

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE  
DO JURUENA**

**BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**FORMAÇÃO DE LIDERANÇA: PREDISPOSIÇÃO DE FORMAÇÃO EM  
EMPRESA DE MÓVEIS**

**Autor: Dejalma Ribeiro dos Santos**

**Orientador: Ms. João Luiz Derkoski**

**JUÍNA/2011**

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE  
DO JURUENA  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**FORMAÇÃO DE LIDERANÇA: PREDISPOSIÇÃO DE  
FORMAÇÃO EM EMPRESA DE MÓVEIS**

**Autor: Dejalma Ribeiro dos Santos**

**Orientador: Ms. João Luiz Derkoski**

“Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Administração, da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.”

**JUÍNA/2011**

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE  
DO JURUENA**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**MS. CARLOS DUTRA  
EXAMINADOR**

---

**MS. TEREZINHA MÁRCIA DE CARVALHO LINO  
EXAMINADORA**

---

**MS. JOÃO LUIZ DERKOSKI  
ORIENTADOR**

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho a toda minha família que em nenhum momento deixaram de acreditar em mim. Mas em especial duas pessoas, a Manoel Ribeiro dos Santos e Maria Nicélia dos Santos, que jamais mediram esforço e me ajudar a realizar um dos meus sonhos, na alegria e na tristeza sempre me guiaram para os melhores caminhos, para ser sempre uma pessoa honesta, humilde e de respeito pela vida. Me incentivaram sempre para correr atrás dos meus objetivos. O que sou devo a eles, e com muito amor, carinho e orgulho tenho o prazer de chamá-los de meu pai e minha mãe. Amo a todos vocês.*

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço a Deus por tudo que tem me oferecido. A minha família pelo carinho, paciência, e apoio nesta caminhada

A minha esposa Sheila Ramos de Oliveira pela confiança e acreditar em mim e ter me ajudado nos momentos difíceis

Ao professor e orientador JOÃO LUIZ DERKOSKI, pela dedicação e paciência durante as aulas e nas orientações.

A todos os professores que fizeram parte do curso.

A todos meus amigos e colegas em especial André, Alexsandra, Andréia, Josiane, Rosangela, pelas horas alegres, trabalhos, amizade e compreensão vividos juntos.

A empresa Móveis Romera, que sempre me apoiou durante a realização deste trabalho, nas pessoas de José Aparecido, e toda equipe da qual participo.

**MUITO OBRIGADO A TODOS!!!**

## RESUMO

Este trabalho trata-se de um estudo de caso sobre formação de liderança e a predisposição de sua formação em uma empresa de móveis estabelecida em Juína/MT. Tendo em vista o processo atual da gestão de negócios que tem indicado a substituição das chefias e da autocracia por lideranças de equipes mais ajustadas às relações interpessoais e a motivação em vez da forma tradicional da administração clássica. Manter um nível adequado de vendas requer profissionais motivados e comandados por líderes formados pela empresa. Só assim pode-se “encantar o cliente”. Seguindo essa linha, o trabalho visa estabelecer os perfis de liderança, os desafios desses líderes, a predisposição e interesses desta empresa na sua formação,

**Palavras-chave:** Liderança. Motivação. Vendas.

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Gráfico 1 - supervisor ou gerente tem interesse em formar lidere.....</b>  | <b>22</b> |
| <b>Gráfico 2 – Estrutura de formação de lideres.....</b>  | <b>22</b> |
| <b>Gráfico 3- o supervisor e o gerente são experientes e capacitados com potencial de formar novos lideres.....</b> | <b>23</b> |
| <b>Gráfico 4- Os colaboradores sabem qual é o papel do líder dentro da organização.....</b>                         | <b>23</b> |
| <b>Gráfico 5- se o líder tem autonomia nas tomadas de decisões.....</b>   | <b>24</b> |
| <b>Gráfico 6- a empresa tem acompanhado o nível de qualificação dos novos lideres.....</b>                          | <b>24</b> |
| <b>Gráfico 7- é satisfatória a importância dada pelo gerente e supervisor para formação de lideres.....</b>         | <b>25</b> |
| <b>Gráfico 8- se os colaboradores são motivados para liderança.....</b>   | <b>25</b> |

## LISTA DE FIGURAS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Figura 1 - As teorias sobre a liderança .....</b>       | <b>16</b> |
| <b>Figura 2 - Teoria sobre o estilo de liderança .....</b> | <b>18</b> |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>1.1 PROBLEMATIZAÇÃO .....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>1.2 OBJETIVOS.....</b>   | <b>10</b> |
| <b>1.2.1 OBJETIVO GERAL.....</b>  | <b>10</b> |
| <b>1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>   | <b>10</b> |
| <b>1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....</b>   | <b>10</b> |
| <b>1.4 JUSTIFICATIVA.....</b>   | <b>10</b> |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>   | <b>12</b> |
| <b>2.1 LIDERANÇA .....</b>  | <b>12</b> |
| <b>2.2 CONCEITO DE LIDERANÇA NAS EMPRESAS.....</b>  | <b>12</b> |
| <b>2.2.1 CONCEITO DE LIDERANÇA .....</b>  | <b>12</b> |
| <b>2.2.2 DIFERENÇA ENTRE LÍDERES E ADMINISTRADORES .....</b>  | <b>13</b> |
| <b>2.2.2.1 LIDERANÇA COMO UM FENÔMENO DE INFLUENCIA INTERPESSOAL</b>  | <b>14</b> |
| <b>2.2.2.2 LIDERANÇA COMO UM PROCESSO DE REDUÇÃO DA INCERTEZA DE<br/>UM GRUPO.....</b>                            | <b>15</b> |
| <b>2.2.2.3 LIDERANÇA COMO UMA RELAÇÃO FUNCIONAL ENTRE LÍDER E<br/>SUBORDINADOS.....</b>                           | <b>15</b> |
| <b>2.2.2.4 LIDERANÇA COMO UM PROCESSO EM FUNÇÃO DO LÍDER, DOS<br/>SEGUIDORES E DE VARIÁVEIS DA SITUAÇÃO .....</b> | <b>16</b> |
| <b>2.3 TEORIA SOBRE LIDERANÇA .....</b>   | <b>16</b> |
| <b>2.3.1 TEORIAS DE TRAÇOS DE PERSONALIDADE .....</b>   | <b>17</b> |
| <b>2.3.2 TEORIA SOBRE O ESTILO DE LIDERANÇA .....</b>   | <b>17</b> |
| <b>3 METODOLOGIA .....</b>  | <b>19</b> |
| <b>4 ANÁLISE DOS DADOS .....</b>  | <b>20</b> |
| <b>4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA ESTUDADA.....</b>   | <b>20</b> |
| <b>5 CONCLUSÃO .....</b>  | <b>27</b> |
| <b>REFERÊNCIA .....</b>   | <b>28</b> |
| <b>APÊNDICE.....</b>  | <b>29</b> |

## **1 INTRODUÇÃO**

As organizações vêm sofrendo atualmente grandes processos de mudanças na gestão e dentro dela a de comportamento. A competitividade exige que além do bom atendimento que o cliente seja “encantado”.

Para que isto aconteça o investimento no capital humano se torna imprescindível e a formação de lideranças é o primeiro passo. Nesse contexto o líder passa ser figura principal já que é ele quem vai manter sua equipe motivada e disposta a liderar todo o processo de atendimento ao cliente.

Levando-se em consideração a liderança como o grande diferencial, no desenvolvimento de uma empresa, esse trabalho estudou sua formação em uma empresa de móveis, da região de Juina/MT. Como ela trabalha seus líderes, para atingir suas metas, e desenvolve internamente, a motivação entre seus profissionais.

O contato direto com as pessoas da gestão e vendas da empresa propiciou a oportunidade de se vivenciar através do estudo de caso, um exemplo representativo de como se desenvolve as lideranças pessoais em empresas comerciais deste tipo.

### **1.1 PROBLEMATIZAÇÃO**

A evolução das estratégias de vendas, principalmente no ramo dos móveis e eletrodomésticos passa pela estratégia de encantar o cliente. As empresas de maior faturamento têm usado a liderança com um de seus principais fatores e a cada momento a expansão das suas atividades cria a necessidade de desenvolver novos líderes.

Em muitas regiões do Brasil, principalmente fora dos grandes centros, como acontece na maioria das empresas da região de Juina/MT, a liderança é pouco usada, ficando as vendas nas mãos de pessoas que apenas mostram e dão o preço do produto e por total falta de preparo acabam pondo em questionamento e até a credibilidade da empresa, acarretando uma série de problemas difíceis de resolver.

Daí o questionamento que se faz sobre este problema:

Na percepção dos colaboradores o estilo da gestão da empresa é favorável à formação de líderes?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 OBJETIVO GERAL**

Investigar qual a disposição da empresa comercial “Móveis Romera” do ramo de Moveis e Eletrodoméstico na formação de suas lideranças internas.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Os objetivos específicos são:

- Observar o comportamento da gerência e supervisão com respeito à necessidade de formar novas lideranças.
- Avaliar qual a percepção dos colaboradores sobre a intenção dos gestores no fomento para o surgimento de novos líderes.

## **1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA**

A pesquisa foi realizada na empresa “Móveis Romera”, na cidade de Juina/MT no ano de 2011, abrangendo a gestão e alguns colaboradores.

## **1.4 JUSTIFICATIVA**

O mercado atual de móveis e eletrodomésticos é marcado pela intensa concorrência e mudanças constantes, por isso o papel do líder assume destaque dentro da organização.

A tradição comercial da região onde a empresa estudada desenvolve suas atividades é a de chefia, onde manda quem pode e obedece quem precisa. Cabe ao colaborador vendedor apenas cumprir ordens: Vender.

Com essa postura cria-se um ambiente de agressividade do vendedor custe o que custar, sem a preocupação das conseqüências da pós-venda. O cliente quando insatisfeito, não volta mais.

Por isso o uso da liderança desenvolvida pelas empresas, passa ser o grande diferencial no crescimento e desenvolvimento das organizações dedicadas ao comércio de móveis e eletrodomésticos.

Poucas vezes tem-se constatado líderes naturais, são raros e difíceis de encontrar, restando como alternativa, desenvolver programas de formação, incluindo todos colaboradores da empresa.

Mostrar as necessidades de desenvolver lideranças internas em um trabalho como este justifica plenamente o esforço de sua elaboração.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 LIDERANÇA**

Segundo Chiavenato, (2004, p.100), foi a Teoria das Relações Humanas que mostrou a necessidade de dar atenção ao comportamento das pessoas.

Sabe-se que a teoria clássica de Taylor e Fayol, mecanicista por influência da revolução industrial tinha nos tempos e movimentos sua estratégia e na hierarquia das chefias e subordinados a sua disciplina de produção.

Foram as experiências de Elton Mayo (1927) em Hawthorne na fábrica Western Electric Company fazendo correlação da iluminação, a fadiga, acidentes, rotatividade com a produção que a psicologia comportamental começa influenciar a administração iniciando-se o período de sua abordagem humanística.

A teoria clássica não se preocupou virtualmente com a liderança e suas implicações, já com a teoria das relações humanas passou-se a constatar a enorme influência da liderança informal sobre o comportamento das pessoas. Foi na experiência de Hawthorne que ficou demonstrado a existência do poder de liderança em relação as normas e as expectativas do grupo, com estrito controle sobre o comportamento do grupo. (CHIAVENATO,1979, p 158)

### **2.2 CONCEITO DE LIDERANÇA NAS EMPRESAS**

#### **2.2.1 CONCEITO DE LIDERANÇA**

Liderança é “o comportamento de um individuo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum” (HEMPHILL & COONS apud BERGAMINI 1994, p.14).

A liderança é “uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida ou desejada” (JACOBS apud BERGAMINI 1994, p.15).

Liderança é “o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo” (ROUCH & BEHLING apud BERGAMINI 1994, p.15).

Segundo Chiavenato, (2003, p.122), liderança é necessário em todo tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos.

Os líderes são os que, em grupo, ocupam uma posição de poder, e que tem condições de influenciar, de forma determinante, todas as decisões de caráter estratégico. O poder é exercido ativamente e encontra legitimação na correspondência com as expectativas do grupo. (PETRACA apud MAXIMIANO 2006, p.290).

A liderança é um processo complexo, que compreende diversas atividades e competências dos administradores, como coordenação, direção, motivação, comunicação e participação. Toda organização depende da liderança para fazer funcionar todos outros processos da administração.

Segundo Bateman, (2006, p.17) liderança é estimular e influenciar as pessoas a desempenhar o máximo. O líder tem que ter atitudes para dirigir as obrigações, motivar a equipe para alcançar os resultados da organização e ter uma boa comunicação com os colaboradores individualmente e em grupo, para não haver desconfiança de ambas as partes. Para ser um ótimo líder tem que estar lado a lado como equipe, orientando e motivando para atingir os objetivos da equipe e da empresa.

Os melhores líderes se destacam por terem visão e ação, eles imaginam a empresa no futuro de prosperidade, algo que outros líderes acham impossível de se concretizar. De acordo, Bateman, (2006, p.391) os líderes precisam saber que desejam, e as pessoas precisam compreender o que é. O líder tem que saber articular as suas ideias, com clareza e objetividade sempre. Mas para realizar essa visão é necessário que o líder e colaboradores tenham que se colocar em ação para concretizar os objetivos da organização, sabendo que é importante o empenho e responsabilidade de cada um dos membros.

### **2.2.2 DIFERENÇA ENTRE LÍDERES E ADMINISTRADORES**

Nem sempre os melhores administradores são os melhores líderes. “pois, muitos administradores, supervisores e altos executivos executam suas atividades sem serem melhores líderes. Deixando uma oportunidade para a liderança” (BATEMAN, 2006, p.393).

## Segundo Bateman (2006, p.393)

O administrador deve lidar com as complexidades correntes diariamente nas organizações. Os verdadeiros líderes dedicam-se com eficácia à orquestração de importantes mudanças. Enquanto os administradores se ocupam das rotinas de orçamento e planejamento, os líderes fixam a direção (criam uma visão) da empresa. A administração exige a estruturação da organização, que ela seja formada com pessoal capacitado e a monitoração das atividades; a liderança vai além dessas funções, inspirando as pessoas atingir a visão. Os grandes líderes mantêm as pessoas centradas em levar a organização para seu futuro ideal, motivando-as para superar quaisquer obstáculos que existam no caminho (BATEMAN 2006, p. 393)

De acordo com Bateman (2006, p. 393), é necessário ter mais líderes atuando no mercado, pois líderes são mais dispostos e estimulados a inovações, ou seja, visam a empresa em longo prazo enquanto, o administrador se preocupa a curto prazo.

De acordo com Chiavenato (2004, p.100), liderança é essencial em todas as funções da administração: O administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. Para os humanistas, a liderança pode ser visualizada sobre diversos ângulos;

Para manter em destaque no mercado, as empresas têm que ter um grande diferencial, que é a inovação, mas para obter resultados precisa de uma equipe capacitada, treinada e apta para as mudanças. Onde o líder tem um papel muito importante, de treinar, relacionar e influenciar sua equipe com os objetos geral da organização.

### **2.2.2.1 LIDERANÇA COMO UM FENÔMENO DE INFLUENCIA INTERPESSOAL**

A liderança segundo Chiavenato (2004, p100), é exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Ocorre exclusivamente em grupos sociais e o relacionamento entre as pessoas em uma determinada estrutura social. A influência envolve conceitos como poder e autoridade, abrangendo maneiras pelas quais se provocam mudanças nos comportamentos de pessoas ou de grupos sociais, ou seja, o resultado da equipe positivo ou negativo é a consequência do poder de persuasão e de influencia do líder. O poder é o potencial de influencia de uma pessoa sobre a outra. A autoridade é o poder legítimo, isto é, o poder que tem uma pessoa em virtude do seu papel ou posição em uma estrutura organizacional.

### **2.2.2.2 LIDERANÇA COMO UM PROCESSO DE REDUÇÃO DA INCERTEZA DE UM GRUPO**

De acordo com Chiavenato (2004, p. 101), é o grau que o indivíduo demonstra qualidade de liderança independente de suas características próprias, mas também das características da situação na qual se encontra. Independente do que acontece no ambiente interno ou externo da organização, a liderança que faz as escolhas que permite a empresa caminhar em direção à sua meta e objetivo. O líder é escolhido pelo próprio grupo, que tende escolher uma pessoa que tenha capacidade de orientar, que ajude o grupo a escolher as melhores soluções para suas necessidades, para poder alcançar seus objetivos. O papel da liderança é a redução da incerteza do grupo, e o comportamento pelo qual se consegue a redução é a escolha pela decisão. No entanto, o líder tanto toma as decisões quanto ajuda o grupo a tomar as decisões adequadas com as situações. (CHIAVENATO, 2004, p.101).

### **2.2.2.3 LIDERANÇA COMO UMA RELAÇÃO FUNCIONAL ENTRE LÍDER E SUBORDINADOS.**

De acordo com a situação surge a necessidade de uma relação entre o líder e o grupo. Segundo Chiavenato (2004, p.101), a relação entre líder e subordinados repousa em três generalizações:

- a vida para cada pessoa pode ser vista como uma contínua luta para satisfazer necessidades, aliviar tensões e manter o equilíbrio;
- a maior parte das necessidades individuais, em nossa cultura, é satisfazer por meio de relações com outras pessoas e grupos sociais;
- para a pessoa, o processo de usar relações com outras pessoas é um processo ativo – e não passivo – de satisfazer necessidades.

Segundo Chiavenato (2004, p. 101):

Há uma relação funcional em que o líder é percebido pelo grupo com possuidor dos meios para a satisfação de suas necessidades. Segui-lo pode constituir para o grupo um meio para aumentar a satisfação de suas necessidades ou de evitar sua diminuição. O líder surge como um meio para a consecução dos objetivos desejados por um grupo. Assim, o líder é um estrategista que sabe indicar os rumos para as pessoas. (CHIAVENATO, 2004, p.101)

### 2.2.2.4 LIDERANÇA COMO UM PROCESSO EM FUNÇÃO DO LÍDER, DOS SEGUIDORES E DE VARIÁVEIS DA SITUAÇÃO

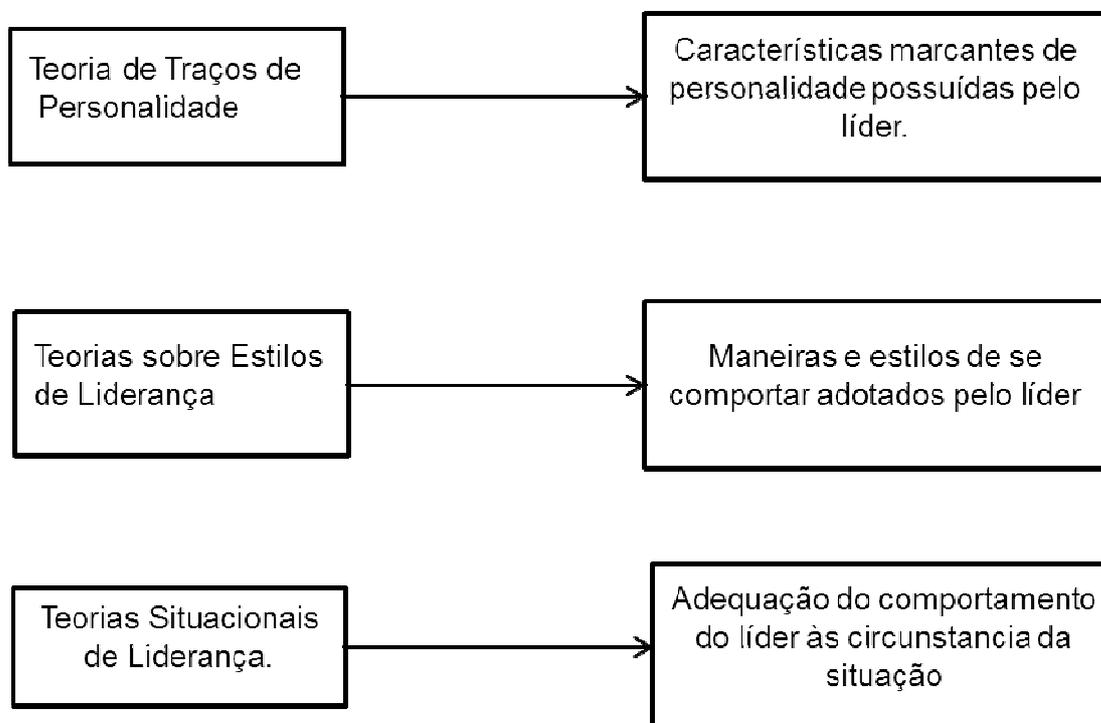
Para Chiavenato (2004, p101), liderança é o processo de exercer influencia sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 101):

A liderança existe em função da necessidade existente em determinada situação e da conjugação de característica pessoais do líder, dos subordinados e da situação. Trata-se de uma abordagem situacional. O líder é a pessoa que sabe conjugar e ajustar todas essas características. Assim, não há um tipo único e exclusivo para cada situação (CHIAVENATO 2004, p.101).

### 2.3 TEORIA SOBRE LIDERANÇA

As teorias sobre a liderança, apresentadas por autores e humanistas, podem ser classificadas em três grupos, conforme FIG.1.



**Figura 1 - As teorias sobre a liderança,**  
Fonte: Chiavenato, 2004, p. 101.

### 2.3.1 TEORIAS DE TRAÇOS DE PERSONALIDADE

De acordo com Chiavenato (2004, p. 103), foi especificados vários traços característicos de personalidade que define um líder, como: traços físicos, traços intelectuais, traços sociais e traços relacionados à tarefa, ou seja, o líder tem de apresentar boa aparência pessoal, ser autoconfiante, adaptar fácil com ambiente de trabalho, tem que cooperar com os colegas, ter conhecimentos e habilidades administrativas, ter iniciativas ao que vai fazer. Acima de tudo passar confiança a equipe, e inteligência para liderar um grupo.

### 2.3.2 TEORIA SOBRE O ESTILO DE LIDERANÇA

Chiavenato (2004, p.103), diz que enquanto a abordagem dos traços se refere àquilo que o líder é, a abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é o seu estilo de comportamento para liderar.

Segundo Chiavenato (2004, p.103), as teorias mais conhecidas referem-se a três estilos de liderança: autocrático, liberal e democrático.

- liderança autocrática. O líder centraliza as decisões e impõem ordens ao grupo. É o tipo do líder que não aceita opinião do grupo, não entende as necessidades e os problemas das pessoas. No entanto, as pessoas que trabalham juntos são agressivas, não demonstra satisfação em realizar uma tarefa que gosta de fazer, pois são pessoas que trabalham sobre pressão do líder. Onde o mesmo não influencia as pessoas a trabalhar a favor juntos com objetivos de resultados a empresa, criando dentro da sua equipe amigos e parceiros, com espontaneidade, iniciativa para realizar as tarefas. (CHIAVENATO 2004, p. 103);
- liderança liberal. É quando o líder delega as atividades ao grupo, e não faz acompanhamento das tarefas, onde a produção é baixa, pois desperdiçava muito tempo com problemas pessoais, onde as pessoas são muito individualistas e não respeita o líder. (CHIAVENATO 2004, p. 103);
- liderança democrática. O líder trabalha junto ao subordinado, ele conduz e orienta a equipe a realizar as tarefas. Mesmo na sua ausência as tarefas são realizadas como se estive-se, o líder democrático ele se comunica

espontaneamente e forma grupos de amizade e um bom relacionamento entre sua equipe. (CHIAVENATO 2004, p. 103).

De acordo com Chiavenato (2004, p.103):

Na prática, o líder utiliza os três estilos de liderança de acordo com a situação, as pessoas e a tarefa a executar. O líder tanto manda cumprir ordens como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão e sugere como realizar certas tarefas: ele utiliza a liderança autocrática, democrática e liberal. o desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em que circunstâncias. (CHIAVENATO, 2004, p.103).

| <b>AUTOCRÁTICA</b>  | <b>DEMOCRÁTICA</b>   | <b>LIBERAL (LAISSEZ-FAIRE)</b>   |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias, e de modo imprevisível para o grupo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações se elas fossem solicitadas...</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>o líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" nas críticas e nos elogios.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.</li> </ul>   |

Figura 2 - Teoria sobre o estilo de liderança  
Fonte: Chiavenato, 2004, p. 103.

### **3 METODOLOGIA**

O trabalho de pesquisa qualitativa foi realizado através de pesquisa bibliográfica-e questionários aplicados, a equipe de colaboradores da empresa de Móveis e Eletrodomésticos Móveis Romera de Juina MT.

Segundo Marconi e Lakatos (2004, p. 269), a metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano.

Para o levantamento de dados foi realizado um estudo de caso em uma empresa de MÓVEIS e ELETROMÉSTICO, onde foi realizado uma entrevista com 2 (duas) perguntas estruturadas com o gerente e aplicado um questionário fechado aos colaboradores com 8 (oito) perguntas de forma focalizada.

Segundo Marconi e Lakatos (2006, p. 274) o estudo de caso refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos. Entretanto, é limitado, pois se restringe ao caso que estuda, ou seja, um único caso, não podendo ser generalizado.

Quanto à problemática do trabalho desenvolveu-se através do meio exploratório.

O procedimento técnico utilizado foi o levantamento bibliográfico, com pesquisas em livros e artigos, assim como levantamento de informações através de questionários com perguntas fechadas e objetivas ao publico alvo.

## **4 ANÁLISE DOS DADOS**

Através da análise das informações oferecidas pela resposta ao questionário aplicado foi possível avaliar a disposição da empresa em fomentar lideranças internas e se existe um ambiente propício a isso..

### **4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA ESTUDADA**

A empresa Móveis Romera, uma empresa familiar que foi fundada pelos seus patriarcas Mateus e Adriano Romera em outubro de 1980, na cidade de Arapongas/PR . Com dedicação e planejamento a saúde empresarial era notória e em 1999 já contava com 35 filiais e um centro de distribuição. Neste ano com o falecimento de uns dos fundadores Mateus Romera, a direção então passou para seus filhos João Romera Neto, Antônio Carlos e Ana Romera e sua esposa Nilse Romera. E como ensinados pelo pai, Antônio Carlos e Joao Romera Neto tomam frente da organização e a palavra de ordem era expansão, pois competência para isto não os faltava. No ano de 2008 já contava com 100 lojas no varejo e constrói um dos seus maiores centros de distribuições. E no ano de 2011 a empresa já está presente em sete estados brasileiros, com 158 (cento e cinquenta e oito) filiais, 20 (vinte) centro de distribuição, com 3.542 (três mil quinhentos e quarenta e dois) colaboradores e com um faturamento anual de 840.000.000,00 (oitocentos e quarenta milhões).

O grupo Romera atribui grande parte do seu sucesso a Deus, aos que passaram por essa vida que contribuíram com seu conhecimento a confiança dos seus fornecedores e parceiros, confiança adquirida ao longo desses 30 anos, que através do trabalho, honestidade, seriedade e respeito fizeram com que a empresa se tornasse uma das mais respeitadas no Brasil tem com cultura prioriza, sempre cada um dos seus colaboradores já que a empresa mantém o lema de que cada líder humildemente forma seus seguidores. Tornando a empresa uma das lideres no ramo de móveis e eletrodoméstico.

Para a realização e aprofundamento do estudo de caso realizou-se uma entrevista com o gerente da filial de Juina/MT, onde o mesmo respondeu 2 (duas) perguntas sobre o conceito de liderança e interesse da empresa em fomentação de lideres.

### **1ª) QUAL O CONCEITO DE LIDERANÇA PARA A EMPRESA MÓVEIS ROMERA?**

De acordo com José Aparecido o gerente da filial 83 Juina/MT a empresa tem como ideal, sempre priorizar o ser humano, como peça fundamental, para o seu desenvolvimento, então mais que valorizar esse profissional a empresa busca evidenciar seu melhor, qualificando-o, para compartilhar seus conhecimentos e experiências com a equipe. Para que ele possa de forma coerente, expor suas idéias e visões, sempre com o intuito de formar uma equipe a caminho de realizar seus objetivos, e com sua participação e colaboração, fazer da Móveis Romera uma empresa líder no ramo de móveis e eletrodomésticos.

### **2ª) COMO A EMPRESA ESTÁ ESTRUTURADA PARA FORMAÇÃO DE LÍDERES?**

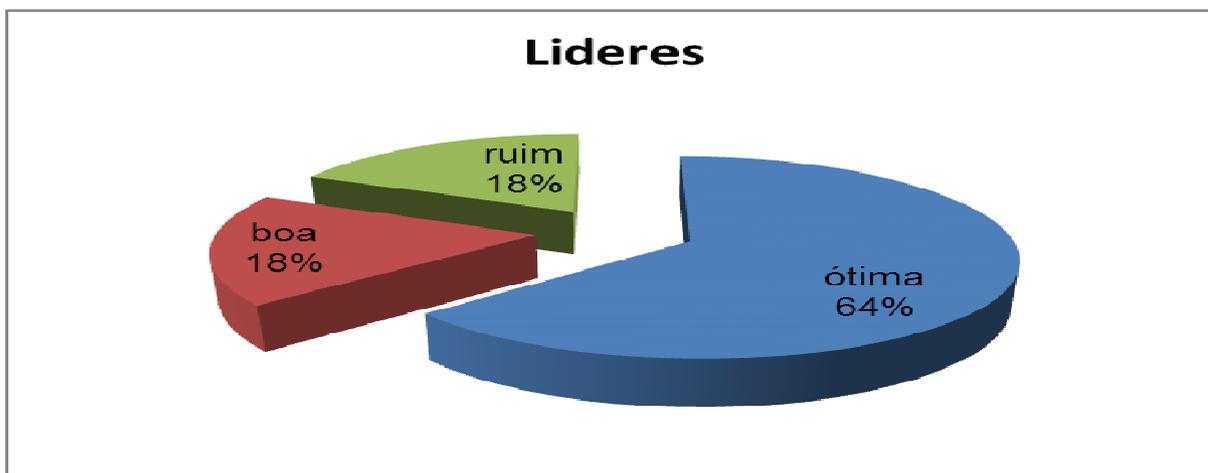
Segundo José Aparecido gerente da filial 83 de Juina/MT, a empresa conta com o Departamento Pessoal, totalmente preparado e pronto para a fomentação e qualificação de seus líderes, que mesmo não tendo o Departamento de Recurso Humanos, especifico para essas formações, através de sua equipe consegue suprir essa deficiência da empresa, conta com um processo de líderes capacitando seus liderados e formando novos líderes, já que permite que seus líderes sejam capacitados, a fornecer e aplicar, a formação de suas equipes fazendo com seus líderes tenham a responsabilidade de fomentar seguidores.

Mas devido seu crescimento acelerado, a empresa visa criar um departamento de Recursos Humanos no primeiro semestre do ano de 2012, para centralizar essas formações. Tornando o Departamento Pessoal mais eficiente voltado somente para suas atividades.

Após as tabulações dos dados, foram analisadas as respostas dos colaboradores em relação ao gerente, no requisito, estrutura e predisposição para fomentação de líderes interna.

### Pergunta 1

Qual a sua visão como colaborador de que supervisor ou gerente tem interesse em formar líderes na empresa?



**Gráfico 1 - supervisor ou gerente tem interesse em formar lidere.**

Fonte: questionário aplicado colaboradores loja de móveis eletrodomésticos e informática.

Como mostra o GRAF.1 64% dos colaboradores entendem como ótimo o interesse dos supervisores e gerentes na formação de líderes internos.

### Pergunta 2

O crescimento da empresa tem necessidade e estrutura para formar novos líderes?



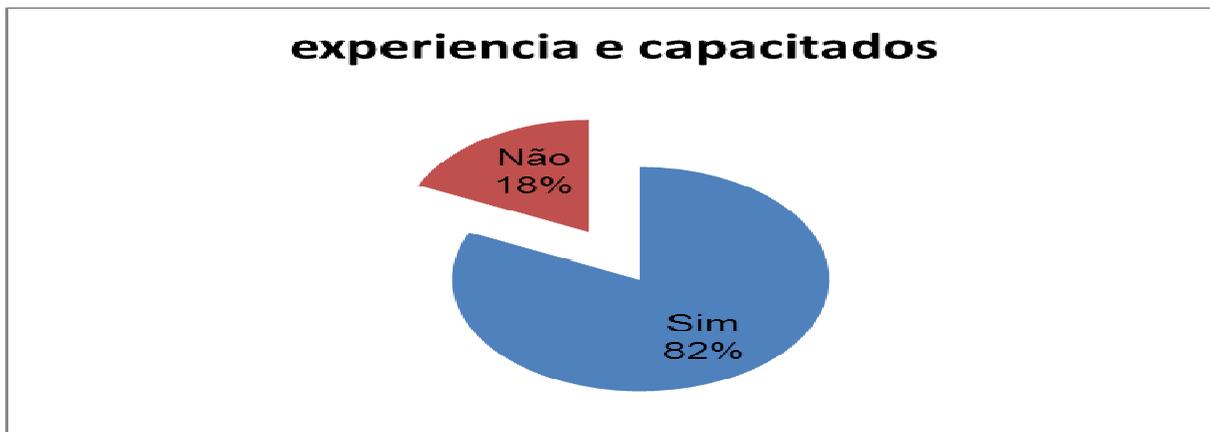
**Gráfico 2 – Estrutura de formação de lideres.**

Fonte: questionário aplicado colaboradores loja móveis eletrodomésticos e informática.

Como mostra o GRAF.2 100% dos colaboradores confirma que a empresa tem estrutura.

### Pergunta 3

Na sua percepção o supervisor e o gerente são experientes e capacitados, com potencial para formar líderes para a própria empresa?



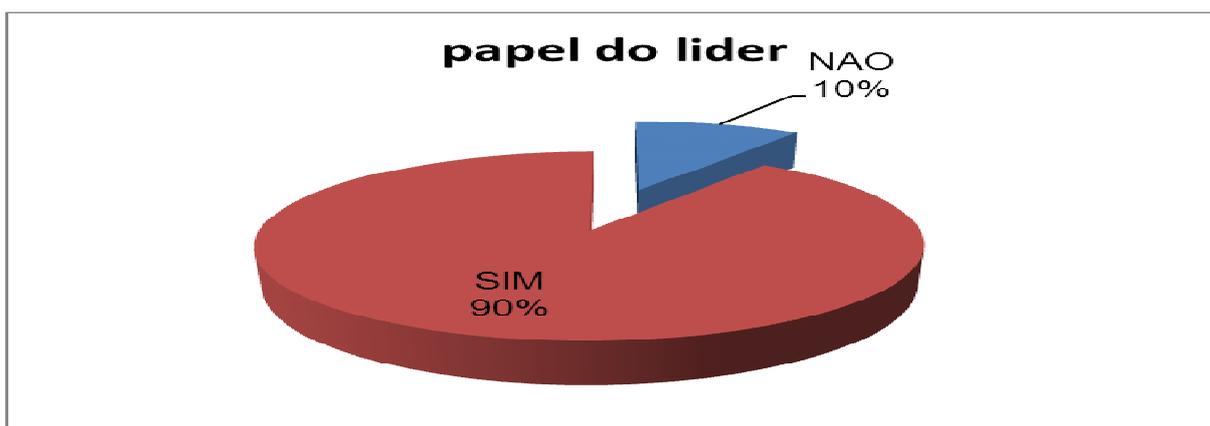
**Gráfico 3- o supervisor e o gerente são experientes e capacitados com potencial de formar novos líderes**

Fonte: questionário aplicado colaboradores loja móveis eletrodomésticos e informática

Como mostra o GRAF.3 82% acreditam que o supervisor e o gerente são experientes e capacitados para formar líder dentro da empresa.

### Pergunta 4

Você sabe qual é o papel do líder dentro da empresa?



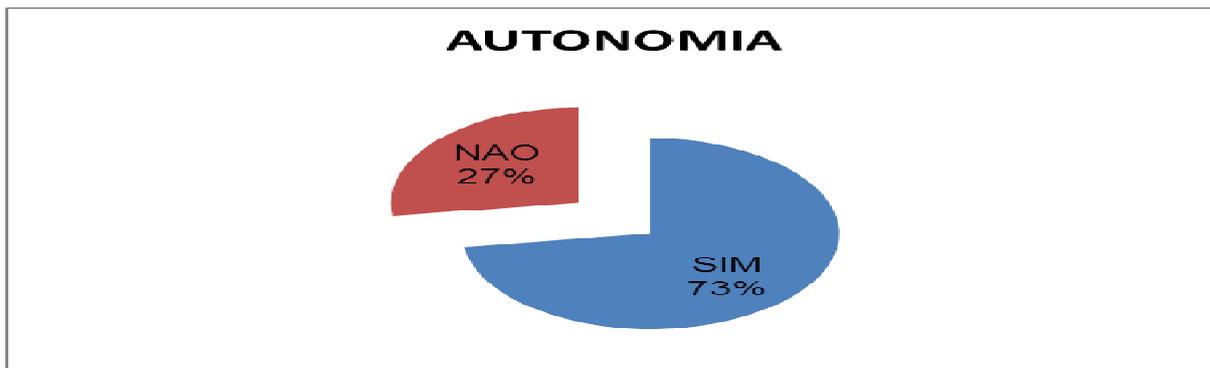
**Gráfico 4- Os colaboradores sabem qual é o papel do líder dentro da organização.**

Fonte: questionário aplicado colaboradores loja móveis eletrodomésticos e informática

Como mostra o GRAF.4 90%, dos colaboradores sabem o papel do líder dentro da empresa.

### Pergunta 5

O supervisor e o gerente dá autonomia para as tomadas decisões em relação aos grupos ?



**Gráfico 5- se o líder tem autonomia nas tomadas de decisões.**

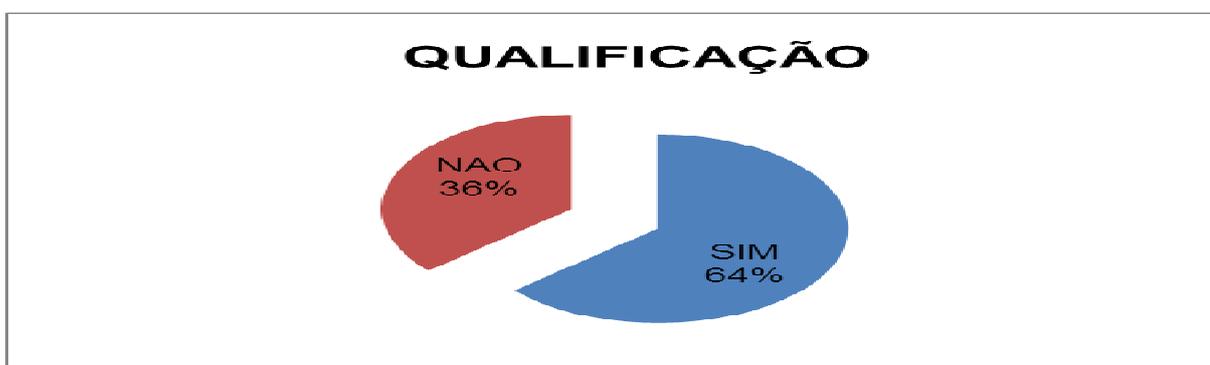
Fonte: questionário aplicado colaboradores loja móveis eletrodomésticos e informática.

De como mostra GRAF.5, 73% o líder tem autonomia nas tomadas de decisões.

Supervisor e gerente deixa bem claro que o líder tem autonomia nas decisões que vier acontecer dentro da loja.

### Pergunta 6

Na sua percepção a empresa tem acompanhado o nível de qualificação que novos líderes estão tendo através dos treinamentos do seu supervisor e gerente?



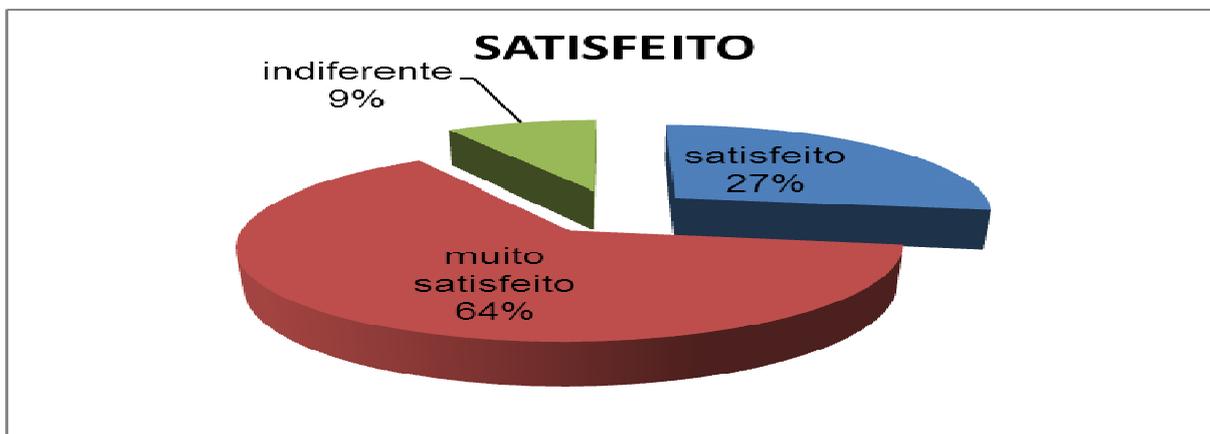
**Gráfico 6- a empresa tem acompanhado o nível de qualificação dos novos líderes**

Fonte: questionário aplicado colaboradores loja móveis eletrodomésticos e informática.

Como mostra o GRAF. 6 64% na percepção dos colaboradores acreditam que a empresa acompanha qualificação dos novos líderes.

### Pergunta 7

Quando perguntado se na visão dos colaboradores é satisfatória a importância dada pelo gerente e supervisor da empresa de móveis pesquisada para formação de lideranças?



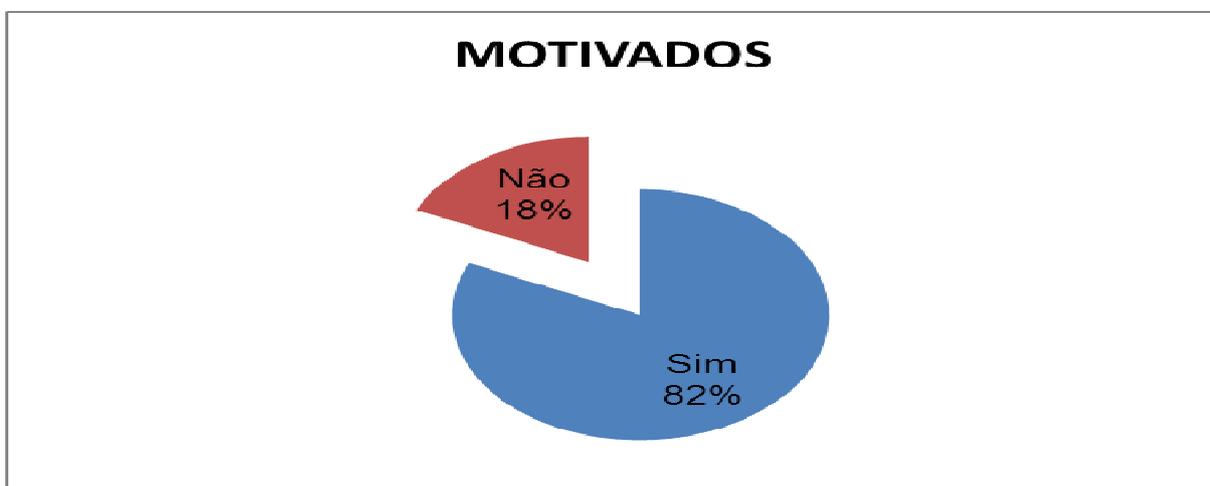
**Gráfico 7- é satisfatória a importância dada pelo gerente e supervisor para formação de lideres.**  
Fonte: questionário aplicado colaboradores loja móveis eletrodomésticos e informática.

Como mostra o GRAF.7 64% dos colaboradores acreditam que é satisfatória a importância dada pelo supervisor e o gerente para formação de liderança.

Isto acontece, porque tanto o supervisor e o gerente conhecem o potencial da empresa, no entanto sente que da raiz é que vem os melhores frutos.

### Pergunta 8

Pergunta se os colaboradores, são motivados para liderança.



**Gráfico 8- se os colaboradores são motivados para liderança.**

Fonte: questionário aplicado colaboradores loja móveis eletrodomésticos e informática.

De acordo com o gráfico 8, os colaboradores 73%, são motivados para liderança.

Esse percentual é significativo, por que a empresa tem um grande histórico de oportunidades dadas aos colaboradores que fazem desta empresa prosperar a cada dia.

## 5 CONCLUSÃO

Diante do que foi exposto pode-se afirmar que a empresa mostra capacidade se desenvolver lideranças internas, que acredita em sua equipe, e dá liberdade para seus profissionais se desenvolverem neste sentido.

Que vem demonstrando grande interesse e capacidade de induzir seus colaboradores, a assumirem a postura de liderança, já que é de interesse da organização, qualificar seus colaboradores, sem que haja a necessidade de contratar pessoas que não estejam familiarizados com as prioridades da empresa.

Constatada a necessidade de se ampliar o Departamento de Recursos Humanos, para acompanhar o crescimento da empresa e aumentar as condições de treinamentos para seus líderes e colaboradores.

Por fim a empresa ao demonstrar a disposição em se tornar uma das líderes no mercado de Móveis e Eletrodomésticos, tem depositada total confiança, em seus gestores, para que com firmeza e competência, liderem suas equipes estimulando líderes regionais, para que compartilhem tal política com os demais colaboradores, para o fomento de novos líderes a fim de fazer da empresa uma potência nacional.

Como resposta a pergunta da pesquisa pode-se afirmar que sim, na empresa existe a necessidade de formação de líderes e tem estrutura e o gerente da filial 83 tem interesse em fomentar a liderança interna da organização.

## REFERÊNCIA

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Liderança Administração do Sentido**. São Paulo:Atlas,1994.

CHIAVENATO, Idalberto, 1929- **TGA, Idalberto Chiavenato. Ver. E atualizada** Rio de Janeiro: campus, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à teoria geral da administração** : uma visão abrangente da moderna administração das organizações – Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.

MARCONI, LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica** – São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da evolução digital**. São Paulo : Atlas, 2006.

## APÊNDICE

### Prezado gerente

Este questionário tem como objetivo coletar dados para contribuir com conhecimento para o trabalho de conclusão de curso do acadêmico de Administração Dejalma Ribeiro dos Santos. O objetivo da pesquisa é Investigar qual a disposição da empresa na formação de sua liderança interna. Portanto é necessário que responda as questões de forma verdadeira de acordo com seu ponto de vista.

1. Qual o conceito de liderança para a empresa Moveis Romera?
2. Como a empresa está estruturada para formação de líderes?

### Prezados colaboradores

Este questionário tem como objetivo coletar dados para contribuir com conhecimento para o trabalho de conclusão de curso do acadêmico de Administração Dejalma Ribeiro dos Santos. O objetivo da pesquisa é Investigar qual a disposição da empresa na formação de sua liderança interna. Portanto é necessário que responda as questões de forma verdadeira de acordo com seu ponto de vista.

1. Qual a sua visão como colaborador de que supervisor ou gerente tem interesse em formar líderes na empresa?

ótima  
 boa  
 ruim

2. O crescimento da empresa tem necessidade e estrutura para formar novos líderes?

Sim  
 Não

3. Na sua percepção o supervisor e o gerente são experientes e capacitados, com potencial para formar líderes para a própria empresa?

Sim  
 Não

4. Você sabe qual é o papel do líder dentro da empresa?

- sim
- não

5. O supervisor e o gerente da autonomia para as tomadas decisões em relação aos grupo ?

- Sim
- Não

6. Na sua percepção a empresa tem acompanhado o nível de qualificação que novos líderes estão tendo através dos treinamentos do seu supervisor e gerente?

- Sim
- Não

7. Na sua visão é satisfatória a importância dada pelo gerente e supervisor da empresa de moveis pesquisada para formação de lideranças?

- satisfeito
- muito satisfeito
- insatisfeito
- indiferente

8. Na sua percepção os colaboradores, são motivados para liderança?

- sim
- não