

ESTUDO DA LIDERANÇA COMO PAPEL IMPULSIONADOR NO DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES EM UMA OFICINA MECÂNICA

Gabriela Witkoski ¹
Marta Regina Nunes ²
Cristiano de Lima³

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo explorar o estudo da liderança como papel impulsionador no desenvolvimento de equipes em uma empresa do ramo mecânico, especificamente na empresa Mecânica Central. O referencial teórico é baseado em conceitos e processos de gestão de pessoas e liderança. Para compreender os objetivos, utilizou-se a pesquisa aplicada de forma qualitativa com o líder da organização e quantitativa através de um questionário com os liderados, para conhecer as falhas e necessidades da empresa em relação ao papel do líder diante de sua equipe, e a visão que os mesmos têm de seu líder. Os dados obtidos foram analisados e estão representados neste trabalho através de ilustrações para um melhor entendimento. Compreende-se que a liderança é um fator importante, pois o líder desempenha o papel de manter, organizar e motivar as pessoas para o bom andamento e desenvolvimento da organização, sempre agindo de maneira a alavancar sua equipe e mostrando-se sempre capaz e resistente as adversidades que possam surgir, sendo flexíveis e adaptáveis às constantes mudanças. A organização em questão apresenta falhas que precisam ser corrigidas e alinhadas de acordo com as suas prioridades, como a capacitação do líder para que possa desenvolver com eficácia a tarefa de comandar e orientar sua equipe, obtendo um melhor desempenho no alcance de resultados.

Palavras-chave: Líder–Mudanças–Capacitação–Organização.

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objetivo explorar el estudio del liderazgo como papel impulsor en el desarrollo de equipos en una empresa del ramo mecánico, específicamente en la empresa Mecánica Central. El referencial teórico se basa en conceptos y procesos de gestión de personas y liderazgo. Para comprender los objetivos, se utilizó la investigación aplicada de forma cualitativa con el líder de la organización y cuantitativa a través de un cuestionario con los liderados, para conocer las fallas y necesidades de la empresa en relación al papel del líder con sus

¹Acadêmica do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos – 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. gabi.witkoski@hotmail.com

²Acadêmica do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos – 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. Martanunes122@gmail.com

³Especialista. Orientador. Professor do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Faculdades Integradas Machado de Assis. c.delima@yahoo.com.br

liderados, y visión que Los mismos tienen de su líder. Los datos obtenidos fueron analizados y están representados en este trabajo a través de ilustraciones para un mejor entendimiento. Se entiende que el liderazgo es un factor importante, pues el líder desempeña el papel de mantener, organizar y motivar a las personas para el buen desarrollo y el desarrollo de la organización, siempre actuando de manera a apalancar su equipo y mostrándose siempre capaz y resistente. Las adversidades que puedan surgir, siendo flexibles y adaptables a los constantes cambios. La organización en cuestión presenta fallas que necesitan ser corregidas y alineadas de acuerdo con sus prioridades, como la capacitación del líder para que pueda desarrollar con eficacia la tarea de comandar y orientar a su equipo, obteniendo un mejor desempeño en el logro de resultados.

Palabras clave: Líder–Cambios–Capacitación–Organización.

INTRODUÇÃO

A liderança é um fator de muita importância que vem se desenvolvendo cada vez mais nas organizações. Líder é aquela pessoa que tem como função organizar um grupo de pessoas com o intuito de motivá-las e influenciá-las a realizar suas tarefas diárias com empenho, dedicação e disciplina. Em virtude disto, o tema tratado neste artigo é o papel da liderança em impulsionar equipes na empresa Mecânica Central, localizada na cidade de Santa Rosa/RS.

O problema que circunstancia a execução deste artigo é: quais os principais fatores a serem considerados na liderança para que a mesma possa servir como fator impulsionador no desenvolvimento de equipes?

O objetivo deste trabalho é identificar a importância que o líder exerce para com seus liderados; observando a relação entre líder e liderado para que seja possível definir sua influência na equipe. Portanto os objetivos específicos devem ser norteados de forma flexível entre líder e liderado; devido a isso o foco é: conhecer o atual modelo de liderança da organização; conhecer o perfil dos colaboradores e propor ações de melhoria no processo de identificação de lideranças.

O papel desempenhado pelos líderes dentro das organizações precisa funcionar como inspiração aos demais colaboradores, capaz de despertar nos mesmos as habilidades e competências necessárias para a realização de um trabalho bem sucedido. Por isso a importância de ressaltar a influência de um líder atuante diante de sua equipe

Para a empresa Mecânica Central, o tema escolhido é de grande importância, já que a liderança eficaz também exerce função fundamental, pois a empresa necessita de líderes capacitados e proativos que possam conduzir com sucesso as equipes de trabalho a fim de atingir os objetivos desejados.

Para a instituição de ensino, este estudo propicia novas compreensões e abordagens sobre o assunto, além de esclarecer aspectos importantes e de significativa relevância, ampliando conhecimentos à área de gestão de recursos humanos.

Para o meio acadêmico o estudo será de grande proveito, pois retrata de forma prática a relação da liderança com suas equipes dentro da organização e também como a organização trabalha para desenvolver e treinar esses líderes, identificando eventuais falhas e sugerindo melhorias no exercício de suas atividades.

O artigo encontra-se distribuído da seguinte forma, introdução, contemplando a ideia central da pesquisa e seu tema abordado, seguido do referencial teórico, que aborda os seguintes temas: gestão de pessoas, liderança, tipos de liderança, equipes, desenvolvimento de equipes e capacitação de líderes.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico desenvolve-se todo o embasamento da pesquisa, caracterizando assim a importância relevante que este possui, pois a explanação das ideias e questões se apresenta de forma ampla com o respaldo de autores relacionados ao assunto.

A fim de se atingir os resultados desejados, os tópicos expandidos neste referencial são: gestão de pessoas, processos de gestão de pessoas, liderança, tipos de liderança, equipe, desenvolvimento de equipes e capacitação de líderes.

1.1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é composta por pessoas e organizações; sendo que uma depende relativamente da outra para alcançarem seus objetivos, sejam individuais e pessoais, organizacionais e estratégicos.

O modelo de gestão de pessoas nas organizações incide das diversas transformações e mudanças contínuas enfrentadas pelas empresas, no decorrer de

sua existência, transformações no quadro econômico e globalização. Mudanças essas, originadas pelo melhoramento nos processos de trabalho, avanço da tecnologia, aumento de concorrências, competitividade e clientes cada vez mais exigentes. Contudo, o futuro e a sustentação de uma organização originam-se das mãos de seus colaboradores, pois sem uma equipe direcionada e visionária, se tornaria difícil obter uma produção com qualidade e obtenção de lucros.

Chiavenato ressalta que a gestão de pessoas é situacional, pois depende de vários fatores em cada organização, como a cultura, a estrutura organizacional, o negócio, a tecnologia adotada, processos, estilos, dentre outras importantes variações (CHIAVENATO, 2010).

Para Lacombe:

As organizações já se deram conta da importância das pessoas e da forma como são administradas, diferentemente do que ocorria no passado, quando o foco recaía apenas na tecnologia do produto ou do processo, nos mercados protegidos ou regulamentados, no acesso a recursos financeiros e economias de escala. (LACOMBE, 2006, p. 14).

Chiavenato enfatiza que a área de gestão de pessoas possibilita a cooperação de todos os colaboradores, não sendo importante o nome específico dado a cada setor, mas sim o propósito de trabalhar em benefício das pessoas diariamente; pois elas podem ser o sucesso ou o fracasso da organização, dependendo da forma como são tratadas (CHIAVENATO, 2010).

Por isso Bitencourt destaca que:

[...] todo gestor é também gestor de pessoas na medida em que deve ser responsável por selecionar pessoas para trabalhar em sua área, motivar essas pessoas, desenvolvê-las, avaliar seu desempenho, aconselhá-las e recompensá-las, promovendo um clima organizacional propício ao desenvolvimento do potencial de seus subordinados (BITENCOURT, 2010, p. 83).

Chiavenato salienta ainda que a gestão de pessoas contribui para que o gestor desempenhe funções como planejar, organizar, dirigir e controlar junto daqueles que compõe sua equipe; pois é trabalhando em conjunto de seus colaboradores que a realização das tarefas pode alcançar as metas e objetivos esperados (CHIAVENATO, 2010).

Para Dutra a gestão de pessoas precisa criar possibilidades e estímulos para que organização e colaboradores possam evoluir de forma recíproca na relação que constituem (DUTRA, 2011).

Dessa forma as organizações que visualizam seus colaboradores como parceiros desenvolvem uma sólida relação de troca de conhecimentos e habilidades que proporciona a ambas as partes um maior rendimento na busca dos objetivos comuns.

De acordo com Chiavenato a gestão de pessoas divide-se em seis importantes processos que são: processo de agregar pessoas, processo de aplicar pessoas, processo de recompensar pessoas, processo de desenvolver pessoas, processo de manter pessoas e processo de monitorar pessoas (CHIAVENATO, 2010).

Agregar pessoas é o processo empregado para incorporar novas pessoas à organização, através de recrutamento e seleção, com a finalidade de suprir as necessidades da empresa com o perfil adequado para cada cargo (CHIAVENATO, 2010).

Chiavenato define o processo de aplicar pessoas como forma utilizada para desenhar as atividades, que serão realizadas pelos membros da empresa, orientar e acompanhar o desempenho destes profissionais. Inclui também, desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição dos mesmos, orientação das pessoas e avaliação de desempenho (CHIAVENATO, 2004).

Dessler defende que:

As organizações são construídas por cargos que precisam ser preenchidos. Análise de Cargos é o procedimento pelo qual se determina as obrigações desses cargos e as características das pessoas que devem ser contratadas para eles. A análise gera informações sobre os requisitos do cargo; essas informações são então utilizadas para desenvolver a Descrição de Cargos (em que constitui o trabalho) e as especificações do cargo (que tipo de pessoa deve ser contratado para preenchê-lo). (DESSLER, 2003, p. 64).

O processo de recompensar pessoas é “utilizado para o incentivo de pessoas à satisfação de suas necessidades; envolvem recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais.” (CHIAVENATO, 2010, p. 16).

Desenvolver pessoas é o processo responsável por impulsionar o desenvolvimento profissional do colaborador, envolvendo treinamentos, gestão de

conhecimentos e competências, programas de aprendizagem e desenvolvimento de carreiras (CHIAVENATO, 2010).

O processo de manter pessoas consiste na geração de um ambiente satisfatório às pessoas, para o exercício de suas atividades, bem como, condições climáticas e psicológicas, implicando em cultura, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida (CHIAVENATO, 2010).

O processo de monitorar pessoas vem para auxiliar as organizações no acompanhamento das ações de seus funcionários para que as mesmas obtenham o alcance de seus objetivos, por isso, segundo Chiavenato, este processo é “utilizado para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais”. (CHIAVENATO, 2010).

Esses processos são desenvolvidos dentro das organizações de acordo com o clima ambiental e a cultura que cada uma apresenta, refletindo assim em resultados e percepções que podem variar de uma para a outra. É fundamental que haja equilíbrio e coerência entre todos os processos, pois um influencia diretamente na execução do outro.

1.2 LIDERANÇA

O líder exerce uma função fundamental dentro de uma organização, onde há uma evidente necessidade de alguém que saiba comandar, dirigir e orientar uma equipe a fim de se alcançar os resultados desejados.

Por isso Lacombe, explica que “a origem etimológica da palavra liderar, significa conduzir, e líder é aquele que conduz”. (LACOMBE, 2011, p. 241).

Segundo Bergamini, alguém precisa fazer com que todos possam evoluir em harmonia, trabalhem em sintonia, cientes de que há um objetivo comum a ser alcançado. E é o líder o responsável por este desempenho positivo, fazendo valer com eficácia a sua missão de integrar (BERGAMINI, 2012).

Lacombe complementa que o líder simboliza o todo, reflete as vontades e anseios do grupo; deve coordenar, motivar, dar exemplo, saber agir e enfrentar as diversas situações frequentes na organização, almejando sempre o alcance dos objetivos por meio de sua equipe (LACOMBE, 2011).

Constata-se assim a importância que o papel do líder exerce no ambiente organizacional, diante de seus seguidores, realizando um trabalho de motivação, mudança e transformação, desenvolvendo equipes ativas e competentes em prol de resultados positivos para a organização.

1.3 TIPOS DE LIDERANÇA

As organizações são diferentes umas das outras, em relação à cultura, clima, tamanho, ramo de atividade, dentre outras diversas características que fazem com que cada uma tenha necessidades diferenciadas, do mesmo modo há diferentes tipos de líderes que precisam moldar-se à estas diferentes necessidades e ao ambiente de cada organização.

Lacombe ressalta os seguintes tipos de liderança baseado no comportamento dos líderes: narcisista (líderes eficientes, porém obsessivos e controladores), situacional (exercida de acordo com o que a situação exigir) e problemática (o líder não sabe conduzir a equipe) (LACOMBE, 2011).

Para Chiavenato, o feitiço de liderança tem a ver a com a personalidade de cada indivíduo. Por isso também destaca três tipos de liderança:

- a) Liderança autocrática: o líder toma todas as decisões sem pedir sugestões ao grupo, decide as tarefas e quem irá realizá-las. Apesar de haver maior produção no trabalho, o clima torna-se tenso e pode causar frustração nos colaboradores.
- b) Liderança liberal: caracteriza-se pelo poder do grupo em decidir e realizar tarefas, o líder tem participação mínima nas decisões, e a individualidade da equipe se sobressai gerando inclusive falta de respeito ao mesmo.
- c) Liderança democrática: o líder faz questão de mostrar que faz parte do grupo, por isso além de auxiliar nas decisões e na realização das atividades procura agir sempre de forma correta e democrática, fazendo a equipe sentir-se motivada e adquirindo respeito mútuo (CHIAVENATO, 2006).

Independente de seu estilo, o líder deve ter consciência do quão responsável precisa ser para guiar sua equipe na busca dos resultados desejados, dando ênfase à qualidade no ambiente de trabalho e satisfação de seus liderados.

1.4 EQUIPE

A formação de equipes no ambiente organizacional torna-se visível e ostensiva, pois a realização das tarefas quando feitas por um grupo, apresenta um considerável rendimento e mais eficiência.

Para Maggin “uma equipe é um grupo de pessoas trabalhando juntas para atingir uma meta em que todos acreditam, a qual seria difícil, ou até mesmo impossível de ser atingida por pessoas trabalhando sozinhas.” (MAGGIN, 1996, p. 15).

Para Lacombe equipe é um grupo de indivíduos que trabalham para que os objetivos do coletivo sejam alcançados, sobressaindo-se aos interesses individuais, sem deixar que divergências e incompatibilidades possam vir a interferir nos resultados (LACOMBE, 2011).

Vergara ressalta que no trabalho em equipe é preciso que haja identificação e união entre as pessoas, apesar de suas características e diferenças individuais (VERGARA, 2011).

Robbins diz que as organizações ao se reestruturarem, descobriram que a formação de equipes é uma boa maneira de estimular o talento de seus colaboradores. O autor destaca que as equipes são mais versáteis e reagem melhor às mudanças do que os departamentos tradicionais (ROBBINS, 2009).

Seguindo a mesma linha de pensamento, Stepanski e Costa complementam que “as equipes têm a capacidade de se desdobrarem, mudar de foco, se dissolver rapidamente e de criar resultados que seus membros realmente desejam. Essas características promovem a aprendizagem organizacional.” (STEPANSKI; COSTA, 2012, p.75).

Lacombe destaca ainda que uma equipe eficiente é composta por pessoas habilidosas e com capacidade para executar as tarefas que lhes foram atribuídas, sentindo-se motivadas e identificadas com a organização e com os demais colaboradores, buscando o êxito e o sucesso profissional (LACOMBE, 2011).

O que se pode afirmar é que são muitas as vantagens de se trabalhar em equipe, e Vergara enfatiza algumas: a agilidade na captação e no uso das informações, as ideias mais proveitosas, admissão de riscos e o comprometimento. Todas formam um conjunto gerador de resultados positivos de acordo com o bom funcionamento do grupo (VERGARA 2011).

Uma equipe de trabalho motivada e liderada com competência, só trará benefícios à organização; pois um bom líder consegue extrair de cada colaborador suas melhores habilidades, gerando resultados e o alcance dos objetivos comuns.

1.5 DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

Desenvolver equipes de trabalho pode ser considerado um trabalho minucioso, que precisa ser elaborado em longo prazo, tratando-se de criar com eficácia e dinamismo técnicas para o aprimoramento e construção de boas e produtivas equipes.

Para Robbins, dentro de uma equipe as pessoas são marcadas por características diferentes umas das outras, mesmo assim todos coordenam seus esforços e procuram trabalhar de forma sincronizada para alcançar o resultado desejado, por isso é preciso trabalhar sua formação pensando também na interação e bem estar de todos os componentes (ROBBINS, 2010).

Dutra declara que o desenvolvimento da equipe está diretamente ligado a capacidade do líder de organizar, estimular e instruir sua equipe para atender as exigências solicitadas, tratando ainda de fomentar a cooperação de todos e oferecendo possibilidades reais de crescimento (DUTRA, 2011).

Stepanski e Costa asseguram que o desenvolvimento de equipes pode ser dividido em fases, porém estas podem não seguir uma sequência lógica nem serem tão evidentes em todas as equipes, mesmo assim merecem ser destacadas. São elas:

- a) Formação: os membros se conhecem e se acolhem;
- b) Ajuste ou negociação: início da distribuição de tarefas, disputa pelo poder com o surgimento de possíveis líderes;
- c) Procedimentos: aceitação dos métodos para a realização das tarefas;
- d) Desempenho: execução das tarefas com produtividade da equipe relacionada ao desempenho de cada colaborador;
- e) Desintegração: fase de desligamento, ao fim de um trabalho com o atingimento do objetivo desejado. (Ocorre para equipes que são formadas apenas para o alcance de determinado objetivo.) (STEPANSKI; COSTA, 2012).

Para França, o desenvolvimento de equipes está diretamente relacionado com as particularidades de cada indivíduo, pois acredita que as diferenças possam contribuir para realização de um trabalho diversificado com qualidade (FRANÇA, 2006).

Chiavenato reitera que uma equipe para ser plena e atingir bons resultados precisa abranger todas as competências e habilidades necessárias para que seja independente e bem sucedida em seus propósitos (CHIAVENATO, 2010)

O desenvolvimento de equipes é, portanto uma tarefa de extrema importância que cabe ao líder desempenhar buscando os perfis adequados e visando o alcance das metas estabelecidas. A criação de um ambiente favorável com uma comunicação transparente contribui para o sucesso do trabalho realizado.

1.6 CAPACITAÇÃO DE LÍDERES

A liderança é uma função de suma importância dentro do meio organizacional, e para suprir as necessidades encontradas nesse meio, os líderes precisam estar preparados e aptos para exercer tal função. Por isso as próprias organizações podem e devem trabalhar a capacitação dos mesmos, formando novas lideranças e aprimorando perfis que se destacam para ocupar a posição.

Para Maxwell o início da capacitação está em valorizar as pessoas, reconhecendo suas capacidades e buscando as condições necessárias para que ela possa desenvolver-se e evoluir ainda mais (MAXWELL, 2011).

Lopes defende a capacitação como um meio de defesa da organização para possíveis perdas, visto que o colaborador se sentirá valorizado e motivado dentro da empresa apresentando melhores rendimentos na produção; e desempenhando as atividades com maior altivez. O funcionário capacitado pode ainda transmitir aos demais colegas os conhecimentos adquiridos oferecendo a toda sua equipe melhores condições para a execução de suas tarefas (LOPES, 2013).

Maxwell reforça que para as empresas que oferecem treinamento e capacitação aos seus funcionários, os benefícios são inúmeros, a contar que esta passa exercer grande vantagem diante de outras organizações que contam com profissionais despreparados e desmotivados para o desempenho de suas atividades. O autor afirma que um líder competente e eficaz é aquele que tem o poder de persuasão sobre seus seguidores (MAXWELL, 2011).

Segundo Guimarães, uma prática proveitosa no desenvolvimento de lideranças é a capacitação de um modelo de orientação, ou seja, qualificar um grupo de pessoas, e não apenas um indivíduo para o papel do líder, pensando de forma estratégica na geração de resultados a médio ou longo prazo (GUIMARÃES, 2012).

Sendo assim considera-se a relevante importância do investimento em treinamento e capacitação que as organizações devem propiciar aos seus líderes, modelando perfis, aprimorando habilidades, preparando-os para o suprimento de suas necessidades e o alcance das metas projetadas.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia do presente trabalho vislumbra realizar um levantamento de dados e informações acerca da empresa Mecânica Central e suas práticas de liderança, desta forma, aborda e explana sobre os seguintes pontos: categorização da pesquisa; coleta de dados, análise e interpretação de dados.

2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à categorização do presente artigo define-se como uma pesquisa de natureza aplicada, pois os resultados serão de fácil aplicação na organização posteriormente, com abordagem do problema de forma quali-quantitativa por meio dos dados coletados, visto que com a qualitativa pode-se obter resultados mais exatos relacionados ao assunto e quantitativa porque foi necessário o uso de ilustrações e números, ainda tendo como base teórica uma pesquisa bibliográfica buscando todas as informações pertinentes para a fundamentação teórica, e estudo de caso, pois o mesmo assunto será tratado com mais empresas.

Para Vianna, a pesquisa aplicada tem característica de fins práticos de aplicação dos resultados obtidos, que ocorre quando os efeitos dos estudos são utilizados na resolução de problemas, para compreensão de um ou mais aspectos e mediação na realidade (VIANNA, 2001).

Na visão de Gil, a pesquisa bibliográfica permite ao investigador a cobertura de uma sucessão de acontecimentos mais ampla do que a pesquisa direta. É desenvolvida a partir de material já produzido e publicado em livros e artigos científicos (GIL, 2001).

O trabalho realizado nessa etapa baseou-se na observação durante as entrevistas e visitas a empresa sobre os aspectos da temática abordada, alinhando informações a fim de apurar da melhor forma à empresa, assim, posteriormente explanando e contextualizando as informações de maneira descritiva e qualitativa. Podendo assim deixar uma nova e ampla visão sobre o assunto, podendo beneficiar ou não a empresa.

2.2 GERAÇÃO DE DADOS

Com a geração de dados, ocorre o andamento da pesquisa buscando resultado para o problema estudado, devendo ser conveniente para que a pesquisa desenvolva-se com transparência e confiança.

Para a realização da coleta de informações em torno das atividades geridas, as noções foram conceituadas por meio de uma pesquisa feita com os funcionários de modo qualitativo e também, através de uma entrevista semiestruturada respondida pelo gestor da organização, para fins de diagnóstico.

A pesquisa com o gestor e colaboradores, foi realizada no dia 19 de maio de 2017 na empresa Mecânica Central. No primeiro momento foi realizada a entrevista semiestruturada com o gestor da empresa em forma de perguntas e respostas, com questionamentos relacionados há sua atuação diante de sua equipe como meio de auto avaliação.

No dia 22 de maio de 2017, os questionários foram repassados aos funcionários, onde os mesmos puderam levar consigo e devolvê-los em uma urna deixada na empresa pelas acadêmicas. Esta urna foi recolhida no dia 24 de maio de 2017. Foram entregues questionários aos 09 funcionários que a empresa possui, com o objetivo de conhecer o perfil dos mesmos e a percepção que estes têm da atuação do líder dentro da organização.

2.3 ANÁLISE DOS DADOS

A presente pesquisa busca analisar os dados obtidos na Empresa Mecânica Central, uma organização do ramo de manutenção e conserto de automóveis, localizada na Avenida Inhacorá, nº 799, Centro, na cidade de Santa Rosa/RS. A empresa é composta por 10 funcionários que se distribuem na parte operacional e

setor administrativo, sendo este composto pelo líder que é o proprietário da empresa e os demais funcionários.

2.3.1 IDENTIFICAR A FORMA DE LIDERANÇA PRESENTE NA ORGANIZAÇÃO.

A entrevista semiestruturada foi aplicada ao proprietário da empresa, Senhor Hilário Witkoski, no dia 19 de maio de 2017, o mesmo que atua também como líder, e comanda uma equipe formada atualmente por 9 funcionários, relatou que possui 15 anos de empresa, e até o momento a mesma ainda não possui formalmente um setor de recursos humanos, sendo que ele mesmo desenvolve as tarefas administrativas e realiza também as atividades de mão de obra como os demais funcionários, sendo o responsável pela coordenação e direcionamento das tarefas realizadas por sua equipe, pois possui 24 anos de experiência no ramo.

Referente à sua formação, ele relatou que possui ensino fundamental incompleto e um curso básico de mecânica, os demais conhecimentos foram adquiridos na prática do dia a dia, assim também como desenvolveu-se a inclinação ao empreendedorismo e a liderança.

Segundo Lacombe, a qualificação e capacitação de um líder são de suma importância, pois trazem habilidades novas para ele, e agrega com as que ele já possui, pois o essencial de um líder é que ele conheça todos os procedimentos de seus liderados para poder assessorar qualquer um deles, quando necessário. Isto irá propiciar um bom retorno na produção pelo investimento na capacitação (LACOMBE, 2011).

Atualmente a empresa possui 10 funcionários, sendo 03 mecânicos, 03 auxiliares de mecânico, 02 secretárias, 01 serviços gerais e o proprietário/líder; não havendo outros líderes na empresa.

Enfatizando a relação entre líder e liderado, o gestor relata que possui uma boa convivência com seus subordinados, pois sempre deu abertura ao diálogo sobre quaisquer assuntos; há algumas divergências de ideias entre funcionários, o que acaba gerando desentendimentos, e quando isto ocorre procura oportunizar para que cada pessoa explique suas ideias de alguma maneira, para que não haja maiores problemas. E em relação a mudanças na empresa, alega que os funcionários são bem receptivos, pois se sentem beneficiados de alguma forma; o

gestor cita, por exemplo, o aprimoramento na realização das tarefas com a implantação do uso de novas tecnologias existentes no ramo.

Referindo-se as formas de recompensa dos funcionários, Sr. Hilário diz que a empresa não possui nenhum tipo de gratificação por mérito, mas trabalha com o método de comissão, ele acredita que a melhor forma de reconhecimento é evidenciar os esforços do funcionário e demonstrar a ele o quanto é importante para o andamento e crescimento da empresa, por isso futuramente ele pensa em implantar algum plano de recompensas que traga satisfação e retorno aos seus funcionários em relação a remunerações.

Em relação aos cargos na empresa, são determinados pela experiência e capacidade que a pessoa desenvolve na realização de suas atividades, por exemplo, um mecânico precisa ser primeiramente auxiliar, para aprender e demonstrar que realmente sabe, para assim tomar decisões sozinho. Não existem hierarquias. Os salários são definidos através de comissões para os mecânicos e salários fixos aos demais funcionários, as comissões são determinadas com base no movimento do mês anterior, ocorrendo assim variações.

Referente aos cursos e treinamentos, o gestor relata que os incentiva a participar e os ajuda solicitando aos representantes de marcas das quais adquire peças e mercadorias; cursos e treinamentos que estes disponibilizam, custeando o valor do curso, para os funcionários interessados.

Na empresa não existem outros tipos de bônus, pois já foram implantados em outro momento e não estava funcionando, de forma a incentivar os funcionários que logo se tornavam improdutivos ao atingir as metas estabelecidas. Devido a isso foi criada uma nova forma de remuneração: os mecânicos passaram a ser comissionados e os demais funcionários, assalariados; se a meta não é atingida eles ganham 25% do valor feito em mãos de obra e se a meta for atingida o valor da comissão dobra para 50%, o que significa que quanto maior o desempenho, maior o salário. No primeiro mês o resultado foi ótimo, e o empenho dos demais para se tornar mecânico foi muito bom.

Sobre o trabalho com sua equipe, o líder relata que possui uma boa convivência com todos, sempre prezou muito pelas boas relações, procurando abrandar eventuais desavenças, buscando harmonizar o ambiente de trabalho tornando-o tranquilo e favorável para realização das atividades.

2.3.2 IDENTIFICAR O PERFIL DOS LIDERADOS.

Para conhecer e identificar a satisfação e os anseios dos colaboradores, referente ao seu líder, foi realizada uma pesquisa com os funcionários da empresa para entender a influência do líder e seu papel impulsionador no desenvolvimento da equipe; trazendo assim a visão dos colaboradores em relação ao seu líder.

Para iniciar a pesquisa e conhecer um pouco os funcionários, questionou-se há quanto tempo estão na empresa e sua idade, de acordo com a ilustração 01, 45% dos funcionários trabalham de 00 a 01ano na empresa, entre 2 a 5 anos, 35% dos funcionários e 20% trabalham de 6 a 10 anos na empresa. De acordo com a ilustração 02; 56% dos funcionários possuem de 18 a 24 anos de idade, 33% possuem entre 25 a 30 anos de idade e 11% possuem entre 31 a 40 anos de idade. De acordo com os dados obtidos, 67% são do gênero masculino e 33% do gênero feminino.

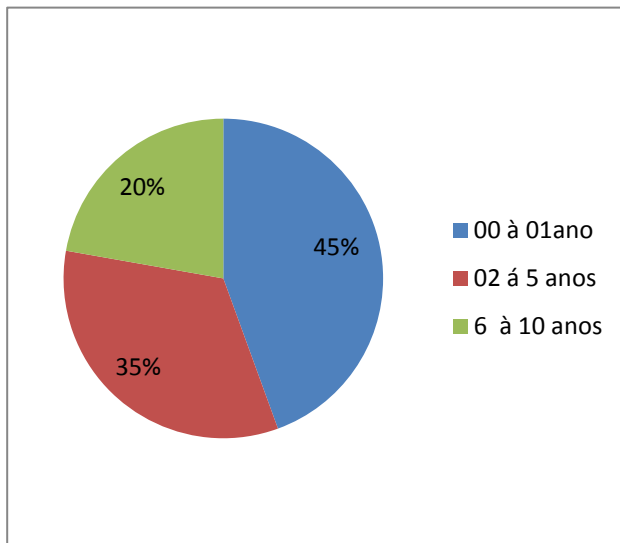


Ilustração 01: Tempo de Empresa
Fonte: Produção das Pesquisadoras

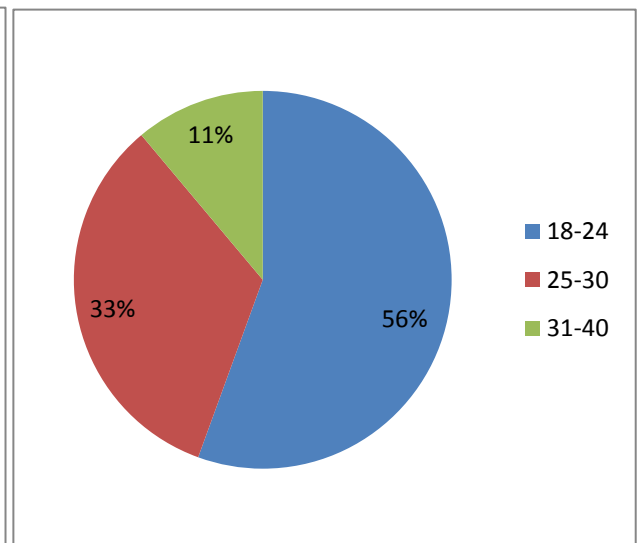


Ilustração 02: Idade
Fonte: Produção das Pesquisadoras

De forma geral, a maioria dos funcionários trabalha há um ano na empresa, isso demonstra que houve crescimento de demanda nesse último ano, e houve a necessidade de contratação de mão de obra, e mais da metade da empresa é composta por jovens que possuem entre 18 a 24 anos de idade, gerando, portanto no líder, uma necessidade de que esteja preparado para defrontar-se com as ideias e anseios de um grupo desta faixa etária.

Percebe-se na ilustração 03, que quando questionado sobre o grau de escolaridade da equipe, cerca de 45% possuem ensino médio incompleto, 22% ensino fundamental incompleto, 22% o ensino superior incompleto e 11% superior completo.

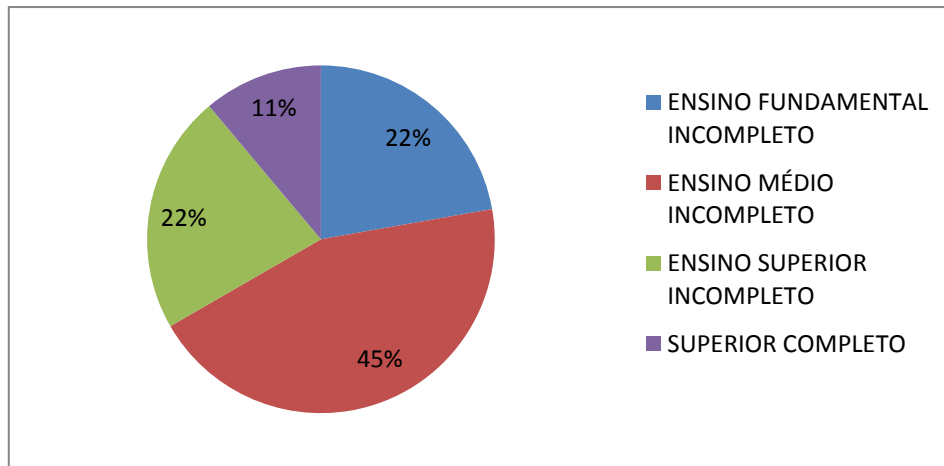


Ilustração 03: Escolaridade dos Funcionários

Fonte: Produção das Pesquisadoras

Observou-se que a maioria dos funcionários, não possui o ensino básico completo, que seria o ensino fundamental e ensino médio.

O ambiente de trabalho foi avaliado pelos membros da equipe com 100% de satisfação de todos, confirmando-se como um fator positivo para a empresa, pois o local de trabalho precisa ser agradável para que as pessoas sintam-se motivadas.

A ilustração 04 demonstra como é avaliado o trabalho do líder com sua equipe na visão dos funcionários, sendo que 11% avaliam como bom, 33% como ótimo e 56% avaliam como péssimo.

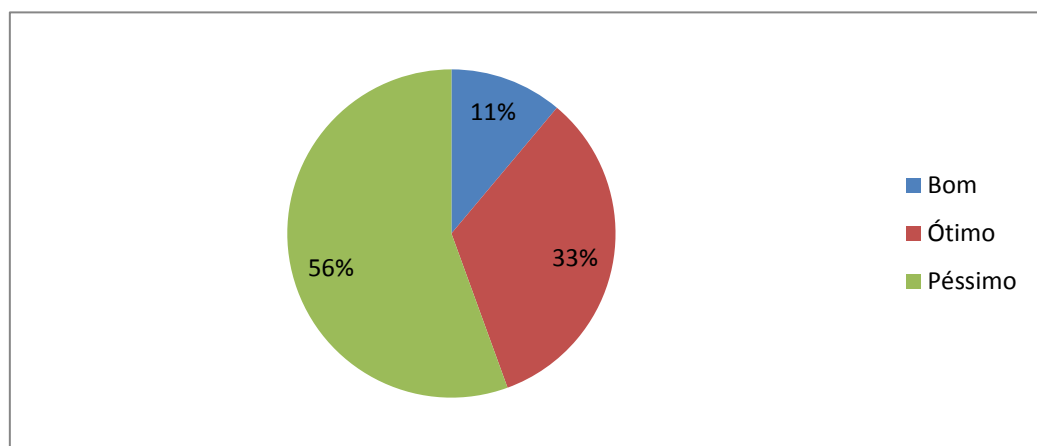


Ilustração 04: Trabalho do líder com sua equipe.

Fonte: Produção das Pesquisadoras

Segundo a ilustração 04, a maioria dos funcionários avalia o trabalho do líder, como péssimo, o que é considerado uma falha, pois é de suma importância que haja uma boa convivência entre líder e liderado no ambiente de trabalho e também sintonia entre os mesmos.

De acordo com Chiavenato, quando há um bom relacionamento entre todos os membros da equipe, o clima se torna mais agradável e mais produtivo para a organização (CHIAVENATO, 2003).

Referente à questão se os liderados têm autonomia para tomar atitudes pertinentes a sua função, 65% possuem regularmente a autonomia e 35% afirmam que sempre tem autonomia para a tomada de decisões. Sobre o posicionamento do líder, quando os liderados são bem sucedidos em uma tarefa, 65% afirmam que o líder demonstra-se indiferente e 35% declaram que ele os elogia. Observa-se que é muito importante o líder dar autonomia a sua equipe, pois faz com que eles se sintam mais confiantes e motivados na realização das tarefas, mas há uma falha em relação a falta de reconhecimento e elogios aos funcionários quando estes realizam suas tarefas com êxito, o que acaba tornando-se um fator de desmotivação.

Para entender melhor, como o líder age quando os liderados cometem erros, foi perguntado aos funcionários que responderam da seguinte forma: 45% disseram que ele os auxilia, 22% disseram que ele deixa-os resolverem sozinhos e 33% assumem a responsabilidade e buscam orientação. Constatou-se que há um bom posicionamento do líder em relação a essa questão, mas mesmo assim há um pequeno lapso ao deixar os liderados resolverem sozinhos o erro, pois acaba por trazer um pouco de insegurança ao grupo.

A ilustração 05, demonstra sobre o questionamento em relação a influência do líder no aperfeiçoamento do trabalho, sendo que 56% responderam que nunca foram influenciados, 33% sentem-se regularmente influenciados e 11% sempre sentem-se influenciados.

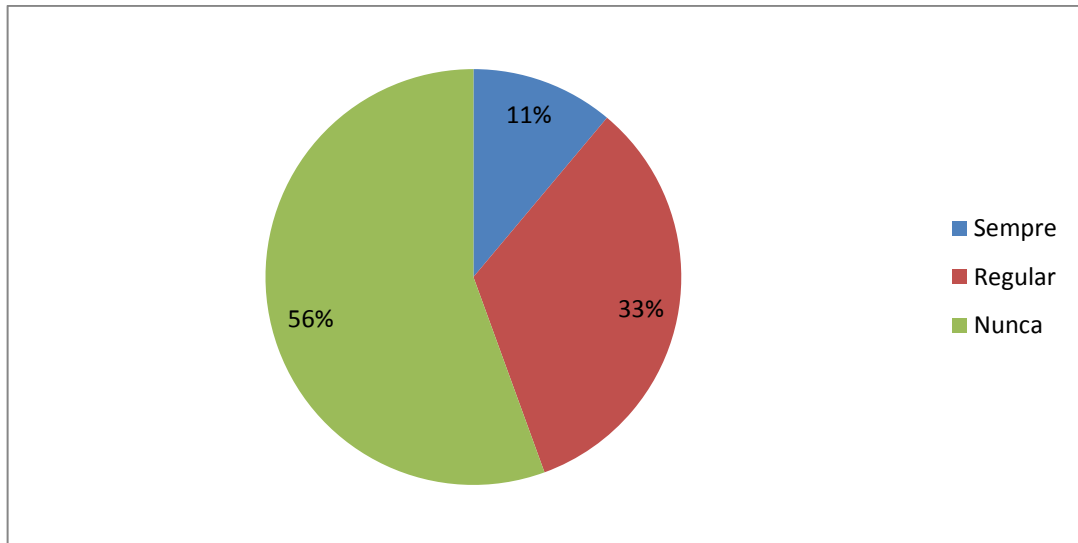


Ilustração 05: Incentivo do líder em relação aos liderados.

Fonte: Produção das Pesquisadoras

Considerado como um ponto impactante, pois o incentivo do líder é fundamental para manter uma equipe unida e estruturada, desencadeando o bom andamento das atividades diárias, evitando possíveis conflitos e frustrações, que venham a acarretar demais problemas, como rotatividade e absenteísmo.

Na visão de Maxwell, o líder pode contribuir de varias maneiras para o desenvolvimento de sua equipe, porém as falhas podem trazer grandes problemas. O bom líder deve ter sempre uma boa conduta, evitando erros que possa abalar a estrutura de sua equipe, ou seja, o grupo precisa ser influenciado sempre positivamente (MAXWELL, 2011).

Em relação à atuação do líder no aumento salarial, conquista de benefícios e possíveis promoções, 56% não o percebem como atuante e 44% regularmente o vêem como atuante; observou-se, portanto que o líder precisa ser mais presente nestes quesitos, para o melhor desenvolvimento da equipe, e para obtenção de bons resultados.

Referente á qualificação e treinamentos foram questionados se o líder apoia e influencia os liderados a se desenvolverem neste item, 56% sempre recebem apoio e incentivo e 44% regularmente. Considerado como um ponto positivo, pois profissionais capacitados e treinados possuem melhor rendimento e maior motivação para realização de suas tarefas com segurança e eficácia, evitando erros que possa vir a trazer danos ao grupo e também à empresa.

Quando perguntado o que os motiva a trabalhar na empresa, segundo a ilustração 06; 67% afirmam que é o salário e 33% condições particulares. Os entrevistados não consideraram o fator experiência como aspecto relevante a motivação.

Segundo Chiavenato, o processo de recompensa ao funcionário é uma maneira adequada de satisfazê-los, as remunerações, benefícios e programas de incentivo, tornam-se um processo vantajoso, pois, a satisfação e motivação do funcionário são convenientes para a conquista das prioridades da empresa (CHIAVENATO, 2010).

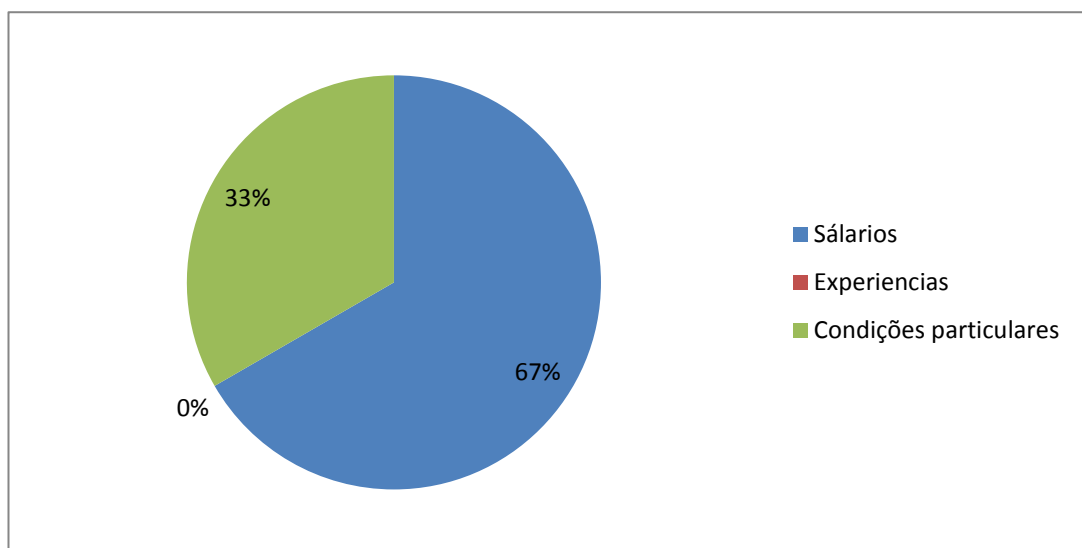


Ilustração 06: O que os motiva a trabalhar na empresa.
Fonte: Produção das Pesquisadoras

Demonstra, portanto, que a recompensa salarial é determinante como condição motivacional aos funcionários, sabendo disso a empresa precisa estar preparada e aberta às demandas pertinentes, para oferecer condições satisfatórias e coerentes aos seus colaboradores.

3 AÇÕES DE MELHORIAS E APRIMORAMENTOS

Na entrevista realizada com o líder, foi possível destacar que ele desenvolve as mesmas tarefas dos demais funcionários, a diferença é que é ele quem delega as atividades, recomenda-se, portanto que ele possa destacar seu papel como líder, sendo a pessoa que irá lhes auxiliar, prestando as devidas recomendações e suporte, conduzindo-os e incentivando-os para trazer estabilidade e segurança à equipe.

Recomenda-se um investimento em relação à capacitação e treinamentos constantes, buscando alcançar melhorias voltadas ao desenvolvimento da equipe e assim dar apoio para que estejam sempre aptos a buscarem por inovação e qualificação.

Propõe-se também referente ao relacionamento entre líder e liderados, que o líder mantenha com sua equipe, diálogo permanente para ter conhecimento de como estão se sentindo na empresa, se estão com algum problema ou dificuldade, sempre os motivando, fornecendo feedback ou criar meios de comunicação indiretos, deixando-os mais confortáveis para se expressarem, tornando o ambiente mais agradável e dando segurança e motivação ao seu colaborador.

Recomenda-se também mais integração entre a equipe, para que seja possível que ocorram trocas de ideias e experiências, com o objetivo de que se adquira mais confiança entre os membros e crescimento por meio das ideias e experiências compartilhadas. A integração é fundamental, pois melhora o relacionamento interpessoal e promove a união entre a equipe.

Para que ocorra uma evolução na parte motivacional dos funcionários, recomendam-se reuniões ou socializações para que possa ser mostrado, ou lembrando como cada pessoa é importante para a empresa no desempenho de suas atividades e mostre através de dados ou experiências diárias a importância do trabalho tanto em equipe quanto individual.

Em relação à hierarquia e salários na empresa, propõem-se a empresa aderir um plano de cargos e salários, e expondo a equipe como irá funcionar, assim norteando os funcionários, com chances de crescimento na empresa e futuramente a possibilidade de formação de novos líderes.

Propõe-se por fim, a empresa realizar pesquisa de clima, além de questionários para levantamento de dados para sugestões ou críticas de melhorias relacionadas ao seu líder, ao ambiente de trabalho e a equipe com o foco de identificar problemas e suas possíveis causas sempre objetivando o bem comum e a realização de um trabalho com qualidade ofertado ao cliente final.

CONCLUSÃO

Este trabalho teve o objetivo de identificar a importância que o líder exerce para com seus liderados na empresa do ramo mecânico; Mecânica Central,

localizada em Santa Rosa – RS, com o propósito de mostrar para a empresa o papel da liderança para uma equipe estruturada, motivada e supervisionada por um líder capacitado.

O primeiro objetivo específico foi conhecer o atual modelo de liderança da organização juntamente com o líder. As informações adquiridas estão todas descritas no capítulo 2.3.1, onde se encontra a entrevista realizada com o líder. Apresentou-se neste item o perfil do gestor, que pode-se concluir como um administrador caracterizado por um modo tradicional e simples de liderar sua equipe.

O segundo objetivo específico atingiu-se através de questionário aplicados aos liderados com o foco de identificar o perfil dos liderados e o papel da liderança para impulsionar a equipe, a fim de atender seus problemas perante a organização. As análises do questionário estão disponíveis no capítulo 2.3.2, onde se identifica algumas divergências nas respostas entre o líder e liderados, pois onde o líder considera que está tudo bem, os liderados apontam algumas falhas e demonstram certo descontentamento em algumas questões, como a maneira do líder trabalhar e se relacionar com os liderados, a maneira como a equipe se comporta na empresa, a falta de capacitação para líder e liderados, entre outros quesitos que podem ser aprimorados, para que haja melhor desempenho e produtividade, e um ambiente de trabalho harmonioso e agradável para todos.

No último objetivo específico foram propostas ações de melhoria em relação aos processos que o líder deve usar para impulsionar sua equipe, demonstrando que ele precisa fomentar o desenvolvimento da mesma e buscar a excelência na interação de todos os membros da empresa.

Para a elaboração do capítulo 3, examinaram-se alguns pontos identificados na entrevista com o líder e o questionário com os liderados, onde foram identificados alguns aspectos que necessitam de ações e melhorias que a organização precisa executar para manter uma boa convivência entre líder e equipe, o que conseqüentemente ocasiona em um melhor desempenho e maior rendimento na realização das tarefas.

Através das análises dos três objetivos específicos, pode-se responder o problema descrito no decorrer do trabalho, destacando-se as necessidades de aperfeiçoamentos que os liderados sentem em relação ao líder. A resposta para o problema é que: o líder possui um papel fundamental para impulsionar a equipe, no

desempenho das atividades de forma eficiente e produtiva, sendo atuante, versátil, responsável e servindo como o modelo que a equipe deve seguir.

Para as acadêmicas este trabalho contribui para difundir conhecimentos práticos ligados aos conceitos que foram abordados durante a pesquisa, assim sendo possível a assimilação necessária para o aperfeiçoamento, de forma à compreender e idealizar soluções dentro dos temas propostos.

O presente trabalho teve grande importância também para a empresa que pôde identificar falhas, tendo assim futuramente a oportunidade de trabalhar com ações corretivas, propostas de acordo com o trabalho realizado, visando à constituição de uma equipe eficaz e comprometida. A aceitação às mudanças e melhorias nas organizações é demasiadamente importante, porém deve ser absorvida e ajustada de forma que todos possam se adaptar e desfrutar positivamente.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O Líder Eficaz**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos- Fundamentos Básicos**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento Organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GUIMARÃES, Gilberto. **Liderança positiva: para atingir resultados excepcionais**. São Paulo: Évora, 2012.

LACOMBE, Francisco. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Saraiva, 2009.
_____. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LOPES, Carlos Eduardo Mota. **Mais de 1001 palavras que você deveria ler antes de ser um líder**. 1ª. Ed. Manaus, 2013.

MAGGIN, Michael D. **Eficiência no Trabalho em Equipe**. São Paulo: Nobel, 1996.

MAXWELL, John C. **Liderar é influenciar**: seja agente de transformação positiva em qualquer ambiente. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2011.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

STEPANSKI, Isabel; COSTA, Maria Eugênia. **Aspectos comportamentais da gestão** de pessoas. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIANNA, Ilca Oliveira Almeida. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica**. São Paulo: E. P.U., 2001.