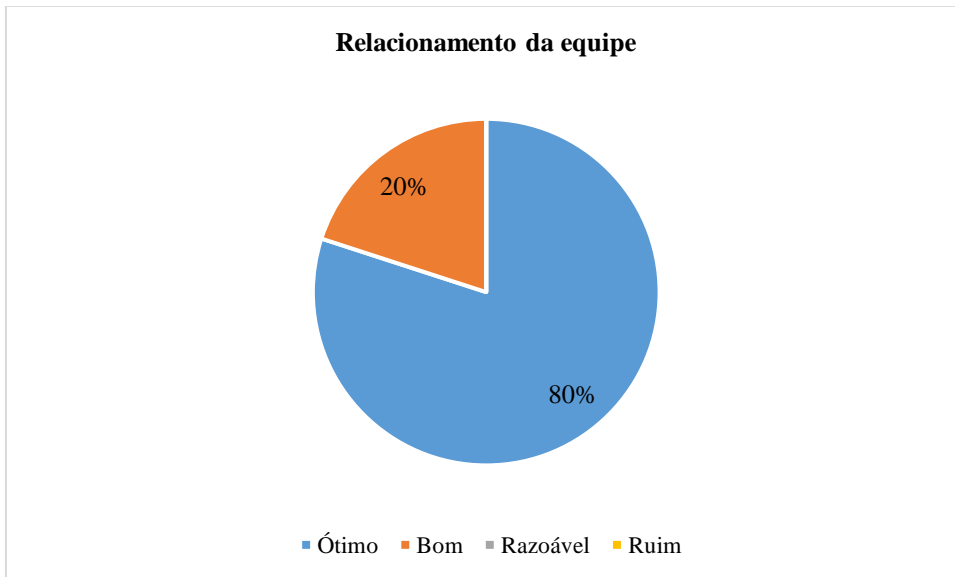


Gráfico 10: Relacionamento da equipe

Fonte: Autoria Própria (2022)

Nota-se que, 80% das funcionárias possuem um ótimo relacionamento com a equipe e os outros 20% consideram bom o relacionamento. Segundo Chiavenato (2004) o clima é representado pelo ambiente social e psicológico que há dentro de uma organização, na qual incentiva o comportamento da equipe.

No entanto, o líder deve estar sempre preocupado em manter boas relações entre os liderados, visto que isso afeta diretamente na produtividade das organizações e um bom clima organizacional gera funcionários motivados e satisfeitos.

O gráfico 11 representa o que mais desmotiva as funcionárias dentro da empresa.

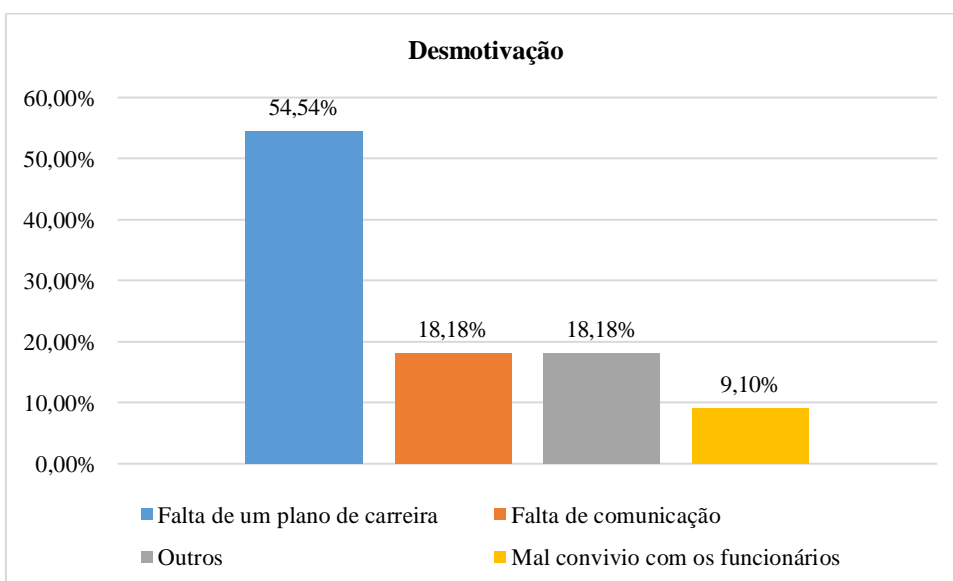


Gráfico 11: Desmotivação

Fonte: Autoria Própria (2022)

Percebe-se que o que mais desmotiva as funcionárias nas empresas é a falta de um plano de carreira, sendo 54,54% das respostas, em seguida com 18,18% das respostas está a falta de comunicação, e “outros” que apontam estar satisfeitas e não se sentirem desmotivadas, já em último está o mal convívio com os funcionários, sendo 9,10%.

No entanto, é importante o líder sempre destacar a boa produtividade dos funcionários, recompensando-os de alguma forma para que se sintam motivados e conseqüentemente gerará uma boa produtividade para as organizações.

Quando se equipara as respostas dos questionários aplicados as funcionárias com a entrevista da líder, pode-se observar que há concordância em alguns aspectos e discordância em outros, desse modo pode ser aplicado ferramentas que auxiliam em uma boa comunicação entre líder e equipe para que haja entendimento das duas partes por iguais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como citado no início do artigo, o objetivo da pesquisa foi de analisar a influência da liderança e como isso impacta na produtividade dentro do ambiente organizacional; desta forma identificando os estilos de liderança nas organizações e mostrando a relação da liderança com o clima organizacional.

O líder é fundamental para que a organização alcance o sucesso, pois é o responsável por direcionar toda a equipe para o alcance dos melhores resultados, ou seja, o líder é a principal influência para seus liderados, por esse motivo deve sempre estar juntamente com sua equipe direcionando e acompanhando todos, buscando sempre utilizar ferramentas motivacionais, tornando um clima organizacional favorável, resultando em uma maior produtividade para a empresa.

Conclui-se então que, a maioria das funcionárias que foram submetidas ao questionário das empresas, Menina Moça, Senhorita Shoess e Direct Homem, veem sua líder com estilo democrático, o que é um ponto positivo, pois mostra que a líder ouve ideias e sugestões da equipe, envolvendo-as no processo decisório. Entende-se também que a maioria das funcionárias possuem um ótimo relacionamento entre a equipe, o que torna um clima organizacional favorável para a produtividade na empresa.

E com relação a desmotivação das funcionárias, o principal motivo identificado é a falta de um plano de carreira; já como forma de recompensa, recebem comissões das vendas quando as metas da empresa são atingidas. Com isso, ressalta-se também a importância da líder sempre fazer com que as funcionárias participem das decisões da organização.

Portanto um líder deve sempre procurar trazer ações que motivem sua equipe, valorizando seu trabalho e mostrando a sua importância dentro da empresa, fornecendo *feedback* individuais, visto que, o principal motivo que causa desmotivação nas funcionárias é a falta de um plano de carreira.

REFERÊNCIAS

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança.** 6ª Ed. Sextante, Fevereiro de 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução á administração.** 5ª Ed. Atlas. São Paulo, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução á Teoria Geral da Administração.** 7ª Ed. Elsevier e Campus, 2004.

TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. **Motivação e Liderança.** 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** Ed. Atlas S.A. São Paulo, 2007.

FRANCO, José de Oliveira. **Recursos humanos: fundamentos e processos.** 2ª Ed. IESDE BRASIL, Curitiba, 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6ª Ed. Atlas. São Paulo, 2008.

MENDES, Eber da Cunha. **Métodos e técnicas de pesquisa.** Fabra, 2017.

OLIVEIRA, Filipa Margarida Lourenço. **As características de um líder que permitem mudar uma cultura empresarial.** Lisboa, 2014.

MOREIRA, Ellen Gongora. **Clima Organizacional.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

APOLLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a Produção do Conhecimento científico.** São Paulo: Atlas, 2004.

DUBRIN, J.A. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Catalão: UFG, 2011.

ARAÚJO, Luiz Cezar. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2005.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos como incrementar talentos na empresa**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

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

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: LTC, 2008

QUESTIONÁRIO

Idade:

Gênero: () Masculino () Feminino () Outro

1) Estado civil

A. () Casado(a)

B. () Solteiro(a)

C. () União estável

D. () Divorciado (a)

E. () Viúvo (a)

2) Há quanto tempo trabalha na empresa?

A. () menos de 3 meses

B. () 3 a 6 meses

C. () 6 meses a 1 ano

D. () 1 a 2 anos

E. () mais que 2 anos

3) Você se sente motivado(a) pelo seu líder?

A. () Sempre

B. () Frequentemente

C. () Algumas vezes

D. () Nunca

4) Você sabe quais as características de um líder e de um gerente?

A. () Sim, sei que possuem características diferentes

B. () Sim, mas não sei as características de cada um

C. () Não, os dois tem as mesmas características

D. () Não sei responder

5) Como você vê seu(a) líder?

- A. Autoritário, impõe ordens para a equipe
- B. Democrática, na qual incentiva a participação da equipe nas decisões
- C. Liberal, deixa as decisões serem tomadas inteiramente pela equipe
- D. Não sei responder

6) Quais pontos fortes você considera em seu líder? Marque todas as opções necessárias

- A. Comunicativo(a)
- B. Autoritário(a)
- C. Agir de forma desigual com a equipe
- D. Toma a frente nas decisões
- E. Não se comunica bem
- F. Outros _____

7) A infraestrutura do seu trabalho é adequada para desempenhar suas funções?

- A. Sim, tenho todo o suporte necessário
- B. Em partes, alguns pontos deixam a desejar
- C. Não tenho o suporte necessário para desempenhar as atividades
- D. Não sei responder

8) Você sente que sua opinião é levada em consideração nas tomadas de decisões?

- A. Sim, meu líder sempre ouve com atenção minhas ideias e opiniões
- B. As vezes, nem sempre meu líder gosta de ouvir opiniões
- C. Não, meu líder não gosta de opiniões
- D. Não sei responder

9) Você se sente irritado/estressado(a) no seu local de trabalho?

- A. Sim, constantemente e isso afeta minha produtividade
- B. Sim, constantemente mas isso não afeta minha produtividade
- C. Raramente e isso afeta minha produtividade
- D. Raramente mas isso não afeta minha produtividade
- E. Não, nunca fico estressado(a)

10) Quando as metas da empresa são atingidas, você recebe algum bônus? Assinale todas opções que se aplicam:

- A. Não temos nenhum bônus
- B. Recebemos em dinheiro
- C. Recebemos em reconhecimento
- D. Recebemos em folgas extras
- E. Outros: _____

11) Como é o relacionamento entre a equipe?

- A. Ótimo
- B. Bom
- C. Razoável
- D. Ruim

12) A empresa que você trabalha costuma fornecer alguma qualificação?

- A. Sim, sempre fornece cursos/treinamentos
- B. Não, nunca acontece isso
- C. Raramente acontece isso
- D. Outras ações que te motiva: _____

13) Assinale as alternativas abaixo nas quais mais te motiva no ambiente de trabalho?

- A. Folgas
- B. Bônus em dinheiro
- C. Banco de hora
- D. Hora de extra
- E. Reconhecimento
- F. Outros: _____

14) O que mais lhe desmotiva dentro da empresa? Marque todas que se aplicam

- A. Salário
- B. Mal convívio com os funcionários
- C. Falta de comunicação
- D. Trabalho exaustivo
- E. Falta de um plano de carreira
- F. Falta de bonificações
- G. Não ter voz ativa para decisões da empresa
- H. Outros: _____