

# Os Desafios de Liderança em um Centro de Distribuição em São José/sc

**Márcia Maria Kachniacz**  
**marciamkz@bol.com.br**  
**UNIASSELVI/FADESC**

**Helio Alves da Cruz**  
**adm.helio@bol.com.br**  
**UNIASSELVI/FADESC**

**Resumo:** O presente artigo tem como objetivo de identificar o grau de satisfação dos colaboradores da empresa com o estilo de liderança exercido no Centro de Distribuição da empresa Imaginarium Comércio de Presentes e Decorações, uma empresa no ramo de presentes e decorações, localizada em São José/SC. Mais especificamente verificar quais são os fatores que motivam os colaboradores no ambiente de trabalho, investigar as características pessoais e identificar o estilo de liderança exercido na empresa atualmente. Nesta perspectiva, o líder pode se definido como peça chave e de fundamental importância para a empresa, são os líderes quem incentivam e desenvolvem competências em suas equipes de trabalho, visando sempre o bem estar geral de todos. O instrumento de coleta de dados utilizados foi um questionário levando em consideração o perfil dos colaboradores e contendo 10 (dez) questões que levantam a visão do colaborador quanto à liderança imediata e o grau de motivação dos funcionários. De acordo com os resultados obtidos na pesquisa, identificamos que a avaliação dos líderes foi positiva, os colaboradores citaram como sendo: acessível, flexível, comprometido com o trabalho, motivador, humano e sabe trabalhar em equipe. Usa apenas de sua autoridade para conseguir que as tarefas sejam cumpridas dentro dos prazos pré-estabelecidos. Associado à liderança está o incentivo oferecido a todos os colaboradores com objetivo de aproveitar melhor o potencial individual e coletivo conduzindo para a concretização dos objetivos da empresa.

**Palavras Chave:** Liderança - Motivação - Satisfação - Centro Distribuição - Colaboradores.

## **1 INTRODUÇÃO**

As empresas vivem atualmente momentos de muita concorrência. A maximização dos lucros através da implementação de novos processos, a constante busca por novos clientes e a melhor parceria, bem como a manutenção ou alcance da liderança de mercado. Estes são exemplos claros de como estão vivendo de forma agitada as organizações e os trabalhadores nos dias de hoje. Para conseguir lidar com essas pressões que surgem de todos os lados, as empresas precisam de alternativas para sobreviver no mercado atual.

Portanto, tem na sua forma de liderar a melhor alternativa de motivar os seus colaboradores para que eles se dediquem com mais afinco no trabalho, desta forma fica mais fácil de alcançar os objetivos e as metas propostas pela organização. Através deste estudo foram constatadas transformações uma vez que o papel do líder não é apenas delegar, mas sim treinar e desenvolver profissionais para com eles gerir e obter resultados desejados.

Diante dessa perspectiva e tendo em vista a importância da liderança na motivação dos funcionários e para o resultado final da empresa, buscou-se com a realização desta pesquisa analisar como a liderança da empresa do ramo de presentes e decorações, motiva o desempenho dos funcionários, bem como analisar o grau de satisfação dos colaboradores, quais as ações de melhoria por parte dos líderes, e identificar os pontos fortes e os pontos a melhorar na liderança através da visão dos funcionários.

A relação entre empresa e empregados sofreu transformações com o decorrer do tempo, ocorreram mudanças na forma de remuneração a partir da implementação do plano de cargos e salários, e passou a valer a função e não o tempo de serviço foi dado maior ênfase à capacitação profissional.

A essência paternalista que a empresa tinha a visão e relacionava-se com os colaboradores ficou para trás. Com isso a motivação e o comprometimento de muitos ficaram abalados, pois sempre julgaram que qualquer problema poderia recorrer diretamente a Direção da empresa.

O papel do líder, nesse contexto, mudou significativamente. Trabalhando como condutores no processo de mudança, tiveram de readequar seus procedimentos às novas necessidades da empresa, mais especificamente no Centro de Distribuição. No primeiro momento, para enfrentar as resistências que todo processo de mudança o papel dos líderes foi de fundamental importância para conseguir recuperar a confiança dos colaboradores.

Esse artigo aborda o tema liderança, como fator de clima organizacional que objetiva investigar a relação e satisfação entre os líderes e seus subordinados.

### **1.1 OBJETIVOS**

#### **1.1.1 Objetivo Geral**

O objetivo deste artigo é identificar o grau de satisfação dos colaboradores do Centro de Distribuição Imaginarium com relação ao seu superior imediato. Investigar e descrever, a partir das principais teorias sobre liderança e da pesquisa empírica, as características e habilidades essenciais aos líderes do Centro de Distribuição da empresa Imaginarium Comércio de Presentes e Decorações S/A.

#### **1.1.2 Objetivos Específicos**

Pesquisar, junto às literaturas estudadas, os principais entendimentos sobre liderança, características e habilidades do líder, discutidos pelos autores pesquisados para este artigo;

Identificar as habilidades dos líderes citados pelos sujeitos da pesquisa; Correlacionar os dados obtidos no estudo empírico com os referenciais teóricos adotados, extraindo inferências sobre a temática. Apresentar a partir da investigação teórico-empírica, as principais características e habilidades de liderança que devam compor o perfil do gestor do Centro de Distribuição da Imaginarium sob estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A liderança tem sido tema recorrente e muito discutido nas organizações, evidenciando o seu conceito vem sendo estudado com intensidade e aprimorado ao longo do tempo, devido à importância do seu papel no âmbito motivacional. Trabalhar com pessoas é fator indispensável, por esse motivo trabalhamos as pessoas. Liderar não é apenas uma forma de atuar na resolução dos problemas, mas sim um processo de motivar e desenvolver os seus liderados.

Para Mendonça (2012), líder é aquele que possui seguidores. Alguns são pensadores, lógicos. Outros são profetas, intuitivos. Os dois papéis são necessários e fundamentais. Porém, sem seguidores não existem líderes.

Cada líder define uma situação através de um complexo de processos racionais e emocionais e de acordo com sua motivação, atitudes e personalidade. O comportamento dos líderes subentende a racionalidade, pois o comportamento dos indivíduos nas organizações é orientado no sentido de objetivos e metas.

Esses aspectos ressaltam a importância da liderança como fator preponderante na liderança atual, tema tão antigo e atual, que influencia e motiva pessoas, força motriz que desencadeia mudanças, em seus mais diversos universos e níveis, e que traz uma atratividade inerente a conhecer o motivo de estas pessoas possuírem habilidades e características capazes de tais feitos.

Assim, em momentos de transição e incerteza, o líder precisa mostrar o caminho em meio ao caos, dar luz a novas possibilidades e induzir pessoas a acreditar na sua visão de futuro. Mais do que nunca, suas habilidades, conhecimentos e atitudes devem ser aceitos e reconhecidos pelos membros de sua equipe como capazes de dar a direção e o significado do trabalho, além de serem capazes de provocar a caminhada sinérgica de seus componentes, por meio da criação, do fortalecimento e manutenção da rede de relações e de apoio à troca e ao compartilhamento (CAVALCANTI, 2006).

Além do domínio das técnicas e habilidades inerentes ao cargo, os líderes devem ter visão, integridade moral, intuição, comprometimento e acima de tudo saber gerir as equipes sob sua liderança.

Maxwell (1999) diz que a competência na liderança vai além das palavras. Consiste na habilidade do líder de expressá-las, evidenciá-las e aplicá-las de modo tal que todos reconheçam que o líder está ciente de sua própria competência e que eles desejam segui-lo. Essas são as principais características que fazem com que os seus liderados acreditem no líder.

### 2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

A pesquisa sobre liderança ganhou força a partir dos padrões utilizados por diversos líderes. Abordagens sobre o tema defendem que a liderança é um comportamento que pode ser exercitado e aperfeiçoado. As habilidades de um líder envolvem carisma, paciência, respeito, disciplina e, principalmente, a capacidade de influenciar os subordinados.

As avaliações de três estilos de liderança foram feitas nas primeiras pesquisas, em pequenos grupos, onde o estilo autocrático, democrático e o liberal faziam parte.

Para Chiavenato (2006), a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isso é liderar.

- **Autocráticos (ou autoritários):** o líder autocrático tem o comportamento regido pela tradição não tem por hábito ouvir seus colaboradores. Concentra para si todas as informações, ideias e iniciativas. Não colabora na realização das tarefas, impõe suas opiniões e deixa claro que ele manda e os subordinados obedecem, inspira medo e quando fracassa culpa seus liderados e é extremamente autoritário. Para Maximiano (2007), liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas.

- **Democráticos (ou participativos)** ao contrario do estilo autocrático o foco é as relações humanas e não a produção. Apresenta os assuntos previamente ao grupo e todos os seguidores participam do processo de tomar as decisões. É objetivo nas criticas e as estratégias são definidas tanto pelo líder, quanto pelos seguidores, de maneira participativa e democrática. Analisa as causas e efeitos se houver fracassos e junto com seus liderados cria novas estratégias. Normalmente este estilo de liderança apresenta-se em organizações em que a grupos de pessoas melhor qualificadas. Pois, neste caso, o importante para estas pessoas é ter voz ativa no processo e mais agudamente nos processos críticos, aqueles que mais importam para os objetivos finais das organizações.

- **Liberal (Laissez-faire):** chamados de líderes de rédea solta, contudo esta liberdade oferecida às pessoas pode passar a impressão de que a liderança não existe, pois não há um foco como nos dois estilos anteriormente vistos. Um exemplo deste estilo pode ser observado na área acadêmica, onde geralmente a pessoa tem tarefas predeterminadas, mas quem define o tempo necessário para o cumprimento das tais tarefas é a própria pessoa. Entretanto nenhuma das formas apresentadas é excludente, ou seja, um líder pode ser autocrático em uma determinada situação e democrático em outra. Mas atenção: este fato não significa incoerência de atitudes, pelo contrario demonstra que o líder é capaz de adapta-se as necessidades do ambiente.

## 2.2 LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Nas organizações, a liderança é um tema de fundamental importância, pois estão relacionados com o sucesso ou o fracasso, com atingir ou não os objetivos definidos. Principalmente no contexto empresarial ou de uma organização, é importante saber fazer a distinção entre líder e chefe. Um chefe tem a autoridade para mandar e exigir obediência dos elementos do grupo porque muitas vezes se considera superior a eles. Um bom líder aponta a direção para o sucesso, exercendo disciplina, paciência, compromisso, respeito e humildade.

## 2.3 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

É difícil explicar o conceito de motivação, já que o seu significado pode modificar-se de acordo com o ponto de vista adotado de cada indivíduo e da carga de experiências vividas por cada um. A motivação pode ser vista como o fator que provoca interesse, chama atenção e dá início á busca de adequações de cunho social, físico e psicológico, ou seja, a busca da satisfação de necessidades do ser humano. Tende a elevá-lo a um estado de espírito onde possa visualizar e particularizar uma meta ou tarefa, e/ou ainda um estímulo para satisfazer

uma necessidade. A motivação é a disposição de exercitar um nível persistente e elevado de esforço na direção de metas organizacionais, condicionada com a capacidade do esforço de satisfazer certa necessidade individual. A motivação está presente em todas as nossas atitudes. Ato simples como comer são motivados pela fome, educação é motivada pelo desejo de conhecimento. Enfim, em tudo que fazemos somos motivados por alguma coisa ou forma.

De acordo com Schermerhorn (1996), para liderar pela motivação um gerente precisa criar as condições sob as quais outras pessoas se sintam inspiradas para trabalhar duro. Obviamente, uma força de trabalho altamente motivada é indispensável quando se quer alcançar constantemente resultados de alto desempenho nas organizações.

Quando se fala de motivação humana, parece inapropriado que uma simples regra geral seja considerada como recurso suficiente do qual se lança mão, quando o objetivo é a busca de uma explicação ao mesmo tempo mais abrangente e mais precisa sobre as possíveis razões que levam as pessoas a agir.

Motivadores pode ser qualquer coisa e vai de recompensa à coerção. Simplificando, uma pessoa altamente motivada produz mais e melhor do que uma pessoa desmotivada.

Existem várias teorias que explicam a motivação, cada uma com sua forma peculiar. Todas elas são a expressão de uma maneira especial de ver o ser humano. Todavia, um fator parece revestir-se de grande importância: é a qualidade da liderança exercida.

Segundo Maxwell (1991) os líderes devem ter um sonho, uma visão capaz de motivar a si próprio e sua equipe. Para Hunter (2004) entende-se que o líder deve estar sempre procurando conhecer os fatos da motivação de sua equipe. Para tanto deve indagar das aspirações de seus colaboradores e verificar se a organização tem sido capaz de satisfazê-lo.

De fato, é difícil imaginar que alguém possa seguir com afinco os objetivos de uma organização que não lhe dê condições de realizar seus sonhos e seus objetivos pessoais. E para compreendê-la no trabalho, é necessário conhecer as causas pelas quais ela é ativada, bem como a forma de ação e direção da mesma.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia segundo Mendonça (2011) significa o estudo dos caminhos a serem seguidos, incluindo-se os procedimentos escolhidos. Analisando-se os conceitos de diversos autores, conclui-se que metodologia trata do estudo detalhado do caminho a ser seguido para atingir um objetivo. De acordo com Hunter (2006) as pessoas devem acreditar no líder e confiar em sua palavra. Esta é a primeira Lei da Liderança: Se você não acredita no mensageiro, não vai acreditar na mensagem.

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base a taxionomia apresentada por Gilbert (2007), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos meios e quanto aos fins. O tipo de pesquisa utilizado, quanto aos meios, é o estudo de caso, realizado na Imaginarium Comércio de Presentes e Decorações S/A. O procedimento utilizado na pesquisa quanto aos fins, foi à pesquisa descritiva, que tem como objetivo coletar dados dos colaboradores em diferentes níveis hierárquicos dentro do CD Imaginarium.

Foi aplicado um questionário de caráter qualitativo composto por 10 questões. Através das respostas conseguimos identificar o perfil do colaborador, a visão quanto à forma de liderança exercida e como o modo de agir os líderes influenciam no desempenho dos funcionários e o estilo de liderança através da visão do colaborador.

Com relação ao universo e amostra da pesquisa, Mendonça (2011, pág. 43) afirma que: “O universo na pesquisa científica designa a totalidade dos indivíduos que possuem as mesmas características, definidas para um determinado estudo”. Com base nisso, a nossa pesquisa foi executada com 138 funcionários de todos os níveis hierárquica.

## **4 ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 ESTUDO DE CASO**

O estudo de caso foi realizado no Centro de Distribuição da Imaginarium, uma empresa nos ramos de presentes e decorações, situados em São José, SC.

O Centro de distribuição é responsável pelo recebimento, conferência, inspeção de qualidade, armazenamento, separação e distribuição dos produtos para 160 Franquias, E-commerce e mais de 5.000 lojas multimarcas em todo o Brasil. Além da marca Imaginarium, também é atendido às lojas multimarcas com a outra linha da Imaginarium chamada LUDI.

### **4.2 PROCEDIMENTOS**

Para todos os colaboradores aplicou-se o mesmo questionário com 10 questões. O grau de satisfação ou insatisfação foi elaborado de forma que as notas de 0 a 100 o representassem:

- 0 = totalmente insatisfeito
- 25 = parcialmente insatisfeito
- 50 = indiferente
- 75 = parcialmente satisfeito
- 100 = totalmente satisfeito

Em seguida, calculou-se a média aritmética, somando-se os resultados das questões e dividindo pelo número delas. Deste modo estruturado, tendo o número de colaboradores respondentes, foi possível obter o percentual de satisfação, que representa o nível de aceitação dos líderes imediatos.

A pesquisa foi respondida pelos colaboradores no momento em que julgaram oportuno com o aval da Direção da empresa para este estudo de caso.

O perfil dos colaboradores respondentes às questões é:

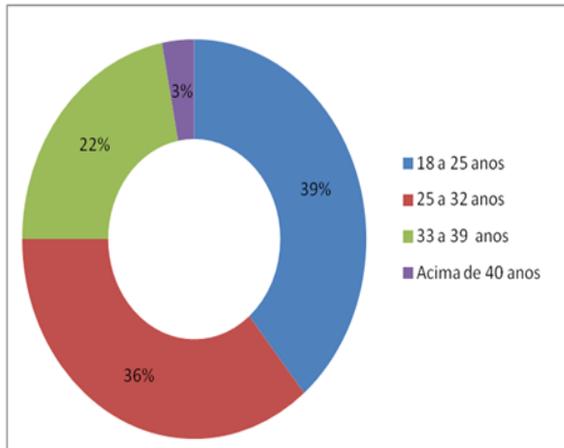


Gráfico 1: Faixa Etária

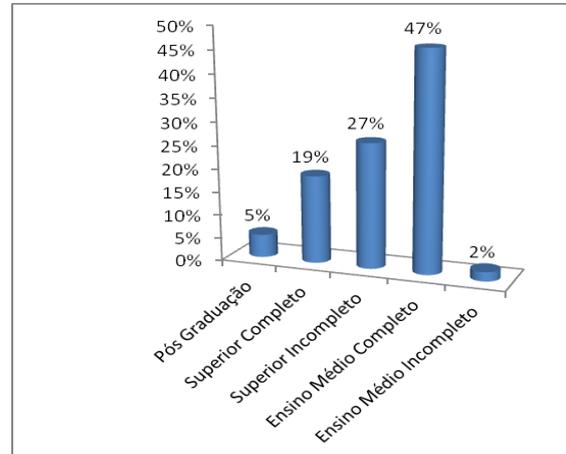


Gráfico 2: Grau de Escolaridade

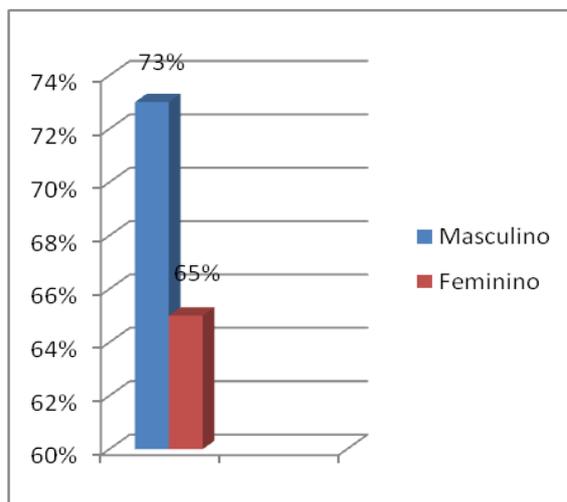


Gráfico 3: Sexo

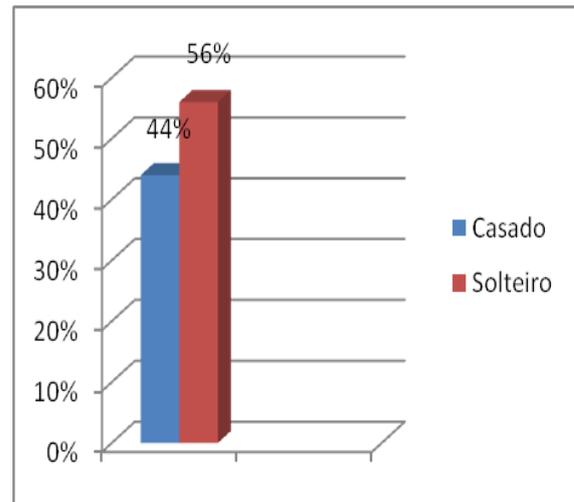


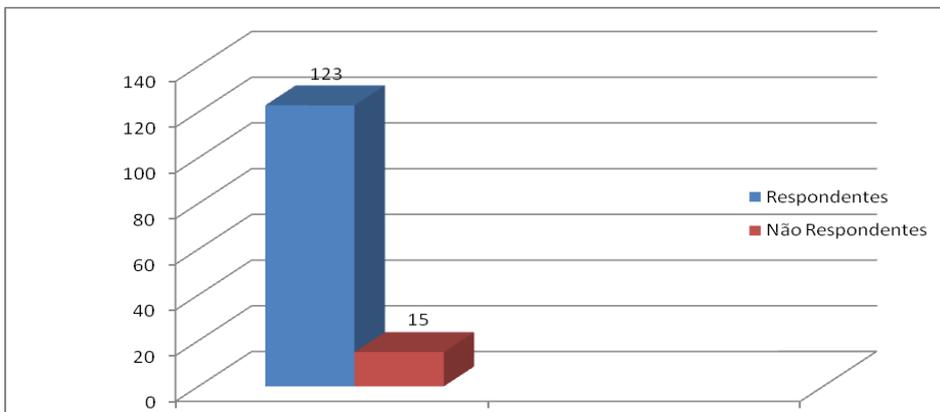
Gráfico 4: Estado Civil

#### 4.3 RESULTADOS

Com relação ao foco desta pesquisa, a satisfação dos colaboradores com seus líderes foram positivos, alcançou resultados importantes. Com isso entendemos que a política adotada pela empresa está valorizando e retendo talentos.

Na pesquisa realizada, elaborou-se 10 questões, está representado na figura abaixo o percentual dos participantes. Para efeito de cálculo desta análise, não foram considerados os colaboradores que não responderam às questões, bem como, os que não tinham opinião sobre as mesmas. A análise dos resultados, através da qual, chegaram-se ao conhecimento, opiniões

e sentimentos dos indivíduos a respeito do clima da empresa em outubro de 2013, mês em que a pesquisa foi aplicada.



**Gráfico 5:** % de participação

#### 4.3.1 Pesquisa aplicada:

**Quadro 1:** Questões Estruturadas

	<b>Questões estruturadas</b>	<b>% de satisfação</b>
1	Meu superior imediato reconhece quando eu realizo um bom trabalho.	90
2	Meu superior imediato trata todos com justiça, sem favoritismos.	85
3	Meu superior imediato age de acordo com o que fala	85
4	Eu recebo opinião suficiente sobre a qualidade do meu trabalho.	95
5	Sempre que solicitado, meu superior imediatamente age para a solução dos problemas.	95
6	O desempenho profissional do meu superior imediato é adequado.	95
7	Sempre que necessário, consigo discutir com meu superior imediato. Uma decisão tomada por ele.	90
8	A maneira como meu superior imediato resolve os problemas Humano no trabalho é ótimo.	85
9	Meu superior imediato oferece abertura para que problemas sejam Levados até o seu conhecimento.	90
10	Meu superior imediato acompanha o atingimento das minhas metas.	90
	<b>Média</b>	<b>90</b>

Constataram-se pontos fortes, onde todos os colaboradores sentem-se satisfeitos, o que é muito raro, e que por isso precisa ser preservado e fortalecido, para que, com o decorrer do tempo e das dificuldades permaneçam inalterados. Algumas sugestões de melhorias também foram sinalizadas, para as quais precisa ser dada uma atenção especial, para que no futuro não se transforme em grandes motivos de insatisfação.

O papel dos líderes é de fundamental importância à empresa conforme ficou evidenciado no resultado. Para manter um ambiente saudável e estrutura adequada para o desenvolvimento das atividades o empenho de todos é fundamental.

O resultado do todo o processo de interação é o diálogo, onde as ideias e problemas são compartilhados entre Líderes e Liderados.

## 5 CONCLUSÃO

A partir do que foi evidenciado em toda abordagem teórica que levou a concretização desse trabalho, pode-se concluir que o comportamento dos líderes influenciam diretamente no desempenho organizacional e na motivação dos funcionários, na medida em o papel de um líder dentro da organização é influenciar seus colaboradores a caminharem em direções certas que sozinhos provavelmente não conseguiriam.

Depois da realização desta pesquisa, é nítida e significativa para nós a importância de um líder competente e eficaz em toda e qualquer organização, e ainda que os líderes da Imaginarium exercem um satisfatório poder de influencia em seus subordinados, visto que a grande maioria deles realizam as tarefas a eles designadas de acordo com a sua função, com boa vontade, comprometimento e determinação.

É de fácil percepção que os funcionários obedecem à liderança não pela sua posição, força, ou devido cargo em que ocupa. Mas sim pelas suas atitudes e pelas suas características pessoais que impõem respeito e admiração em todo ambiente organizacional.

Os líderes da Imaginarium, tem comportamentos eficazes que influenciam diretamente no bom desempenho organizacional. Todos se mostram acessíveis, flexível, bem relacionados com os colaboradores e comprometidos com o trabalho. Sabem motivar e satisfazer seus subordinados e trabalhar em equipe. Usando apenas de sua autoridade para conseguir que as tarefas sejam cumpridas nos prazos estabelecidos. Enfim, os líderes do Centro de Distribuição da Imaginarium organização, esclarecendo as pessoas sobre o que se espera que elas façam, sendo, desse modo, responsável pela realização dos objetivos e pelas metas de desempenho da organização, bem como responsável pelo desempenho e sucesso da mesma.

## 6 REFERÊNCIAS

CAVALCANTI, V. L. Liderança e motivação: Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHIAVENATO, I. Administração geral e pública. 6ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GILBERT, I. O líder. 3. São Paulo: Editora Editora Ibrasa, 2007.

HUNTER, J. Como se tornar um líder servidor. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 6ª edição. 2006.

\_\_\_\_\_. O monge e o executivo. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 6ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MAXWELL, J. C. As indispensáveis qualidades de um líder. São Paulo: Editora Mundo Padrão, 1999.

**MENDONÇA, M. F.** Gestão e liderança. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

**REZENDE, B. R.** Transformando suor em ouro. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2006.

**SCHERMERHORN, J.** Administração. 5ª Edição. Porto Alegre: Editora Afiliada, 1996.