

A INFLUÊNCIA DO LÍDER NO DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ESTOFADOS

Alice Daiane Vogel¹
Ângela Paula Lemes²
Liliana Gessi³

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo enfatizar a influência do líder no desenvolvimento da equipe, delimitando-se na empresa Márcio Estofados localizado na cidade de Santo Cristo/RS. O pressuposto básico da pesquisa irá trazer uma nova abordagem sobre o assunto, e novas oportunidades de demonstrar ao mercado de trabalho o quão relevante é o tema em exposição. A problemática que motivou o estudo foi, como o líder tem influenciado sua equipe de colaboradores. O referencial teórico é composto por temas como: Liderança e os Estilos do Líder, Cultura Organizacional, Comunicação e o Feedback, Motivação dentre outros. Referente a categorização da pesquisa, é considerada como exploratória, aplicada e estudo de caso, sendo a análise descritiva dos esclarecimentos elaboradas a partir da documentação indireta, bibliográfica e direta, através de uma pesquisa com os líderes e liderados de dois setores da empresa. A partir dessas informações pode-se concluir que os resultados contribuíram para uma revisão pela parte da empresa dentro das suas limitações, alguns aspectos ligados ao relacionamento, treinamentos, satisfação, motivação e feedback apresentam falhas e podem ser melhorados, os quais ao final do estudo foram sugeridas melhorias.

Palavras-chave: Desenvolvimento de equipe - Liderança - Motivação.

ABSTRACT

This article aims to emphasize the influence of the leader in the team, delimiting in the company Márcio Estofados located in the city of Santo Cristo / RS. The basics will be a new approach on the subject and new job opportunities to the market. One problem that motivated the study was how the leader has influenced his team of employees. The theoretical framework is composed of topics such as: Leadership and Leader Styles, Organizational Culture, Communication and Feedback, Motivation among others. Regarding the research, it is an exploratory question, applied to the case study, being a descriptive analysis of the explanations elaborated from the literature in an indirect, bibliographic and direct way, through a research with the leaders and leaders of two sectors of the company. The information you need

¹Acadêmica do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos – 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. alicedaiane.vogel@gmail.com

²Acadêmica do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos – 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. angel.lemes@hotmail.com

³ Especialista em Gestão de Pessoas e Gestão Empresarial. Professora do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Orientadora. liliana@fema.com.br

can be completed so that members can contribute to an internal review of the company, and some opportunities are related to the relationship, training, satisfaction, motivation and feedback, study were suggested improvements.

Keywords: Team development - Leadership - Motivation.

INTRODUÇÃO

O presente artigo, tem como tema a influência do líder no desenvolvimento da equipe em uma empresa de estofados, delimitando-se na empresa Márcio Estofados, localizada no município de Santo Cristo, Rio Grande do Sul. O problema que motivou a realização do estudo foi como o líder tem influenciado sua equipe de colaboradores?

O artigo tem como objetivo geral, identificar de que forma o líder influencia sua equipe, a fim de propor melhorias que auxiliem no desenvolvimento da mesma. Para atender o objetivo geral, o trabalho subdivide-se em três específicos que são: a) conhecer o trabalho do líder e como estão divididas as funções a fim de compreender como é a organização das tarefas. b) pesquisar junto aos funcionários quais são seus anseios em relação ao seu líder, no intuito de verificar como acontecem as relações. c) desenvolver uma proposta com ações de melhoria visando aprimorar a relação do líder para com a equipe.

Para a organização em destaque o estudo torna-se importante, pois após a análise realizada, serão identificados alguns pontos que têm de ser melhorados e com base nesses aspectos serão feitas sugestões de melhoria. Para a Fundação Educacional Machado de Assis (FEMA), irá trazer uma nova abordagem sobre o assunto e demonstrar o quão relevante é o tema em exposição. Com relação às acadêmicas, as ponderações levantadas com base no estudo, irão proporcionar o aprimoramento do conhecimento sobre o conteúdo em questão, propiciando a familiaridade ainda no decorrer da formação.

Para o desenvolvimento deste estudo, o artigo foi realizado por meio de uma pesquisa aplicada, bibliográfica, descritiva e estudo de caso. O tratamento dos dados é de natureza quantitativa, por meio de um questionário aos colaboradores e qualitativa através de uma pesquisa com os líderes. Por fim, os dados foram analisados e interpretados para propor melhorias.

O artigo está classificado em seções, onde a primeira parte apresenta o referencial teórico, a segunda parte expõe a metodologia e a terceira explana as análises e diagnósticos e, por fim, as conclusões do estudo.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 LIDERANÇA E OS ESTILOS DO LÍDER

A liderança é vista como um elemento fundamental e determinante para as organizações, de modo a impulsionar a produtividade e assim, gerar resultados positivos. O líder é uma peça fundamental no encaminhamento das atividades de sua equipe, porém, liderança é um trabalho complexo, além de competências técnicas deve também ter habilidades de desenvolver seus liderados, de modo que cumpra as expectativas pessoais e profissionais.

De acordo com Neto e Calvosa, a liderança é uma das principais buscas da sociedade. Em todos os processos, até nas mais antigas civilizações como os homens da pré-história, já era verificada a existência de um líder, de alguém que tentava controlar, dividir as tarefas, como, por exemplo, quem iria cuidar das crianças ou quando deveriam se mudar por causa do frio para sobreviverem. Enfim, o destino de uma família, de uma organização, de um país, tudo está ligado e associado à capacidade de liderança. Ainda que nessa nova era a liderança busque por novidades, e por quebra de outros paradigmas, ela também busca que as pessoas sejam lideradas por quem consiga extrair o melhor de cada uma delas, e que as mobilize a fim de que se comprometam com alguma causa ou objetivo. (NETO e CALVOSA,2006).

Profissionais preparados para liderar e exercer a influência e o poder sobre as pessoas, fazem a diferença em uma organização. Conforme Bergamini,

Liderança é um tema de extrema abrangência, raramente dissecado em sua totalidade, apesar do grande número de publicações sobre o assunto. Claro está que não existem organizações sem pessoas que detenham poder e algum tipo de autoridade formal. No entanto, isso significa que todos aqueles que detêm poder sejam necessariamente líderes, embora a recíproca seja verdadeira. Líderes verdadeiros têm autoridade e poder, a eles são concedidos de forma especial. (BERGAMINI, 2012, p. 7).

Ervilha afirma que, liderar é influenciar e coordenar pessoas nas situações em que é identificado um objetivo claro e definido, que procura os resultados desejados. (ERVILHA, 2008).

Vários autores abordaram os estilos de liderança, todavia salienta-se uma teoria mais habitualmente referenciada de Fachada. Conforme esse autor, existem três estilos de liderança: Líder Autocrático, Liberal e Democrático. Em seguida veremos os três estilos de lideranças e suas respectivas características:

a) Líder Autocrático: determina diretrizes sem a participação do grupo, além de determinar as técnicas para a execução das tarefas. É ele também que indica qual a tarefa de cada um dos colaboradores e quem será o companheiro de trabalho de cada um. É inflexível e dominador, causando mal-estar organizacional. Tem postura essencialmente diretiva, dando instruções sólidas, e não deixa espaço para criatividade dos liderados. Este líder, nos elogios ou nas críticas que faz, dirige-se diretamente aos colaboradores, nominando publicamente os eventuais autores de faltas cometidas e/ou de atos dignos de elogios. As consequências desta liderança estão relacionadas com a carência de espontaneidade e de iniciativa, e pela ausência de qualquer amizade no grupo. O trabalho só evolui na presença do líder, visto que, quando este se ausenta, o grupo produz pouco e tende a indisciplinar-se. É o estilo que produz maior quantidade de trabalho.

b) Líder Liberal, também denominado Laissez-Faire: O líder não se impõe e não é respeitado. Os liderados têm total liberdade para tomar decisões, quase sem consulta ao líder. Não há grande investimento na função, havendo participações mínimas e limitadas por parte do líder. O grupo é que decide sobre a divisão das tarefas e sobre quem trabalha com quem. Os elementos do grupo tendem a pensar que podem agir livremente, tendo também desejo de abandonar o grupo. O líder não regula e nem avalia o grupo, e faz alguns comentários irregulares sobre as atividades apenas quando questionado. A produção não é satisfatória, visto que se perde muito tempo com discussões e questões pessoais. Este é frequentemente considerado o pior estilo de liderança.

c) Líder Democrático: o Líder assiste e instiga o debate entre todos os colaboradores. É o grupo que esboça as providências e técnicas para atingir os objetivos e todos participam nas decisões. Cada membro do grupo decide com quem trabalhará e o próprio grupo que decide sobre a divisão das tarefas. O líder procura ser um membro igual aos outros elementos do grupo, não se encarregando muito de

tarefas. É objetivo, e quando critica limita-se aos fatos. Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de trabalho suave, seguro e de qualidade, mesmo na ausência do líder. O comportamento deste líder é de orientação e de apoio. É o estilo que produz maior qualidade de trabalho (FACHADA, 2003).

Verifica-se que a liderança autocrática enfatiza o líder, ao mesmo tempo em que a liderança liberal salienta os subordinados e a liderança democrática evidencia tanto o líder como nos subordinados.

O líder tem a responsabilidade de coordenar organizações e conduzir profissionais, da mesma forma têm como objetivo, qualificar e gerir influências em um determinado grupo de pessoas, de modo que elas exerçam o que ele deseja. Desta forma, deve-se enfatizar a importância da escolha correta daqueles que ocuparão os níveis de liderança, pois podem deixar marcas negativas difíceis de eliminar, podendo também causar inquietações no clima organizacional, levando a equipe a descontentamentos e a perda de talentos.

1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada organização possui a sua própria cultura. Para entender essa determinada organização, é preciso primeiramente conhecer a sua cultura e assimilá-la.

A maneira como as pessoas vivem na organização, interagem com os outros, as atitudes, as hipóteses pressupostas, e os assuntos sobressalientes entre os indivíduos, fazem parte da cultura de uma organização. A cultura organizacional compõe o DNA da organização (CHIAVENATO, 2009).

A cultura organizacional é um conjunto de valores compartilhados por todos os membros de uma organização, trata-se de um sistema de características que a organização preza, partilha e usufrui para atingir os objetivos. Da mesma forma, ela abrange todo um conjunto de características e princípios cultivados e de valor para uma organização. Para fazer parte da organização, requer cumprir as solicitações dos pressupostos dessa cultura (BERGAMINI, 2009). Bergamini afirma que,

Além de não permanecer estática, a cultura é transmitida a todos da empresa. Esta transmissão é feita através do relato da história da própria organização, da descrição dos seus rituais, da materialização dos seus

símbolos e da caracterização utilizada pela empresa em seus processos e normas. Pode-se entender que o líder por força do desempenho do seu papel, tenha participação ativa na manutenção ou mudança dessa cultura junto aos seus seguidores. Muitas vezes, o líder vê-se na contingência de decodificar muitos dos símbolos que são os elementos formadores da cultura, para que sejam acessíveis àqueles que orienta. Com isso, tem recursos para favorecer a caracterização do sentido daquilo que seus colaboradores estão fazendo dentro desse ambiente em particular (BERGAMINI, 2009, p. 166).

Verifica-se que a cultura organizacional é criada, introduzida e consolidada pelas atuações dos líderes e a liderança está enlaçada ao comportamento da organização. Sem a liderança, as equipes não estarão prontas para adaptar-se a mudanças e descobrir suposições novas, continuando a mesma cultura, sem se ajustar à atuais e novas condições ambientais.

1.3 A COMUNICAÇÃO E O FEEDBACK

A comunicação é uma ferramenta de fundamental importância em qualquer organização. O objetivo é de conservar os colaboradores comprometidos e alinhados com os propósitos, discursos e causas da organização, assim como a seus valores e crenças. A comunicação é primordial no relacionamento humano e na integração tanto na vida pessoal como no trabalho.

Segundo Lacombe, a integração compõe-se em informar ao novo colaborador os propósitos, as políticas, os direitos, as regras, os costumes, os horários de trabalho da empresa e as demais informações sobre o seu funcionamento e princípios. Nesse contexto, a fase inicial do colaborador é de suma importância para adaptação e o desenvolvimento de vínculos na empresa. (LACOMBE, 2005).

Quaisquer uma de nossas atividades, tarefas e atuações, são possíveis de cumprimento porque nos comunicamos. Antes que a comunicação ocorra, ela precisa de um propósito, de uma mensagem a ser transmitida. Conforme Robbins,

A comunicação envolve a transferência de significado de uma pessoa para outra. Assim, se não houve nenhuma transmissão de informação ou ideias, a comunicação não aconteceu. Se ninguém ouviu o que você disse ou leu o que escreveu, você não se comunicou. Além disso, para a comunicação ter êxito, o significado deve ser entendido. Se você fala comigo em chinês, mas eu não sei a língua chinesa, não haverá a compreensão de minha parte. Portanto, a comunicação, a transferência de significado, envolve um emissor, que transmite uma mensagem, e também um receptor, que a compreende (ROBBINS, 2000, p. 423).

Pode-se dizer que a comunicação interna é a parte inseparável da cultura de uma organização. Acreditar que a comunicação é apenas um adendo é referir-se a ela não como uma estratégia, e sim apenas como um grupo de tarefas a serem realizadas. Em uma organização, mesmo sem canais formais de comunicação, existem os informais, tal como os líderes com seus comportamentos, ações e atitudes.

De acordo com Robbins, os canais formais são especificados pela organização e apresentam mensagens que se relacionam às atividades associadas com o trabalho de seus membros. De maneira tradicional, eles seguem a rede de autoridade dentro de uma organização. As mensagens pessoais ou sociais, seguem os canais informais, os quais são espontâneos e ocorrem como resposta às escolhas individuais. (ROBBINS, 2010).

Dentro de uma organização, é fundamental que a liderança assuma sua função de comunicador, logo que ele se relaciona prontamente com a sua equipe. A maneira como o líder coordena a comunicação na organização, tal como transfere o fluxo de informação com as equipes, impacta de modo direto na cultura da organização, uma vez que as formas tradicionais de comunicação devem passar a dar lugar a metodologias mais dinâmicas, onde com o diálogo, o líder passa a admitir uma postura de comunicador. Segundo Matos,

A dinâmica organizacional somente é possível quando a organização assegura que todos os seus membros estejam devidamente conectados e integrados. É exatamente por essa razão que uma das finalidades mais importantes do desenho organizacional é assegurar e facilitar o processo de comunicação e de tomadas de decisão (CHIAVENATO, citado por Matos, 2009 p. 87).

A comunicação interna estimula os colaboradores a construir relacionamentos corporativos. Argenti, afirma que, o eixo da comunicação interna está nas conversas entre os colaboradores e seus líderes. Os colaboradores têm necessidade de sentirem-se seguros em relação a seus cargos, poder perguntar sem medo de sofrer revides de seus líderes. (ARGENTI, 2006).

Ao tratar-se de comunicação, reunir pessoas até então, é o melhor modo para associar informações, ao mesmo tempo em que são explanadas situações que necessitam de debate e de resoluções, as denominadas reuniões.

Reuniões são ferramentas fundamentais para causar transformações e obter soluções nas organizações. São trabalhos árduos, emotivos e altamente relevantes, tanto em termos da demanda de trabalho, quanto em termos culturais. Uma reunião adequada e programada influencia na qualidade do produto ou serviço, visando a economia de dinheiro, determinando lucros futuros e ainda aprimorando o sistema de comunicação entre os setores (THOMSETT, 1992).

Nesse contexto, surge uma das ferramentas mais importantes para a comunicação e desenvolvimento entre a equipe e o seu líder, o feedback. O feedback é a etapa onde o líder convida o liderado para uma conversa a respeito de seu desempenho dentro de sua função e da organização; apontando os pontos fortes e os que precisam ser melhorados, a fim de que os colaboradores possam crescer plenamente e atingir os resultados esperados pela organização. (CORSINI, 2016).

Nas organizações o feedback é utilizado para estimular, dar segurança, apontar a solução de problemas e aperfeiçoar as habilidades dos colaboradores, no entanto, ele também precisa ser aplicado de forma correta, é necessário focalizar no comportamento do indivíduo e não no seu caráter. O feedback dado de forma correta, abre a receptividade para aceitação do que o outro está transmitindo, dessa forma aproxima e realça a relação interpessoal. (CORSINI, 2016). Segundo Robbins,

É bastante simples, mas é impressionante como muitos gerentes ignoram essa recomendação ao dar feedback a seus subordinados: critique o comportamento das pessoas, não as pessoas em si, pois o feedback eficaz foca um comportamento específico e é impessoal (ROBBINS, 2015, p. 73).

Portanto o feedback é um método de extrema importância, que possibilita ao indivíduo compreender como é visto pelos outros, alinhando-se a percepção entre líder e liderado. Visto que, é uma ferramenta utilizada para corrigir comportamentos impróprios, melhorar o desempenho, estabelecer mudanças de comportamento que muitas vezes nem são percebidos pelo colaborador como comportamentos inadequados, e, tornar a relação entre as pessoas de uma organização mais fáceis, deixando de maneira clara sempre o que a organização espera da sua equipe. A motivação explica uma dinâmica que auxilia na busca por satisfação e resultados desejados.

1.4 MOTIVAÇÃO

Com todas as mudanças ocorridas no cenário organizacional, o mercado de trabalho torna-se cada vez mais competitivo e exigente. Essa mudança faz com que haja mais concorrência entre as organizações. Nesse cenário, o fator humano passa a ser o elemento de maior importância para o desenvolvimento e crescimento das organizações. O objetivo do artigo é mostrar a necessidade de quais os aspectos que são motivacionais para o líder, é ele que leva consigo a responsabilidade de cuidar da motivação dos liderados de sua equipe. Dessa forma, pode-se afirmar que um líder quando não está motivado incertamente irá motivar alguém.

Como propósito de aperfeiçoar o desempenho de um indivíduo em uma organização, bem como no aperfeiçoamento de suas atividades, o treinamento além de ser um método que tem como prioridade o aprimoramento das habilidades e dos conhecimentos, visa ampliar a capacitação do profissional dentro de uma equipe. Segundo Chiavenato, “treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. ” (CHIAVENATO, 1999, p. 295).

Nesse contexto, percebe-se a busca da organização por métodos de manter os indivíduos na empresa, dessa forma surge a motivação. De acordo com Robbins,

Podemos definir a motivação como um comportamento externado. As pessoas motivadas dedicam um esforço maior ao seu desempenho do que as desmotivadas. Mas, essa definição é relativa e nos diz muito pouco. Uma definição mais descritiva, embora menos substantiva, descreve a motivação como a disposição para fazer alguma coisa, que é condicionada pela capacidade dessa ação de satisfazer uma necessidade do indivíduo. Uma necessidade, em nossa terminologia, significa uma deficiência física ou psicológica que faz com que determinado resultado pareça atraente. (ROBBINS, 2009, p. 48).

A maior parte das organizações ao decorrer dos anos, reconhece a necessidade de preservar os seus colaboradores motivados, para que possam alcançar os seus objetivos e os melhores resultados para a empresa. Vergara afirma que,

O tema motivação é, sem dúvida, fascinante. Primeiro, porque mexe com nossas entranhas; segundo, porque as empresas precisam de pessoas

motivadas para que o tão propalado binômio produtividade-qualidade aconteça. (VERGARA, 2011, p. 43).

As organizações têm que atentar-se em ações e comportamentos que motivam esses colaboradores, como um ambiente de trabalho favorável e a liberdade nas tomadas de decisões e, ao mesmo tempo, saber respeitá-las. Conforme Chiavenato,

É óbvio que as pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante. Para complicar ainda mais, as necessidades, valores sociais, capacidades e competências variam no mesmo indivíduo conforme o tempo. Apesar de todas essas diferenças, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante para todas as pessoas: embora os padrões de comportamento variem profusamente, o processo do qual eles resultam é basicamente o mesmo para todas as pessoas. (CHIAVENATO, 2009, p. 121 e 122).

Conforme o contexto acima pode afirmar-se, que a teoria motivacional mais conhecida é a teoria da hierarquia de necessidades de Abraham Maslow. Segundo Maslow apud Robbins dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades (MASLOW apud ROBBINS, 2009).



Ilustração 1: Fundamentos do Comportamento Organizacional

Fonte: Robbins (2009, p. 49)

De acordo com a ilustração 1, a hierarquia de necessidades de Maslow está classificada em cinco níveis, que são: as necessidades Fisiológicas, onde está

incluso a fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais; a Segurança, que inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais; as necessidades Sociais, onde inclui a afeição, a sensação de pertencer a um grupo, aceitação e amizade; a Estima, insere fatores internos de estima como respeito próprio, autonomia e realização, e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção; e, a auto realização, onde a intenção de tornar-se tudo aquilo que se pode ser, inclui crescimento, alcance de pleno potencial e autodesenvolvimento (ROBBINS, 2009).

A motivação tem relação com as forças propulsoras de cada um dos colaboradores, e está relacionada ao desempenho e a produtividade. Percebe-se assim que a função do líder é fundamental no que tange à motivação, e que primeiramente, é de extrema importância conhecer a sua equipe, de modo a distinguir o perfil e comportamento de cada integrante, de maneira a distribuir as atividades de acordo com o perfil e a competência de cada um, e conseqüentemente, a melhor maneira de motivá-los.

2 METODOLOGIA

A Metodologia tem como base, o objetivo de ajudar na compreensão e análise das informações, utilizando tópicos como a categorização da pesquisa, geração de dados, análise e interpretação dos dados e a apresentação da organização.

2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

No que se refere à natureza, a pesquisa é aplicada, visto que é um estudo executado em uma organização com o propósito de apontar falhas e propor prováveis melhorias.

Quanto ao tratamento do problema, é qualitativo, pois se deu através de uma pesquisa com os líderes e, quantitativo, porque por meio de um questionário constituído aos colaboradores dos setores dentro da organização foram apurados números e transformados em dados percentuais.

Em relação aos objetivos, a pesquisa é exploratória e descritiva, pois as informações e dados foram apurados por indivíduos que estão ligados de alguma forma direta ou indiretamente ao problema, para assim ser provável reconhecer os

procedimentos da organização com relação ao problema em foco, a fim de sugerir melhorias. Tendo em vista os procedimentos técnicos, a pesquisa é bibliográfica, pois é embasada na fundamentação teórica de vários autores e é um estudo de caso, por ser estudado exclusivamente em uma empresa.

2.2 GERAÇÃO DE DADOS

Primeiramente para realizar a coleta de dados foi necessário conhecer e examinar a estrutura organizacional. Para tal foi realizado um levantamento de informações de modo direto, onde primeiro foi realizada no dia 30 de abril de 2018, uma entrevista semiestruturada com os líderes de cada setor da organização em estudo.

Posteriormente, no dia 15 de maio foi disponibilizado a todos os 13 colaboradores, um questionário fechado, onde os mesmos pudessem expor sua percepção referente as questões em estudo sem ter de se comprometer com os resultados, visto que não foram identificados.

2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nessa fase do estudo, foi apresentada a descrição da pesquisa com os líderes, que foi aplicada por meio de uma entrevista semiestruturada. Quanto a pesquisa com os colaboradores de cada setor da organização, foi elaborado um questionário aplicado de forma individual, onde cada um expressou sua opinião referente ao tema em questão. Após os dados foram analisados, representados e tabulados em porcentagem, para poder compará-los com o referencial teórico, a fim de assim chegar numa conclusão.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para atender os objetivos do trabalho, tem-se a análise dos resultados subdividida em partes, primeiramente a análise do trabalho dos líderes. Em seguida a análise da pesquisa realizada junto aos funcionários para saber quais os anseios em relação ao seu líder, no intuito de verificar como acontecem as relações e recomendações de melhoria para com o ambiente de trabalho na empresa.

3.1 ANÁLISE DO TRABALHO DOS LÍDERES

Para atender o primeiro objetivo específico do trabalho, foi realizada uma entrevista com perguntas abertas ao líder de cada setor, para saber como estão divididas as funções, a fim de compreender como é a organização das tarefas e o desenvolvimento da equipe.

Por meio da entrevista verificou-se então, que o líder do setor A tem pouco mais de 4 anos de casa, onde há 10 meses assumiu a função de líder do setor da marcenaria, e trabalhava anteriormente como Auxiliar de Marceneiro. Fazem parte da sua equipe 4 pessoas. Já o líder B tem 4 anos de empresa, onde, 3 anos trabalhou como Auxiliar de Estofador e está há 1 ano como líder no setor de montagem e acabamentos dos sofás. Da sua equipe fazem parte 9 pessoas.

Ambos os líderes, disseram ter facilidade em passar e distribuir as atividades para a sua equipe executar o trabalho, pois possuem entrosamento com os seus liderados, e, instruindo nas atividades diárias, tanto na teoria como na prática conseguem compartilhar a experiência e conhecimento que tem, com sua equipe. Dessa forma, ajudando uns aos outros as equipes conseguem ter autonomia para realizar determinadas atividades. Nota-se que ambos os líderes, acreditam ter fácil acesso aos seus liderados, conseguindo repassar as atividades a serem executadas sem maiores problemas.

Em relação ao relacionamento, o líder A considera bom o seu relacionamento com os liderados de sua equipe, e, também considera boa a relação dos liderados uns com os outros. Já, o líder B, acha estável a sua relação com os seus liderados, e bom, o relacionamento, dos liderados de sua equipe uns com os outros. Pode-se considerar então que, na questão de relacionamento e quanto ao retorno dos seus liderados, os dois líderes, têm uma relação positiva.

Segundo Neto e Calvosa, a liderança nessa nova era busca por quebra de novos parâmetros, bem como procura que os indivíduos sejam liderados por pessoas que sejam capazes de extrair o melhor de cada uma delas, e que as motive para que se envolvam com algum objetivo ou causa (NETO e CALVOSA, 2006).

No que se refere à comunicação, os dois líderes concordam que existem falhas dentro da empresa, tanto no setor A quanto no setor B, como, por exemplo, o esclarecimento de demasiadas mudanças nos setores, e falhas no repasse com

clareza por parte do gestor das tarefas a serem executadas ao longo da semana. Para que ocorra a comunicabilidade com os colaboradores de suas respectivas equipes, ambos os líderes repassaram que utilizam o diálogo.

Percebe-se que a comunicação é um processo que pode ser melhorado, pois na visão dos líderes apresenta falhas. O setor A e o setor B passam por situações que devem ser recriadas a cada mudança de informação.

De acordo com Argenti, os colaboradores têm necessidade de estar seguros relativamente aos seus cargos, para no momento de dúvidas poder questionar seus líderes sem sofrer refutações, contudo, afirma que o alicerce da comunicação interna está no diálogo entre os colaboradores e seus líderes (ARGENTI, 2006).

No que tange à treinamentos, capacitações e interagir com a equipe, ambos os líderes trouxeram que a empresa não possui políticas que abrangem treinamentos e capacitações. O líder A colocou que está fazendo um curso técnico em móveis para aprofundar os seus conhecimentos. Em relação a interação entre equipe e líder, os líderes do setor A e B, repassaram que poucas vezes interagem fora do ambiente do trabalho, a maior interação acontece no próprio ambiente de trabalho no momento de repasse de informações para a realização das tarefas.

Foi possível observar que a empresa não disponibiliza de treinamentos e capacitações aos seus líderes e colaboradores. Quanto à interação entre a equipe e o líder, verificou-se que também não existe um convívio fora da empresa, somente ocorre na prática do dia a dia cumprindo com suas obrigações, sendo este um ponto de atenção e melhoria para a empresa.

Chiavenato afirma que o treinamento é um meio que pode até ser aplicado em um prazo reduzido de maneira organizada e disciplinar, onde as pessoas desenvolvem conhecimentos, habilidades e atitudes (CHIAVENATO, 1999).

Com relação às reuniões o líder A afirmou que costuma fazer reuniões, com a periodicidade de 1 ou 2 vezes ao ano. Já o líder B, mencionou que não costuma realizar reuniões, ele costuma cobrar os colaboradores, quando necessário, individualmente.

Mesmo o líder A realizando reuniões e o líder B não, é um aspecto que a empresa precisa buscar melhorias, visto a importância desta ferramenta para a melhora da comunicação interna, que já foi relatado pelos líderes ser falha.

Thomsett apresenta as reuniões como ferramenta fundamental para transformações e soluções nas organizações. São trabalhos árduos, emotivos e

imensamente significativos, tanto em assuntos culturais, quanto da demanda de trabalho. Uma reunião adequada e programada influencia na qualidade do produto ou serviço, tendo em vista a economia, lucros futuros e ainda aprimorando o sistema de comunicação entre os setores (THOMSETT, 1992).

Quanto ao reconhecimento dos resultados alcançados, ambos os líderes informaram que na realização correta das funções exigidas, reconhecem e comemoram os resultados alcançados com sua equipe.

Sobretudo, quando se trata de reconhecimento dos resultados alcançados, percebe-se que, os líderes celebram junto com os liderados, sendo um aspecto positivo para a empresa, podendo assim continuar.

Segundo Ervilha, liderar é atuar junto à equipe, acompanhando assim o propósito desejado, com a finalidade de alcançar o resultado pretendido (ERVILHA, 2008).

Em relação ao feedback, o líder A, expressou que o feedback é em partes algo comum de sua gestão, mas que reserva pouco do seu tempo para dar esse retorno à sua equipe. O líder B repassou que o mesmo é frequente em sua gestão, e, que procura todos os dias dar um feedback à sua equipe, pois acredita que se algo não está correto, logo deve ser corrigido.

Nota-se que o líder A não usa com tanta frequência desta ferramenta estratégica de extrema importância que é o feedback, em relação ao líder B, o que é um aspecto que pode ser melhorado e padronizado na organização.

Para Corsini, o feedback dá abertura e evidencia a relação entre as pessoas dentro de uma organização, pois é usado para indicar uma possível solução de problemas e aprimorar as capacidades dos colaboradores, quando aplicado de forma correta (CORSINI, 2016).

Entretanto, na visão dos líderes, a empresa precisa de melhorias em alguns aspectos, pois são pontos importantes tanto para a empresa, quanto para facilitar a gestão dos setores.

3.2 AVALIAÇÃO DOS LÍDERES PELA VISÃO DOS LIDERADOS

Para atendimento do segundo objetivo específico do presente artigo, foi realizado um questionário com todos os colaboradores das equipes dos líderes entrevistados no item 3.1, a fim de identificar a percepção destes sobre a gestão.

O setor A, possui 4 funcionários, todos do sexo masculino. Já o setor B, conta com 9 trabalhadores, onde 5 são mulheres e, 4 são homens, totalizando em 13 funcionários.

Pode verificar-se que o líder do setor A, possui menor quantidade de liderados do que o líder B, também é necessário ressaltar que a equipe B, possui uma diversidade maior na equipe, que é composta também por mulheres, onde pode-se levar em consideração que quanto maior for a equipe, maior serão os desafios de conduzi-la.

De acordo com a ilustração 1, 50% dos colaboradores do setor A tem até um ano de empresa, 25% tem de 3 a 6 anos de casa e 25% com mais de 6 anos. Já no setor B 55,6% dos colaboradores tem até 1 ano de empresa, 11,1% de 1 a 3 anos, de 3 a 6 anos 22,2% e 11,1% tem mais de 6 anos de tempo de empresa. Quanto a escolaridade, no setor A 50% dos colaboradores possuem Ensino Médio Completo e 50% Ensino Médio Incompleto, visto que no setor B, 11,11% tem Ensino Fundamental Completo, 77,78% Ensino Médio Completo e 11,11% Ensino Médio Incompleto.

TEMPO DE EMPRESA:						
Setor A	Até 1 ano	1 a 3 anos	3 a 6 anos		Mais de 6 anos	
		50%	0%	25%		25%
Setor B	Até 1 ano	1 a 3 anos	3 a 6 anos		Mais de 6 anos	
		55,6%	11,1%	22,2%		11,1%
ESCOLARIDADE:						
Setor A	Fund. Comp.	Fund. Incompleto	Ens. Médio Completo	Ens. Médio Incompleto	Ens. Sup. Completo	Ens. Sup. Incompleto
		0%	0%	50%	50%	0%
Setor B	Fund. Comp.	Fund. Incompleto	Ens. Médio Completo	Ens. Médio Incompleto	Ens. Sup. Completo	Ens. Sup. Incompleto
		11,11%	0%	77,78%	11,11%	0%

Ilustração 1: Tempo de Empresa e Escolaridade

Fonte: Produção do pesquisador

Com relação ao tempo de empresa e escolaridade verifica-se que na ilustração 1, o setor A metade tem até um ano de empresa e a outra metade está subdividida entre 3 a 6 anos ou mais de 6 anos de empresa. Já no setor B, mais da metade tem até 1 ano de tempo de casa e o restante entre 1 a 6 anos de empresa. Quanto à escolaridade, verifica-se que no setor A, metade não possui ensino médio

completo e a outra metade sim. Já no setor B a maioria dos colaboradores tem ensino médio completo.

A organização possui seu quadro de colaboradores com diversos tempos de casa, sendo que a maioria está menos de um ano, o que pode representar que boa parte dos colaboradores estão em processo de aprendizagem dentro de suas funções.

A comunicação dentro da empresa conforme a ilustração 2, identifica que no setor A, 25% dos colaboradores consideram ruim, 25% regular, 25% bom e 25% excelente. Em relação ao setor B, 66,67% dos liderados acreditam que a comunicação é boa dentro da empresa, 22,22% apontam como regular e 11,11% consideram a comunicação ruim.

A COMUNICAÇÃO DENTRO DA EMPRESA:					
Setor A	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente
	0%	25%	25%	25%	25%
Setor B	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente
	0%	11,11%	22,22%	66,67%	0%

Ilustração 2: A Comunicação entre Setores e dentro da Empresa.

Fonte: Produção do pesquisador

Conforme ilustração 2, as respostas ficaram bem divididas no setor A, onde a metade disse que a comunicação está ruim ou regular, e, a outra metade, julga a comunicação boa ou excelente. Já pelo setor B, pode observar-se que a maioria disse que a comunicação é boa dentro da empresa, no entanto, percebe-se que ainda existem pontos a ser melhorados, por meio da análise de alguns dos liderados.

De acordo com Robbins, comunicação é a transferência de significados de uma pessoa à outra, se não aconteceu alguma transmissão de informação, a comunicação não se realizou. Então se ninguém ouviu o que você falou, ou leu o que escreveu, não houve comunicação. (ROBBINS, 2000).

Na ilustração 3, quanto a satisfação dos colaboradores no desenvolvimento de suas tarefas, pode-se verificar que no setor A, 75% dos liderados consideram bom, e 25% excelente. Em relação ao setor B, 11,11% consideram regular e 88,89% bom. Quanto a satisfação com o cargo que ocupam, no setor A, 25% consideram

regular, 50% bom e 25% excelente. Já no setor B, 33,33% regular, 55,56% bom e 11,11% excelente.

SATISFAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DAS TAREFAS:					
Setor A	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente
	0%	0%	0%	75%	25%
Setor B	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente
	0%	0%	11,11%	88,89%	0%
SATISFAÇÃO COM O CARGO QUE OCUPA:					
Setor A	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente
	0%	0%	25%	50%	25%
Setor B	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente
	0%	0%	33,33%	55,56%	11,11%

Ilustração 3: Satisfação no Desenvolvimento das Tarefas e Cargo.

Fonte: Produção do pesquisador

Em relação a ilustração 3, tanto o setor A quanto o setor B, na sua maioria, estão satisfeitos com o cargo que ocupam, e também contentes no que diz respeito ao desenvolvimento de suas tarefas, porém é de grande relevância, a empresa ficar atenta aos que estão referindo-se de forma regular a este quesito, pois a percepção dos mesmos pode estar ligada a uma baixa motivação no desenvolvimento de suas tarefas.

Conforme Vergara, a motivação é fascinante, por que mexe com as pessoas. Segundo ele, as empresas precisam de pessoas motivadas, para que a qualidade, a produtividade aconteça e para tarefas que agreguem valor ao que é produzido. (VERGARA, 2011).

Na ilustração 4, quanto ao relacionamento com seu líder, no setor A, 25% dos liderados consideram regular, 25% bom e 50% excelente. Já no setor B, 44,45% dos colaboradores julgam péssimo, 44,45% regular e 11,10% excelente. Quando questionados ao relacionamento entre os colegas, no setor A, 50% dos liderados consideram bom e 50% ruim, no entanto no setor B, 11,11% dos colaboradores julgam o relacionamento com colegas regular e 88,89% dos colaboradores julgam bom.

RELACIONAMENTO COM SEU LÍDER:					
Setor A	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente
	0%	0%	25%	25%	50%
Setor B	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente
	44,45%	0%	44,45%	0%	11,10%
RELACIONAMENTO ENTRE OS COLEGAS DE FORMA GERAL:					
Setor A	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente
	0%	50%	0%	50%	0%
Setor B	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente
	0%	0%	11,11%	88,89%	0%

Ilustração 4: Relacionamento com seu Líder e entre os colegas.

Fonte: Produção do pesquisador

De acordo com ilustração 4, observa-se que no setor A, o relacionamento com o líder é considerado bom pela maioria. Já no setor B, a maioria considera, péssimo ou regular a sua relação com o líder, fator a ser investigado pela empresa, pois bons relacionamentos são essenciais para o bom andamento das atividades e para um clima organizacional agradável dentro da organização. Apenas uma minoria considera excelente a sua relação para com o líder no setor B.

No que tange ao relacionamento entre os colegas, o Setor A, está dividido, sendo que a metade, considera ruim, e a outra metade, considera boa a sua relação para com os demais, ponto a ser investigado para melhorias, visto que também é um fator que interfere na produtividade e clima organizacional. No setor B, a maioria dos colaboradores consideram positivo o seu relacionamento dentro dos setores entre colegas.

Conforme aponta Matos, o desempenho organizacional somente é possível quando a organização garante que todos os seus colaboradores estejam conectados e integrados é o que conduz todas as ações do ser humano, alinhar e sincronizar cada função. (MATOS, 2009).

Sobre o processo de interação oferecida pela empresa, pode ser visto na ilustração 5, que os colaboradores do setor A consideraram 50% regular e 50% bom. No setor B 33,33% dos liderados julgaram regular e 66,67% bom. Conforme ilustração 5.

PROCESSOS DE INTERAÇÃO OFERECIDOS PELA EMPRESA:					
Setor A	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente
	0%	0%	50%	50%	0%
Setor B	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente
	0%	0%	33,33%	66,67%	0%

Ilustração 5: Processo de Interação da Empresa.

Fonte: Produção do pesquisador

Na ilustração 5, notou-se que a interação oferecida pela empresa é vista como boa pela maioria dos colaboradores dos dois setores, no entanto metade do setor A e um percentual do setor B, julgam esses processos como regular, fator a ser investigado pela empresa, visto que a integração pode ser um fator a agregar na melhora do relacionamento entre equipes e lideranças.

Para Chiavenato, o modo como as pessoas vivem em uma organização, a interação com os outros membros, as suposições antecipadas, tudo faz parte de uma cultura organizacional, sendo o DNA da organização (CHIAVENATO, 2009).

Sobre o reconhecimento e a motivação dos líderes em relação ao trabalho dos seus liderados, pode ser visto na ilustração 6 que, no setor A, 25% dos colaboradores julgam regular e 75% bom. No setor B, 44,45% consideraram péssimo, 22,22% ruim e regular e 11,11% bom. No que refere-se a motivação em relação ao trabalho, no setor A, 75% dos liderados consideram bom e 25% excelente. Já no setor B 22,22% regular, 66,67% bom e 11,11% excelente.

RECONHECIMENTO DOS LÍDERES NO DESEMPENHO DAS ATIVIDADES:					
Setor A	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente
	0%	0%	25%	75%	0%
Setor B	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente
	44,45%	22,22%	22,22%	11,11%	0%
MOTIVAÇÃO DO COLABORADOR EM RELAÇÃO AO TRABALHO:					
Setor A	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente
	0%	0%	0%	75%	25%
Setor B	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente
	0%	0%	22,22%	66,67%	11,11%

Ilustração 6: Reconhecimento dos Líderes e a Motivação do Colaborador.

Fonte: Produção do pesquisador

Conforme a ilustração 6, o reconhecimento dos líderes perante o desempenho das atividades dos liderados, no setor A, a maioria considera como bom, enquanto a minoria o considera regular. Já no setor B, observa-se que a maioria não identifica reconhecimento por parte do líder diante da realização das suas tarefas, e apenas uma pequena parte dos trabalhadores considera como bom. Sendo assim é importante a empresa executar ações de melhorias nesse quesito, identificando as deficiências e dando suporte ao líder.

Quando questionados sobre o que mais os motiva na empresa, observa-se as respostas na ilustração 7 que, no setor A, 50% dos colaboradores citam a perspectiva de crescimento, 25% gostam do que fazem e 25% citam relacionamento com os colegas. No setor B, 11,11% colocam como motivação o salário, 11,11% a perspectiva de crescimento, 55,56% gostam do que fazem e 22,22% consideram o relacionamento com os colegas.

O QUE MAIS MOTIVA NA EMPRESA:						
Setor	Salário	Perspectiva de Crescimento	Gostar do que faz	Ambiente de Trabalho	Relacionamento com colegas	Outra
A	0%	50%	25%	0%	25%	0%
Setor	Salário	Perspectiva de Crescimento	Gostar do que faz	Ambiente de Trabalho	Relacionamento com colegas	Outra
B	11,11%	11,11%	55,56%	0%	22,22%	0%

Ilustração 7: Motivação da Empresa.

Fonte: Produção do pesquisador

Com base na ilustração 7, observa-se que, a metade do setor A, acredita na perspectiva de crescimento dentro da empresa e a outra metade gosta do que faz e de relacionar-se com os colegas, já no setor B, a maioria destacou que o que mais os motiva é gostar do que faz, levando em consideração o relacionamento com os colegas, no entanto 11,11% consideram o salário e perspectiva de crescimento um fator que os motiva, estes fatores podem servir de base para uma investigação mais aprofundada da empresa do porquê um setor por exemplo, visualiza mais oportunidades de crescimento do que o outro.

De acordo com Chiavenato, um dos inúmeros fatores que auxiliam para o bom desempenho no trabalho é a motivação, o motivo pelo qual é mais facilmente

influenciável do que as demais particularidades das pessoas, como personalidades, habilidades e competências (CHIAVENATO, 2005).

Na ilustração 8, observa-se os percentuais em relação aos treinamentos oferecidos pela empresa, onde no setor A, 75% dos colaboradores, consideram regular e 25% bom. No setor B, 11,11% dos liderados julgam péssimo, 22,22% ruim, 55,56% regular e 11,11% bom.

QUANTIDADE DE TREINAMENTOS OFERECIDOS PELA EMPRESA:					
Setor A	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente
	0%	0%	75%	25%	0%
Setor B	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente
	11,11%	22,22%	55,56%	11,11%	0%

Ilustração 8: Quantidade de Treinamentos Oferecidos.

Fonte: Produção do pesquisador

De acordo com a ilustração 8, percebe-se que a maioria dos colaboradores nos dois setores disseram receber treinamentos regularmente, somente 25% do setor A e 11,11% do setor B, consideram boa a quantidade de treinamentos, o restante do setor B, considera ser ruim e do mesmo modo péssimo a quantidade de treinamentos, situação esta que deve ser revista pela organização, tendo que ser dada uma atenção maior, pois tem vinculação com a qualidade do serviço executado.

Segundo Chiavenato, “treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.” (CHIAVENATTO, 1999).

A ilustração 9 mostra que no setor A, 25% dos colaboradores dizem que recebem feedback e 75% dizem que não. Já no setor B, 22,22% disseram que recebem e 77,78% não obtêm essa informação. Em relação de recebimento com frequência do feedback, o setor A informou que, 25% recebem a cada novo acontecimento e 75% nunca recebem. No setor B, 11,11% dos colaboradores recebem semanalmente, 11,11% recebem a cada novo acontecimento e 77,78% nunca recebem.

RECEBIMENTO DOS LÍDERES (FEEDBACK):				
Setor A	Sim		Não	
	25%		75%	
Setor B	Sim		Não	
	22,22%		77,78%	
FREQUÊNCIA DO FEEDBACK:				
Setor A	Semanalmente	Mensalmente	Novo Acontecimento	Nunca Recebe
	0%	0%	25%	75%
Setor B	Semanalmente	Mensalmente	Novo Acontecimento	Nunca Recebe
	11,11%	0%	11,11%	77,78%

Ilustração 9: Reconhecimento dos Líderes e a Motivação do Colaborador.
Fonte: Produção do pesquisador

De acordo com a ilustração 9, percebe-se que é fundamental a empresa rever a questão do feedback já que a maioria dos colaboradores disse que raramente ou nunca recebe algum retorno sobre seu desempenho, fato que deve ser levado em consideração e dado mais atenção por parte da empresa.

O feedback é a etapa onde o líder convida o liderado para uma conversa a respeito de seu desempenho dentro de sua função e da organização; apontando os pontos fortes e os que precisam ser melhorados, a fim de que os colaboradores possam crescer plenamente e atingir os resultados esperados pela organização. (CORSINI, 2016).

Na ilustração 10 pode-se verificar que, no setor A, todos os colaboradores gostariam de ocupar outro cargo na empresa. Já no setor B 33,33% gostariam e 66,67% disseram que não gostariam.

OCUPAR OUTRO CARGO NA EMPRESA:			
Setor A	Sim		Não
	100%		0%
Setor B	Sim		Não
	33,33%		66,67%

Ilustração 10: Ocupar outro Cargo.
Fonte: Produção do pesquisador

Através das informações da ilustração 10, pode-se perceber que, no setor A todos colaboradores gostariam de ocupar outro cargo na empresa, enquanto que, no setor B, apenas uma pequena parcela tem esta vontade, fato que deve ser melhor analisado para compreender quais funções esses trabalhadores almejam e quais as possibilidades da empresa em realizar essa troca.

Buscando conhecer um pouco mais dos hábitos da empresa, questionou-se, se a empresa realiza algum processo de integração no momento que o colaborador inicia suas atividades na empresa. Em relação a este processo de integração, verificou-se que todos os colaboradores, tanto do setor A quanto do setor B não recebem este tipo de acolhimento, ponto este muito importante, que deve ser revisto pela organização.

Segundo Lacombe, a integração compõe-se em informar ao novo colaborador os propósitos e as políticas da empresa, informações sobre o seu funcionamento e princípios. Por ser uma fase inicial do colaborador, é de suma importância ter estes conhecimentos para sua adaptação e o progresso de vínculos na organização. (LACOMBE 2005).

3.3 SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE

Para atendimento do terceiro objetivo específico do presente artigo, por meio da coleta das informações com os colaboradores e líderes da organização e do diagnóstico dos dados que foram adquiridos ao longo do artigo, apresenta-se neste tópico, as melhorias propostas à organização, com intenção de proporcionar um ambiente organizacional mais favorável, tendo em vista um melhor desenvolvimento da equipe e uma convivência mais saudável entre líder e liderados.

Dentre os aspectos identificados na empresa como pontos positivos, na visão dos líderes, os mesmos possuem facilidade em repassar as atividades nos setores, gerando assim, satisfação no desenvolvimento das tarefas por grande parte dos trabalhadores, tanto do setor A, quanto do setor B.

Como ponto positivo, o líder A, considera bom o seu relacionamento com os liderados, da mesma forma que quando questionados, os liderados, na sua maioria consideraram bom o relacionamento para com líder.

Referente ao reconhecimento dos resultados alcançados, o líder A relatou que reconhece os liderados quanto aos objetivos alcançados, da mesma forma sua equipe demonstrou receber tal reconhecimento.

Ainda, como ponto positivo, todos os liderados do setor A, disseram desejar exercer outra função na empresa, visto que na ilustração 3, metade do setor disseram estar motivados pela perspectiva de crescimento que a empresa oferece, sendo, portanto, também, um ponto que pode visto como um fator de engrandecimento para a organização.

Já no setor B, a minoria deseja ocupar outro cargo, apesar de estarem satisfeitos com suas tarefas e, a maior parte almeja permanecer na mesma função que desempenha. A partir destes aspectos sugere-se que a empresa faça um levantamento nos setores para identificar quais os cargos que os colaboradores estão almejando, para identificar possibilidades de realocação.

Notou-se, que o líder A considerou que existem falhas na comunicação dentro da organização e que não tem o hábito de realizar reuniões com frequência, ponto que reflete a resposta da equipe, que demonstrou insatisfação neste quesito.

Sugere-se que a empresa, implante reuniões como rotina para ambos os setores, com o objetivo de repassar a todos, as informações que são relevantes para o bom andamento das atividades. As reuniões podem acontecer semanal ou no mínimo quinzenalmente, com tempo estipulado, em torno de 30 minutos no máximo, para que não prejudique a produção. Além de uma melhora na comunicação interna, as reuniões podem ser utilizadas para que os colaboradores tenham mais proximidade, tanto entre equipes, quanto com seus líderes. Quando houver necessidade de reuniões com tempo maior, as equipes devem ser avisadas com antecedência.

Assim as reuniões, conforme Thomsett, são ferramentas fundamentais, por promover transformações e obter soluções nas organizações. Para o mesmo, as reuniões programadas e realizadas de forma adequada, influenciam na qualidade do serviço ou produto, evitando desperdícios de dinheiro, retrabalhos, determinando lucros futuros e aprimorando a comunicação entre setores (THOMSETT, 1992).

O líder A, citou que em relação à treinamentos e capacitações que a organização não possui políticas, e que a interação entre ele e a sua equipe, poucas vezes acontece. A equipe do setor A, considerou ou regular a quantidade de treinamentos oferecidos pela empresa. Sugere-se que a organização crie um

cronograma, identificando primeiramente os pontos que necessitam de melhoria em ambas as equipes estudadas, para em seguida definir quais as capacitações são necessárias. Sugere-se que a organização busque auxílio com empresas terceirizadas para investir em programas de treinamento in company, com o objetivo de trabalhar os mais diversos temas, não só da área técnica, como também comportamental.

Chiavenato assegura que o treinamento é uma maneira educacional que pode até ser aplicado em um curto prazo, mas de modo disciplinado e organizado, através do qual os indivíduos possam desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes (CHIAVENATO, 1999).

Sobre o Feedback, o líder A disse ser algo comum na sua gestão. Já a maioria da sua equipe, disse não receber feedback, ponto relevante pois o feedback é indispensável para o bom funcionamento da organização. Sugere-se a empresa, que integre às suas práticas, o feedback, para que isto aconteça com mais frequência dentro dos setores. Para que esta prática seja implementada de forma eficaz, sugere-se que os líderes passem por uma capacitação para compreender melhor a importância da ferramenta e de que forma utilizá-la, sem causar constrangimento para ambas as partes, principalmente quando se tratar de algo negativo.

Para Corsini, o feedback aponta os pontos fortes e os que necessitam ser melhorados, através de uma conversa entre o líder e o liderado sobre o desempenho do indivíduo dentro da sua função, para que os colaboradores possam crescer dentro da organização plenamente e atingir os resultados esperados pela organização. (CORSINI, 2016).

Em relação ao setor B, o líder considerou existir falhas na comunicação dentro da organização e, enfatizou que não costuma realizar reuniões, dois pontos importantes que estão interligados pois as reuniões são uma maneira de corrigir determinadas falhas na comunicação. A maioria dos liderados deste setor, considerou a comunicação boa dentro da empresa, porém, uma determinada parte enfatizou que a comunicação é um ponto a ser melhorado. Enfatiza-se aqui a importância das reuniões periódicas já sugeridas anteriormente.

No que diz respeito ao relacionamento, o líder B considera estável a sua relação com a equipe. Já os liderados, na sua maioria consideram péssimo o relacionamento para com seu líder. Este é um ponto que deve ser melhor

investigado pela empresa junto a equipe, para uma compreensão mais profunda sobre os problemas de relacionamento, visto que se a equipe não tem bom relacionamento com seu líder, o rendimento desta, pode ficar comprometido, assim como a gestão pela liderança. Após um levantamento destes indicadores, o gestor deve-se fazer mais presente neste setor, para fazer a intervenção necessária e avaliar o que está causando estes problemas, se o maior responsável é o líder ou os liderados.

Conforme aponta Matos, o desempenho organizacional somente é possível quando a organização garante que todos os seus colaboradores estejam conectados e integrados. (MATOS, 2009).

Em relação à treinamentos e capacitações, o líder B, da mesma forma que o líder A, mencionou que não existem políticas, e que a interação entre ele e a sua equipe, não é muito frequente. A equipe, da mesma forma demonstrou insatisfação neste quesito. Cabe aqui a sugestão já feita anteriormente em relação aos treinamentos.

Quanto ao reconhecimento dos resultados alcançados notou-se que o líder B, expressou que reconhece os mesmos, no entanto, sua equipe não identifica esse reconhecimento de sua parte. Em relação ao feedback, para o líder B, é frequente em sua gestão, porém os liderados mencionaram na sua maioria que não recebem feedback. Sugere-se a implantação do feedback, como já citado anteriormente.

Para Robbins, a motivação é condicionada pela capacidade de uma ação de satisfazer uma necessidade do indivíduo. Uma necessidade, significa uma deficiência física ou psicológica que faz com que determinado resultado pareça atraente (ROBBINS, 2009)

Comparando-se os dois líderes, pode-se perceber que em relação ao líder B, o líder A teve mais aspectos positivos elencados pela equipe, no entanto há de ser considerar que, sua equipe é menor, com 4 pessoas sob seu comando. O líder B, possui 9 pessoas para liderar. Quanto maior a equipe, certamente maiores são os desafios, cabe uma análise mais aprofundada das equipes, sobre os perfis que a compõem, podendo assim auxiliar o líder a tomar as decisões de forma mais assertiva. Considerando também que os líderes estão há pouco tempo exercendo esta função, sugere-se que o gestor, acompanhe-os mais de perto, e que invista na liderança em si, capacitando-os cada vez mais para o exercício da liderança.

CONCLUSÃO

O tema do estudo foi a influência do líder no desenvolvimento da equipe: um estudo de caso na Estofaria Márcio Estofados, localizada na cidade de Santo Cristo. O artigo apresentou uma pesquisa que trouxe a abordagem sobre o assunto apresentado e novas oportunidades para demonstrar ao mercado de trabalho o quão relevante é o tema em exibição. O problema que motivou o estudo foi, como o líder tem influenciado no desenvolvimento da sua equipe?

O objetivo geral foi Identificar de que forma o líder influencia sua equipe, a fim de propor melhorias que auxiliem no desenvolvimento da mesma. O primeiro objetivo específico, demonstrou a organização da empresa na visão dos líderes, a fim de compreender sua relação com seus liderados. Os dados relatados estão no item 3.1, onde pode-se perceber que ambos os líderes têm facilidade em passar suas tarefas assim como o seu relacionamento, reconhecimento dos resultados alcançados e feedback. Entretanto, podem haver melhorias e aprimoramento de alguns aspectos em relação à comunicação, treinamentos e reuniões.

O segundo objetivo, demonstrou a visão dos liderados para com seus líderes, por meio de um questionário apresentado no item 3.2, onde verificou-se que a menor parte dos colaboradores estão satisfeitos com a comunicação dentro da empresa, assim como a maioria acredita não estar contente com a integração, relacionamento, reconhecimento, treinamentos e feedback. No entanto, é importante a empresa executar ações de melhorias neste quesito.

O terceiro objetivo, demonstrou sugestões de melhorias para um melhor desenvolvimento da equipe, que foram abordadas no item 3.3, com intenção de proporcionar um ambiente organizacional mais favorável, tendo em vista um melhor desenvolvimento da equipe e uma convivência mais saudável entre líder e liderados.

O estudo, proporcionou às acadêmicas, o meio acadêmico e para a empresa analisada, identificar pontos necessários para se ter um melhor desenvolvimento entre líderes e liderados, e assim sugerir ações de melhorias para o desenvolvimento da equipe, uma vez que é fundamental que o líder tenha um relacionamento agradável com seus liderados. Com base no conhecimento dos dados da pesquisa foi possível observar que, o desenvolvimento da equipe é considerado um fator importante para o desenvolvimento da empresa.

REFERÊNCIAS

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; **O líder eficaz**. 1. ed. – 4. reimpr. – São Paulo, SP: Atlas, 2009.

_____. **O líder eficaz** / Cecília Whitaker Bergamini. - 1. ed. – 5. reimpr. – São Paulo, SP: Atlas, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7.ed. ver. e atual. Barueri, São Paulo, SP: Manole, 2009.

ERVILHA, A. J. Limão. **Liderando equipes para otimizar resultados**. São Paulo: Nobel, 2008.

FACHADA, Maria Odete. **Psicologia das Relações Interpessoais**. 6. Ed. Lisboa: Rumo. 2003.

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

MATOS, Gustavo Gomes. **Comunicação Empresarial Sem Complicação**. Barueri, SP: Editora Manole, 2009.

NETO, Silvestre Prado de Souza; CALVOSA, Marcelo Vinicius Doria. **As competências de liderança: atributos e práticas do líder do século XXI, uma pesquisa quantitativa**. Rio de Janeiro: Revista de Administração da UNIMEP, 2006

ROBBINS, Stephen Paul, 1943 - **Administração: mudanças e perspectivas**. (Tradução Cid Knipel Moreira). - São Paulo: Saraiva 2000.

_____. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2009.

_____, JUDGE, Timothy A. e SOBRAL, Filipe; 1943-. **Comportamento organizacional**. [Tradução Rita de Cássia Gomes]. – 14. ed.—São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

_____. **Lidere e inspire: a verdade sobre a gestão de pessoas**. / Stephen P. Robbins; tradução de Sonia Midori Yamamoto; revisão técnica de Maria Lúcia Rodrigues. – São Paulo: Saraiva, 2015.

THOMSETT, Michael. C. **Reuniões de negócios: como preparar, conduzir e aproveitar ao máximo seu tempo e sua participação**. São Paulo: Editora Maltese, 1992.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. - 10.ed. São Paulo, SP: Atlas, 2011.

CORSINI, Alex. A importância do feedback para o líder, 2016. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/feedback-para-o-lider/92601/>. Acesso em: 30 maio 2018.