

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA EM UMA ORGANIZAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO E MANUTENÇÃO DE PRODUTOS ELETRÔNICOS

Jaíne Raquel Andriolli¹
Liliana Gessi²

RESUMO

No cenário atual, é possível notar que o mercado de trabalho, encontra-se cada vez mais competitivo, e que os líderes eficazes são um grande diferencial. O tema do presente estudo é a influência da liderança em uma organização de distribuição e manutenção de produtos eletrônicos, delimitando-se em uma empresa de pequeno porte com foco na matriz e em uma filial, localizadas atualmente na cidade de Santo Cristo-RS e de Santo Ângelo-RS, respectivamente. O problema da pesquisa refere-se ao questionamento: de que forma o líder pode influenciar no desenvolvimento dos colaboradores de uma organização de distribuição e manutenção de produtos eletrônicos? O objetivo geral é identificar como o líder influencia no desenvolvimento dos colaboradores em uma organização de pequeno porte. O referencial teórico utilizado corresponde a conceitos de gestão de pessoas, processos e práticas de liderança, cultura e clima organizacional, habilidades e competências dos líderes, relacionamento interpessoal e desenvolvimento de equipes. Sendo a metodologia de pesquisa aplicada, um estudo de caso, pesquisa bibliográfica, com fins exploratórios. E tratamento de dados qualitativa e quantitativa para alcançar os objetivos, com aplicações de questões descritivas aos líderes e objetivas aos colaboradores. Ao final do trabalho identificou-se que a maioria dos integrantes da organização estão satisfeitos com a liderança, porém há pontos a melhorar, como treinamentos e desenvolvimentos dos líderes e da equipe, ações para qualidade de vida, e sugere-se uma pesquisa de clima, para que a organização saiba como progredir.

Palavras chave: liderança - gestão de pessoas – influência - capacitações.

ABSTRACT

In the current scenario, it is possible to notice that the labor market is increasingly competitive, and that effective leaders are a great differential. The subject of the present study is the influence of the leadership in an organization of distribution and maintenance of electronic products, delimiting itself in a company and small branch, located at the moment in the city of Santo Cristo-RS and Santo Ângelo-RS. The research problem refers to the questioning in what way can the leader influence the development of the employees of an organization of distribution and maintenance of electronic products? The overall goal is to identify how the leader influences the development of employees in a small organization. The theoretical reference used

¹ Acadêmica do Curso Superior em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Faculdades Integradas Machado de Assis. jaineandriolli@hotmail.com.

² Especialista em Gestão de Pessoas e Gestão Empresarial. Professora do curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Faculdades Integradas Machado de Assis. liliana@fema.com.br

corresponds to concepts of people management, processes and practices of leadership, culture and organizational climate, leadership skills and competences, interpersonal relationship and team development. Being the methodology of applied research, a case study, bibliographical research, with exploratory purposes. And qualitative and quantitative data treatment to achieve the objectives, with applications of descriptive questions to the leaders and objective to the collaborators. After the applications, the information was analyzed and presented in the course of the work.

At the end of the study it was identified that the majority of the members of the organization are satisfied with the leadership, but there are points to improve, such as training and development of the leaders and the team, actions for quality of life, and a climate research is suggested so that the organization knows how to progress.

Keywords: leadership - people management - influence - skills

INTRODUÇÃO

É perceptível que ao decorrer dos anos, houve muitas transformações em todos os sentidos, e com essas mudanças, o líder também teve que se modificar para se tornar eficaz. Nesse sentido, o tema do presente trabalho, é referente a influência da liderança em uma organização de distribuição e manutenção de produtos eletrônicos. Delimitando-se em uma empresa de pequeno porte com foco na matriz e em uma filial, localizadas atualmente na cidade de Santo Cristo-RS e de Santo Ângelo-RS, respectivamente.

É possível notar que o mercado de trabalho, encontra-se cada vez mais competitivo, nesse sentido, a problemática do presente estudo é: de que forma o líder pode influenciar no desenvolvimento dos colaboradores de uma organização distribuição e manutenção de produtos eletrônicos? Para isso, o objetivo geral do presente estudo é identificar como o líder influencia no desenvolvimento dos colaboradores e para o desenvolvimento das equipes. Tendo como objetivos específicos, identificar juntamente com o líder, os anseios e dificuldades que este encontra para influenciar, motivar e desenvolver sua equipe. Verificar como os colaboradores se sentem em relação a liderança exercida dentro da organização e por fim, sugerir ações de melhoria para auxiliar a liderança em sua gestão.

O líder tem uma importância decisiva para a organização, por isso é tão relevante identificar como a liderança influencia no ramo de distribuição e manutenção de produtos eletrônicos.

O referencial teórico é composto de um título, a liderança e desenvolvimento de equipes, abordando temas e conceitos de gestão de pessoas, processos e práticas de liderança, cultura e clima organizacional, habilidades e competências dos líderes, relacionamento interpessoal e desenvolvimento de equipes.

Sendo a metodologia de pesquisa aplicada, um estudo de caso, pesquisa bibliográfica, com fins exploratórios. E tratamento de dados qualitativa e quantitativa para alcançar os objetivos, com aplicações de questões descritivas aos líderes e objetivas aos colaboradores. Após as aplicações, as informações foram analisadas e apresentadas ao decorrer do trabalho

Dentre os autores que se destacam neste trabalho são: Blanchard, que aborda a evolução dos líderes, Hunter que sugere como os líderes devem agir e Mello e Silva que relatam da importância dos treinamentos.

A estrutura desse trabalho inicia-se com a introdução, posteriormente o referencial teórico, composto por um único tópico que relata da evolução da liderança e seu desenvolvimento. Na sequência, apresenta-se metodologia, categorização da pesquisa, geração de dados e análise dos dados. Para finalizar, o último tópico recomenda-se propostas de ações de melhorias para a empresa, em seguida haverá a conclusão e referencial teórico.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico torna-se importante para o presente trabalho, pois traz uma fundamentação de teorias e ideias de autores que possuem conhecimento do assunto. O que auxilia nas futuras análises.

É composto de um título, a liderança e desenvolvimento de equipes, abordando temas e conceitos de gestão de pessoas, processos e práticas de liderança, cultura e clima organizacional, habilidades e competências dos líderes, relacionamento interpessoal e desenvolvimento de equipes.

1.1 A LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

A liderança não é mais a mesma de antigamente, pois houve uma evolução das pessoas, da maneira de pensar, de agir, dos sistemas. Com a globalização,

desenvolvimento tecnológico e econômico, competitividade, há mudanças contínuas e significativas tanto na vida pessoal dos indivíduos, como no trabalho, nas organizações. E com essas transformações o papel dos líderes também foi sendo modificado. De acordo com Tolfo apud Santiago

Até meados da década de 1940, permaneceu bem aceita a teoria de liderança baseada na ideia de que o líder era possuidor de certas características que o tornavam mais apto a conduzir os demais à execução de tarefas, ao passo que aos demais cabia o papel de seguidores. (TOLFO, 2000, p.7 apud SANTIAGO, 2007, p. 33).

Há vários estudos sobre as teorias da liderança, neles estão explícitos os estilos de liderança existentes, sendo que a teoria considerada mais adequada para a atualidade é a liderança situacional, pois o líder precisa se adaptar aos cenários para poder motivar a equipe. Conforme Blanchard

A Liderança Situacional, perdurou como uma das mais eficazes abordagens para gerenciar e motivar pessoas, pois abre os canais da comunicação e encoraja a parceria entre o líder e as pessoas que este apoia e de quem depende. (BLANCHARD, 2011, p. 89).

Para Hunter, é através do papel do líder eficaz que as empresas possuem a possibilidade de alcançarem suas metas, pelo fato dele ser um grande influenciador e motivador para que os grupos trabalhem com entusiasmo e conseqüentemente conseguem produzir resultados positivos para as empresas. E para que um indivíduo possa exercer o papel de liderança, ele deve ter muitas capacidades, não só técnicas, mas sim de relacionamento com as outras pessoas, tanto de seu grupo, como clientes, fornecedores, ou seja, tem que haver um convívio agradável com todos da organização (HUNTER, 2004).

Para Las Casas, quando o gerente de vendas, nota que não está tendo as características de uma boa liderança, ele deve ter a humildade de refletir o que precisa ser melhorado, ou até o que é necessário que ele mude em si, para que a organização, através dele e da sua equipe tenham o desempenho esperado. Esse desempenho depende de todos os integrantes da empresa, porém o líder é a parte fundamental nesse processo (LAS CASAS, 1991).

Conforme Rhinesmith, o líder deve ter a humildade de buscar atualizações, aprendizados, isso não significa que ele precisa saber de tudo, ou que tem soluções

para todos os problemas e imprevistos. Porém, esse indivíduo precisa estar constantemente apreendendo, desenvolvendo seu lado profissional, como o pessoal, pois o papel de liderança requer múltiplas habilidades (RHINESMITH, 1993).

Para Beiler, Voigtlaender e Walkowski, é importante que o líder tenha humildade, que assume seus erros, escute sua equipe e que esteja em constante aperfeiçoamento (BEILER; VOIGTLAENDER; WALKOWSKI, 2010).

De acordo com o pensamento de Burmester, a liderança nos dias atuais é manifestada por um conjunto de técnicas de gerenciamento praticadas por diferentes atores dentro de uma organização. Como qualquer outra atividade, a gestão exige técnica para ser realizada, que se aprende através do estudo, prática e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes próprias para o exercício de ação gerencial nas organizações. Sendo que, para exercer a liderança, pode ser qualquer membro da empresa. A liderança na gestão de uma organização não é somente ser o mais talentoso, carismático na equipe, mas sim, ter a capacidade de conduzir pessoas a fazerem o que é necessário, o que as inspiram. A Liderança na gestão de uma organização é consequência de uma técnica gerencial aplicada, podendo ser aprendida e desenvolvida (BURMESTER, 2012).

O líder precisa estar preparado para cada ocasião que possa ocorrer, isto é ter a capacidade de se moldar a cada acontecimento, e ao mesmo tempo ter a habilidade de motivar e influenciar os demais. De acordo com Rich, Spiro e Stanton, numa organização comercial, que possui em sua equipe, uma força de vendas, é preciso que haja a presença de um líder (RICH; SPIRO; STANTON, 2009).

Em todas as organizações, faz-se necessário a presença de um líder que seja capaz de motivar sua equipe, no ramo de vendas, de distribuição e manutenção de produtos, isso se torna fundamental. Pois quando não há uma pessoa com um papel de liderança que motive seu grupo, os vendedores estarão desmotivados, conseqüentemente, não irão poder atender os clientes com entusiasmo, fazendo com que estes não sejam atendidos como deveriam, ocasionado assim uma provável queda nas vendas, afetando a negativamente a organização, por isso que é necessário que haja a presença do líder. Para que o líder seja capaz de motivar sua equipe, é importante que ele proporcione um ambiente agradável, evitando possíveis conflitos. Conforme Ferrão, Pauli e Ruffato, os conflitos fazem presentes nas organizações, isso é inevitável, mas o líder precisa tentar evitá-los, porém quando

ocorrem, deve tentar resolvê-los, e ser vistos como um aprendizado (FERRÃO; PAULI; RUFFATO; 2016).

De acordo com Bergamini, o líder tem a responsabilidade de desenvolver um clima organizacional agradável e conseqüentemente auxiliar na resolução de conflitos (BERGAMINI, 2009).

Conforme Alves Da Cruz e Wilbert, todas as pessoas que estão inseridas na organização são influenciadas pelo clima organizacional, se este for agradável, os indivíduos se sentirão bem, mas caso contrário, haverá conflitos e insatisfação (ALVES DA CRUZ; WILBERT, 2014).

Para que o líder tenha a capacidade de minimizar ou até evitar os conflitos, é importante que ele esteja num ambiente que proporcione uma qualidade de vida no trabalho. Conforme o pensamento de França, a empresa oferece qualidade de vida no trabalho, quando ela promove ações dentro e fora da organização, com o objetivo de proporcionar condições de desenvolvimento dos colaboradores, para que estes se sintam bem durante e ao realizarem seu trabalho. Quando a organização realiza essas atividades, mostra-se preocupada com o bem estar dos funcionários (FRANÇA, 2002).

Além de ter a habilidade de lidar com os conflitos, faz se necessário que o líder, tenha empatia, se coloque no lugar de seus liderados. Para Veríssimo, muitas teorias sugerem que ter e mostrar empatia é uma parte importante na capacidade de liderança (VERÍSSIMO, 2015).

Conforme Barbieri, as organizações atuais, necessitam que os líderes desenvolvam uma cultura organizacional, na qual, encorajem seus colaboradores, para que estes, possam dar suas opiniões, sugestões e ideias, dando abertura a questionamentos referentes a empresa (BARBIERI, 2013). Barbieri, cita também que:

O líder ajuda a criar, a destruir (quando necessário) e a mudar, acabando com a burocracia e a dificuldade de inovar; ele procura visualizar novas possibilidades, trabalha junto com os colaboradores e também procura aconselhá-los e servi-los. (BARBIERI, 2013, p. 31)

Para Blanchard, qualquer mudança organizacional bem sucedida é resultado da liderança eficaz. Para isso, as habilidades de liderança necessárias atualmente, são diferentes dos padrões tradicionais. Um novo espírito de liderança é necessário à empresa de alto desempenho. Além disso, o autor menciona que mesmo quando os líderes possuem a capacidade de deixam que seus lideram ajam conforme seus

pensamentos, eles estimulam a colaboração e o trabalho em equipe, proporcionando o sucesso da empresa como um todo (BLANCHARD, 2011).

Conforme o pensamento de Carvalho, a relação do líder com seus subordinados, ajudará muito no desenvolvimento da equipe e da empresa, pois quando há um bom relacionamento entre eles, torna-se possível a cooperação (CARVALHO, 2009).

Para que o líder seja eficaz, ele precisa ter um bom relacionamento com seus subordinados, o feedback (dar retorno ao colaborador), auxilia nesse aspecto. De acordo Consoni

O desenvolvimento da prática do feedback pelo líder, é um indicador de autodesenvolvimento que auxilia na formação de equipes engajadas e comprometidas com os objetivos. Muitos líderes, utilizam o feedback para aumentar as competências e reforçar o comportamento desejado; alinhar expectativas e definir prioridades; preencher lacunas com novas informações; identificar e promover ações corretivas; aliviar o medo do desconhecido. São vários os resultados positivos dentro de uma organização com a implantação deste processo pelos seus líderes. (CONSONI, 2010, p. 39 e 40).

Além de oferecer feedback, o líder tem o papel de facilitar a comunicação de sua equipe, de orientar seus subordinados. Com isso a implantação de melhorias será muito mais acessível. Conforme Walker, comunicação é um dos aspectos que precisa estar presente na organização, para que as pessoas possam se entender de maneira eficaz (WALKER, 2015).

Por isso é necessário que o líder se comunique constantemente com seus seguidores. Para Gracioso

Um líder alinha e conduz pessoas e equipes aos objetivos que lhes foram estabelecidos, reconhece e valoriza seus esforços, agindo com imparcialidade e guiado pelo princípio da meritocracia. Sabe se comunicar correta e eficazmente com os diversos níveis hierárquicos e com certos públicos externos à organização, independentemente dos meios utilizados, desde que éticos e legais, o que deve possibilitar o estabelecimento de alianças sólidas e duradouras. (GRACIOSO, 2009, p. 42).

De acordo com o pensamento de Pree, líder precisa possuir a capacidade de ouvir sua equipe, para que a comunicação seja eficaz, e o relacionamento entre eles seja agradável (PREE, 1989).

Também faz-se necessário, que o líder seja comprometido com sua equipe. Conforme Robbins, organizações de sucesso, possuem líderes que se comprometem com os demais, motivando-os e influenciando-os positivamente (ROBBINS, 2010).

Além disso, para que uma organização consiga atingir mais facilmente seus objetivos, o líder precisa criar estratégias empresariais. Conforme Gracioso

O líder estrategista deve possuir uma forte habilidade analítica, o que lhe permite antever, de forma equilibrada e fundamentada, as consequências futuras das decisões de hoje. Nesse sentido, estratégia é uma declaração de intenções, consistentes, relevantes e responsáveis, que define aonde você quer chegar a longo prazo, utilizando-se inclusive da construção de cenários, futuros possíveis, e não mera especulação ou conjectura, enxergando a interdependência das decisões para estimular e otimizar os resultados de curto prazo. (GRACIOSO, 2009, p. 46)

Entre as estratégias que a liderança de uma empresa pode possuir é de definir sua cultura organizacional, de possuir sua própria identidade. Conforme Bergamini, a cultura de uma organização, é um conjunto de valores, no qual todos os membros, compartilham desse mesmo conjunto. É um sistema de características que a organização preza, partilha e usufrui para atingir os objetivos. Da mesma forma, a cultura organizacional, abrange também todo um conjunto de características e princípios cultivados e de valor para uma empresa. E para que seja possível fazer parte da organização, requer cumprir as solicitações dos pressupostos dessa cultura (BERGAMINI, 2009). Conforme o pensamento de Dias

O líder tem uma importância decisiva na configuração da cultura, e esta configuração se dá no nascimento do grupo; logo, falar do líder é falar do fundador do grupo. Este é quem toma a iniciativa, e os demais que atuam sob sua direção adquirem por influência as crenças do fundador, surgindo assim a cultura organizacional, que se difundirá com maior ou menor sucesso na medida em que a organização cresce. (DIAS, 2009, p.120).

Para que a empresa possa influenciar positivamente as outras organizações, deve ter baixo índice de rotatividade. De acordo com Chiavenato, a rotatividade ocorre quando os indivíduos não permanecem na empresa (CHIAVENATO, 1999).

Conforme Luz, há vários fatores no qual, os funcionários não permaneçam na empresa, como poucas oportunidades de ascensão na organização, mal remuneração, clima organizacional desagradável, enfim, a rotatividade está relacionada a falta de benefícios que a empresa oferece (LUZ, 2008).

De acordo com Vergara, as organizações estão inseridas numa sociedade, e esta as influencia, com a cultura, hábitos, crenças, o modo de pensar e viver das pessoas que nela se encontram. Do mesmo modo, as organizações conseguem por meio de uma liderança eficaz e de colaboradores engajados, obter um desenvolvimento, se tornando exemplo para outras empresas, motivando estas a também desenvolverem líderes com essas características e capacidades. Mas para que isso ocorra, é essencial que o líder seja desenvolvido (VERGARA, 2016). Vergara cita também

O que move as organizações são as pessoas e esse fato cria uma busca constante pela satisfação pessoal. Muitas empresas estão investindo na formação de seus líderes, pois possuem uma visão que pessoas motivadas influenciam diretamente no bom desenvolvimento e crescimento da empresa. (VERGARA, 2016, p.42).

Conforme Chiavenato, os treinamentos são essenciais para todos os colaboradores, porém, para os líderes a aplicação dessa ferramenta, se torna primordial, pois eles precisam estar preparados para qualquer situação que possa ocorrer em relação a empresa e ainda, ao mesmo tempo estar motivando e incentivando a equipe. Porém, esse processo só se torna eficaz quando a gestão que vai aplicá-lo estuda e analisa a situação, o mercado de trabalho, as pessoas que estão na empresa, para que assim ele seja aplicado da melhor maneira, com a finalidade, de que os líderes possam de fato, compreendê-lo, absorvê-lo e praticá-lo de forma positiva. É por meio do treinamento adequado que os líderes conseguem atingir o desenvolvimento (CHIAVENATO,1999).

Dentro dos treinamentos, muitas empresas aplicam o *choaching*, para que as equipes se desenvolvam de maneira eficaz e possam alcançar o que é determinado.

De acordo com Chiavenato, o *choaching* ocorre quando o *coach*, auxilia para que as pessoas atinjam os resultados esperados, e só se retira da empresa, no momento que há resultados positivos (CHIAVENATO, 2002).

Conforme o pensamento de Mello e Silva, muitas empresas, treinar é sinônimo de despesas, custo e perda de tempo, concordamos nessa afirmação quando o treinamento é desfocado, fora do contexto e sem planejamento (MELLO; SILVA, 2014, p.40). Por isso, os treinamentos antes de serem aplicados aos colaboradores, devem ser estudados, e realizados com foco e com tempo para que possam de fato ser benéficos.

De acordo com o pensamento de Reichel, o treinamento só se torna eficaz quando é planejado, pois assim é possível focar nas necessidades da organização e realizar ações para suprimi-las (REICHEL, 2008).

Para Ferreira, quando a empresa capacita seus colaboradores, faz com que eles possam mostrar suas habilidades, conhecimentos e o desempenho dos mesmos (FERREIRA, 2015).

Conforme Mello e Silva, investir no treinamento e desenvolvimento de pessoas é necessário, e também é muito importante que o líder seja bem treinado. Afinal, quando essa posição é bem treinada, poderá auxiliar outros colaboradores e assim ter uma equipe excelente, pois ao oferecer conhecimentos a eles, a equipe ter uma boa capacidade também. Uma empresa bem conduzida traz lucros maiores (MELLO; SILVA, 2014).

É fundamental que a pessoa que atua como líder no campo corporativo, tenha esses treinamentos, pois ao estar se aperfeiçoando, se atualizando, terá um grande diferencial, sendo assim, um fator de competitividade com outras organizações. Concedendo para a empresa uma imagem positiva, gerando uma credibilidade maior, e por consequência resultados significativos para o negócio.

2 METODOLOGIA

A metodologia tem como finalidade expor de que forma, quais técnicas e métodos foram utilizados para o recolhimento de informações e dados para o trabalho.

Diante disso, apresenta-se a seguir, os métodos utilizados para a realização do presente trabalho, incluindo, categorização da pesquisa, geração de dados e análise e interpretação dos dados.

2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

O trabalho, trata-se de uma pesquisa aplicada pois é realizada numa empresa, para a busca do conhecimento da forma que a organização observa e aplica a liderança, e com essas informações criar uma aplicação prática, de métodos que auxiliam na liderança em uma empresa de pequeno porte. Além disso, é realizada com fins exploratórios, pelo fato de buscar informações de uma realidade, no caso, da

empresa, envolvendo um levantamento bibliográfico e questionários aplicados aos líderes da organização.

A maneira de aplicar o tratamento de dados, é feito através do modo qualitativo e quantitativo. Quantitativo, pois é realizada através das respostas dos percentuais, havendo uma posterior compilação de dados. E o qualitativo, feito por das análises e do questionário aberto aos gestores. Onde as interpretações e análises foram por meio das respostas dos entrevistados, comparando-as com as ideias dos autores.

E quanto a conduta em relação aos dados ou procedimentos técnicos é bibliográfica, por meio de livros e artigos, que relatam sobre a liderança e estudo de caso, pois foram recolhidas informações através de questionários aplicados na empresa, tentando verificar como a organização exerce a liderança.

2.2 GERAÇÃO DE DADOS

As informações do presente trabalho de conclusão do curso foram por meio de documentação direta, colhidas no próprio local, a partir da observação direta extensiva, ou seja de questionários escritos.

No dia 02 de maio de 2019, foram deixados na organização vias impressas dos questionários direcionados a dois líderes, ambos gerentes comerciais, sendo que o líder A, está há 20 anos na organização e o líder B, há 1 ano na empresa. Na semana seguinte, foram retornados a acadêmica, os questionários respondidos.

Os líderes possuem no total 8 (oito) pessoas em suas equipes, sendo 5 (cinco) colaboradores na equipe A e 3 (três) indivíduos na equipe B. Em 20 de maio de 2019, foi encaminhado aos liderados um questionário através de um aplicativo eletrônicos “ formulários google”, sendo que 7 (sete) colaboradores responderam, 1 (um) membro por motivo de ausência naquela semana não respondeu ao questionário. E como a acadêmica obtinha os resultados, pois o aplicativo permitia esse desempenho, já foi analisando as informações.

2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise e interpretação de dados foi possível, após feita a transcrição das respostas dos líderes, líder A e líder B, e comparados com as ideias de autores e análises da acadêmica.

Posteriormente com a geração de dados dos 7 (sete) colaboradores, através do aplicativo eletrônico “ formulários google”, a acadêmica organizou os percentuais, fazendo análises sobre estes e comparação com os autores.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse item do presente trabalho serão apresentados os resultados dos questionários aplicados aos líderes e liderados da empresa, será abordado como o líder se avalia nessa posição e como os liderados consideram a liderança exercida por seus gestores e posteriormente sugeridas ações de melhoria.

3.1 PESQUISA DOS ANSEIOS E DIFICULDADES QUE O LÍDER ENCONTRA PARA INFLUENCIAR, MOTIVAR E DESENVOLVER SUA EQUIPE.

Para atender o primeiro objetivo específico do presente trabalho, foi elaborado um questionário aplicado a dois gestores da organização que coordenam as equipes, da mesma empresa, porém de locais diferentes, Santo Ângelo-RS e Santo Cristo-RS, sendo abordados, como líder A e líder B.

O líder A, trabalha há 20 (vinte) anos na empresa, sendo que os 2 (dois) primeiros anos na função de vendedor depois na função atual de líder-gerente comercial. Já o líder B, trabalha na empresa há 1 (um) ano, exercendo primeiramente o cargo de vendedor e após, assumindo a liderança.

É importante o contato dos líderes com outras funções antes de exercer tal cargo, pois faz com que ambos tenham mais conhecimento dos processos e criem maior empatia com a equipe.

De acordo com Veríssimo, os líderes no cenário atual, necessitam ter empatia, para que assim possam demonstrar a seus seguidores, que se importam com eles, com o que realizam, e do que precisam (VERÍSSIMO, 2015).

O líder A, possui 5 (cinco) pessoas em sua equipe. Considera ter relacionamento bom, baseado no respeito, admiração pelos colegas, com troca de experiências, cobranças e espírito de equipe. O líder B, tem em sua equipe 3 (três) pessoas. E relata que visa ter uma boa relação com ela.

Nota-se que os dois líderes tentam ter um bom relacionamento com suas equipes, isso é de extrema importância, pois para que o líder seja seguido, é preciso que ele tenha um bom relacionamento com seus liderados.

Conforme o pensamento de Carvalho, a interação entre o líder e os demais, é um fator no qual poderá facilitar ou bloquear o clima organizacional. Quando o líder interage de forma positiva com seus liderados, é possível que haja afeto, respeito, relações de harmonia, e que cooperem entre si (CARVALHO, 2009).

Sobre o questionamento de que se há conflitos na equipe o líder A respondeu que os conflitos geralmente ocorrem quando alguém não cumpre que foi determinado e aquele que não cumprir sua função, quando é cobrado, geralmente sente-se incomodado, em saber que os outros notaram o que ele deixou de fazer. O líder B, observa conflitos, mas os acompanha a distância.

É notável que há conflitos dentro de ambas as equipes, isso é perceptível nas respostas do líder A e do líder B. Pode haver um pensamento, de que os conflitos só são prejudiciais a empresa, porém também podem auxiliar em aspectos que devem ser melhorados.

Conforme Ferrão, Pauli e Ruffato, os conflitos podem ser tornar uma oportunidade para que a organização corrija o que está inadequado. Além disso, faz-se necessário que o líder crie um ambiente agradável, que todos se sintam motivados pela busca de um mesmo objetivo, para isso a líder precisa tentar evitar os conflitos, criando meios com que sua equipe sinta-se motivada e engajada para a atingir os objetivos (FERRÃO; PAULI; RUFFATO, 2016).

Referente ao feedback, e a frequência que é aplicada, o Líder A, relatou que, geralmente dá feedback uma vez por semana. Quando é algo positivo, ele reúne a equipe e elogia na presença de todos. Quando é um ponto a melhorar, conversa em particular o que deve ser feito. Já o líder B, faz semanal ou quinzenal, em forma de reunião da equipe.

É essencial que o líder dê feedback a seus colaboradores, para que estes saibam o que devem permanecer fazendo, e o que precisa ser modificado. O líder A,

relatou que quando é algo negativo, comunica em particular ao seu liderado, isso é de extrema importância para que o colaborador não se sinta constrangido. E quando é algo positivo, o líder A, informa em público, isso é interessante, pois incentiva os demais.

De acordo com o pensamento de Consoni, o feedback oferece vários aspectos positivos dentro da organização, reforça os comportamentos que são desejados, é possível identificar o que precisa ser melhorado e com isso, preencher lacunas. O feedback também proporciona o alinhamento de expectativas e definições de prioridades (CONSONI, 2010).

Em relação a comunicação de rotinas feita na equipe, o líder A respondeu que realiza reuniões semanais, em torno de quinze minutos antes de começar o expediente. E assuntos mais simples são comunicadas no dia a dia. O líder B, respondeu que se comunica com sua equipe, em reuniões coletivas, ou conversa individualmente quando necessário.

Ambos os líderes mantêm um canal de comunicação frequente com a equipe, onde ações do cotidiano são comunicadas quando necessário. Isso é algo positivo, pois as vezes, algum assunto é tão urgente que deve ser informado logo, e não deixar até a próxima reunião. Além disso, esses minutos de reunião são para que o líder possa notar as necessidades de todos os colaboradores.

Para Walker a comunicação precisa estar presente na organização, em todos os momentos, tanto de maneira mais formal, como informal, pois a comunicação conduz as empresas. Sem ela não é possível planejar, organizar, controlar e avaliar o que é necessário. A comunicação eficaz, é a qualidade das informações que são disponibilizadas aos colaboradores e a sua utilização para a tomada de decisão, e ela é um dos fatores que demonstra o quanto a empresa está se desenvolvendo (WALKER, 2015).

Sobre a empresa proporcionar treinamentos a equipe, e com qual frequência, o líder A, respondeu que atualmente não realizam. O líder B respondeu que eventualmente há participação de cursos de aperfeiçoamento. São realizados quando a empresa acredita que o curso/treinamento seja importante.

Nota-se que a empresa não possui uma frequência de treinamentos, não havendo um padrão, uma agenda de treinamentos definida, isso é um aspecto que pode ser melhorado. Pois para que estes, sejam eficazes, devem ser planejados.

De acordo com Mello e Silva, algumas empresas pensam que treinamento significa perda de tempo e despesas, porém isso ocorre somente quando a organização, não estuda, não foca em qual treinamento oferecer aos colaboradores. Por isso é importante que a empresa, foque e estude antes de aplicar o treinamento. Pois quando eles são executados com eficácia, só trazem benefícios (MELLO; SILVA, 2014).

Referente aos treinamentos dos líderes, o líder A respondeu que já teve orientações a partir de um processo de *coaching* e que foi muito proveitoso, no momento não estão mais tendo este acompanhamento, mas pretendem voltar a trabalhar com o *coaching*. Além disso, apontou que a diretoria sempre passa orientações as lideranças.

O líder B, relatou que recebe orientações da diretoria e procura conversar com estes sempre que possível para o ajuste de detalhes gerenciais ou da equipe.

Nota-se pelas respostas que a direção auxilia e orienta os líderes, isso é essencial, pois assim eles terão mais facilidade de liderar sua equipe, pois se sentirão inseridos, acolhidos. Além disso os processos de *coaching* também facilita para que o líder se desenvolva.

De acordo com Chiavenato, o *coaching* vai além do treinamento, pois normalmente o *coach* permanece na empresa até o instante que os colaboradores atingem o resultado esperado (CHIAVENATO, 2002).

Sobre a questão de qual é o maior desafio como líder atualmente, o líder A respondeu que manter a equipe focada, motivada e mostrar o quanto pode ser explorado, é algo muito difícil de ser executado. Já para o líder B, o treinamento da equipe que está em formação é um dos maiores desafios.

No cenário atual, o líder deve exercer a liderança situacional. Conforme Blanchard, esse estilo de liderança, é o mais eficaz, pois faz com que os líderes se comuniquem com a equipe, mostrando que o líder se importa com seus colaboradores e que estão dispostos aos desafios (BLANCHARD, 2011).

Referente a empresa proporcionar ações para promover uma melhor qualidade de vida e um ambiente mais agradável aos funcionários, o líder A respondeu que a organização oferece bons salários e sempre pagos na data correta, ambiente de trabalho agradável, higienizado e climatizado. Já o líder B, relatou que a empresa está passando por uma transformação em geral (está sendo reorganizada), sucessão

de diretoria, ajuste de equipe, mudança de cultura, contratação de novos funcionários, isso faz com que haja conflitos, mas é perceptível que são para melhorias.

É possível perceber que a empresa não proporciona práticas específicas para a qualidade de vida no trabalho, nota-se que as ações que ela oferece são necessidades básicas para o trabalho, sendo que não são fatores que motivam efetivamente a equipe.

Conforme o pensamento de França, a qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações promovidas pelas organizações, no qual está envolvido um diagnóstico e várias implantações de inovações e melhorias, tanto gerencias como nas tecnológicas e estruturais dentro e fora da empresa, com o objetivo de proporcionar condições de desenvolvimento das pessoas para a realização do trabalho (FRANÇA, 2002).

De acordo com Alves Da Cruz e Wilbert o clima Organizacional se refere a qualidade do ambiente que a empresa proporciona a seus colaboradores. Faz com que os indivíduos se sintam bem ou não em estar, interagir naquele ambiente. Todos os integrantes de uma empresa são influenciados pelo clima organizacional (ALVES DA CRUZ; WILBERT, 2014).

Referente a qual nota os líderes se atribuem na posição de líder numa escala de 0 a 10, o líder A respondeu que é uma questão difícil de ser respondida, mas que ele se considera numa nota 7,5. Já o líder B, se considera numa nota 8.

Nota-se que os líderes têm consciência de que sempre há espaço para melhorias, o que é um ponto positivo, pois demonstra que estão abertos ao desenvolvimento pessoal.

De acordo com, Beiler, Voigtlaender e Walkowski é possível notar a humildade de um líder, quando ele assume esse posicionamento, não sendo dono da razão, e sim admitindo que é possível apreender com opiniões e ideias de todos da organização, isso é fundamental para o desenvolvimento da organização (BEILER; VOIGTLAENDER; WALKOWSKI, 2010).

Com as respostas dos líderes, constatou-se que eles buscam aprimorar suas equipes e contribuir com elas. Mas percebe-se que ambos, também possuem dificuldades principalmente em treinar de maneira eficaz e manter focadas as equipes.

3.2 A PERCEPÇÃO DA EQUIPE EM RELAÇÃO AOS LÍDERES

Para verificar como os colaboradores se sentem em relação a liderança exercida dentro da organização, conforme o segundo objetivo específico do trabalho, foram aplicados questionamentos aos liderados da empresa. Havendo dois grupos de entrevistados, a equipe A e a equipe B, sendo que as equipes localizam-se em Santo Ângelo- RS e Santo Cristo- RS. A pesquisa iniciou-se com a questão do tempo em que os colaboradores se encontram na empresa. A equipe A, possui 25% de liderados com menos de 1 ano, 25% entre 1 e 5 anos e 50% mais de 10 anos. Já a equipe B, é composta de 67% que encontram-se menos de 1 ano na empresa e 33% entre 1 ano e 5 anos, de acordo com a ilustração 1:

TEMPO DE EMPRESA	EQUIPE A	EQUIPE B
	RESULTADOS	RESULTADOS
Menos de 1 ano	25%	67 %
Entre 1 ano e 5 anos	25%	33%
Entre 5 anos e 10 anos	0%	0%
Mais de 10 anos	50%	0%

Ilustração 1: Tempo de empresa dos colaboradores

Fonte: produção da pesquisadora.

Conforme a ilustração 1, nota-se que a equipe do líder A é composta por colaboradores com mais de dez anos de casa em sua maioria, ponto que favorece a liderança, já na equipe B, ao contrário, a grande maioria possui menos de um ano de casa, podendo-se dizer que ainda estão em um período de adaptação.

Com relação a contribuição do líder no desenvolvimento da equipe 75% dos liderados do grupo A, responderam que contribui muito e 25% que contribui médio. Já na equipe B todos responderam que o líder contribui muito para o seu desenvolvimento, é o que demonstra a ilustração 2:

CONTRIBUIÇÃO DO LÍDER NA EQUIPE	EQUIPE A	EQUIPE B
	RESULTADOS	RESULTADOS
Contribui muito	75%	100%
Contribui médio	25%	0%
Contribui pouco	0%	0%
Não contribui	0%	0%

Ilustração 2: Contribuição do líder para o desenvolvimento da equipe

Fonte: produção da pesquisadora.

É notável que ambos os grupos estão satisfeitos com a contribuição do líder para com as equipes, conforme a ilustração 2. O que é essencial, pois o líder que contribui com seus grupos, torna possível o desenvolvimento dos mesmos.

Para Las Casas, todos os integrantes da organização devem buscar desempenhar suas atividades, mas o líder é considerado a parte principal nesse desenvolvimento (LAS CASAS, 1991).

Referente ao questionamento de qual a nota de uma escala de 0 a 10, que os colaboradores concedem para os líderes. Do grupo A, 75% dos entrevistados atribuem uma nota entre 6 e 8 aos líderes e 25% dos colaboradores consideram o líder numa escala de nota entre 9 a 10. Para a equipe B, os líderes estão numa escala de 9 a 10 para 67% dos entrevistados. Já para 33% dos colaboradores da equipe B, os líderes são avaliados entre 6 e 8, conforme ilustração 3.

NOTA ATRIBUÍDA AO LÍDER	EQUIPE A	EQUIPE B
	RESULTADOS	RESULTADOS
Entre 0 e 3	0%	0%
Entre 3 e 6	0%	0%
Entre 6 e 8	75%	33%
De 9 a 10	25%	67%

Ilustração 3: Nota que os liderados atribuem a seus líderes

Fonte: produção da pesquisadora.

De acordo com a ilustração 3, é visível que os dois grupos de liderados, atribuíram notas relativamente boas aos seus líderes. Isso é muito importante, pelo fato de que os colaboradores precisam estar satisfeitos com a liderança, para que possam desenvolver suas atividades com disposição.

Para Hunter, o líder eficaz consegue motivar e influenciar os grupos do seu ambiente de trabalho, para que estes possam oferecer resultados significativos para a empresa (HUNTER, 2004).

Com relação ao comprometimento dos líderes com suas equipes, os entrevistados do grupo A, consideram 50% excelente e 50% bom esse comprometimento. Já na equipe B, 67% dos colaboradores avaliam como excelente o comprometimento de seus líderes e 33% relatam como bom.

Constata-se que as duas equipes consideram que os líderes são comprometidos com os liderados. Pois ambas as respostas prevaleceram em excelente e bom. Isso é um aspecto positivo, pelo fato das equipes precisarem de

apoio, de pessoas que as inspirem que estejam comprometidas com o desenvolvimento dos colaboradores.

De acordo com Robbins, é necessário que as empresas tenham líderes comprometidos que motivem os demais (ROBBINS, 2010).

Com o intuito de saber, como os entrevistados consideram o relacionamento do líder com os subordinados, foi questionado aos mesmos, como avaliam essa relação. Sendo que 75% das respostas da equipe A, consideram excelente esse relacionamento e os outros 25% o avaliam como bom. Na equipe B, 67% dos entrevistados consideram excelente a relação do líder e a equipe e 33% o avaliam como bom.

Com as respostas dos liderados de ambas as equipes, é possível notar que a maioria dos dois grupos consideram excelente a maneira que o líder se relaciona com eles. Isso é positivo, pois para que o líder tenha resultados significativos de seus seguidores é preciso que eles o admire, e um dos fatores para que isso ocorra, é ter um bom relacionamento com eles.

Para Carvalho, quando o líder possui a capacidade de se relacionar de forma positiva com seus seguidores, ocorre a cooperação entre eles, o que é essencial para o desenvolvimento da organização (CARVALHO, 2009).

Também foi questionado aos liderados, de que forma ocorre a comunicação de rotinas da organização. Sendo que 50% dos entrevistados da equipe A, responderam que o modo de repasse das informações é por meio de reuniões, a outra parte dos 50% relataram que os colegas são os responsáveis pela comunicação de rotinas. Para os 67% dos integrantes da equipe B, a comunicação é realizada através de reuniões, e os outros 33% dos colaboradores consideram que o modo de repasse de informações é pelos colegas, o que demonstra a ilustração 4.

REPASSE DAS INFORMAÇÕES	EQUIPE A	EQUIPE B
	RESULTADOS	RESULTADOS
Reuniões	50%	67%
Colegas	50%	33%
E-mail	0%	0%
Pelo líder	0%	0%

Ilustração 4: Maneira que é comunicada de atividades de rotinas

Fonte: produção da pesquisadora.

Observa-se na ilustração 4 que o modo que ocorre a comunicação de atividades do cotidiano é somente por meio de reuniões e por colegas. Recomenda-se que a direção/ líderes interfira mais nos repasses das informações, pois o líder precisa se comunicar constantemente com seus liderados e que nessas reuniões, as opiniões dos colaboradores sejam escutadas.

De acordo com Gracioso, para que o líder consiga conduzir sua equipe e construir um relacionamento duradouro com os colaboradores, ele deve utilizar a comunicação, sendo eficaz e correto, com mais variados níveis hierárquicos da empresa (GRACIOSO, 2009).

Foi questionado aos funcionários, se costumam receber feedback de seus gestores. Dos entrevistados da equipe A, 50% responderam que sempre recebem feedback dos gestores, e os outros 50% consideram que o líder só oferece as vezes esse retorno. Já na equipe B, 100 % dos entrevistados avaliam que sempre recebem feedback de seus líderes.

É essencial que os colaboradores tenham sempre um retorno, tanto positivo, como negativo, de seus líderes, para que saibam o que deve ser melhorado e o que pode permanecer. Por isso, recomenda-se que o líder da equipe B, continue oferecendo sempre esse retorno aos integrantes do grupo, já para o líder A, sugere-se que verifique o que pode melhorar nesse aspecto, pois 50% dos entrevistados dessa equipe, consideram que somente as vezes recebe feedback.

Conforme o pensamento de Consoni, o feedback que os líderes oferecem aos seus seguidores é fundamental para que haja o alinhamento e definições do que é importante para a organização e a forma que os colaboradores devem reagir diante disso (CONSONI,2010).

Com o intuito de descobrir se os gestores ouvem os liderados, foi questionado aos integrantes da organização, com qual frequência os líderes estão dispostos para escutar a opinião de suas equipes. Sendo que 50% dos integrantes da equipe A, consideram que o líder sempre ouve sua equipe, já para os outros 50% essa escuta só acontece as vezes. Portanto, para os entrevistados da equipe B, o líder sempre está disposto para ouvir seus liderados.

É visível que a equipe B, está satisfeita com a frequência que os gestores a ouve. Já a equipe A, está dividida nas respostas, pois a metade relata que os líderes sempre os ouvem e a outra metade, se expressou que só as vezes eles se interessam

para a opinião dos liderados. Sugere-se ao líder da equipe A, que ouça mais seus subordinados, para que estes se sintam importantes para a organização.

Conforme Pree, o líder precisa ter algumas habilidades para que haja uma boa relação entre ele e seus liderados, a comunicação é uma delas, e esta é possível quando o líder tem a capacidade de ouvir os membros do grupo (PREE, 1989).

Foi questionado também se as equipes conseguem aprender com os erros que ocorrem dentro da organização, obtendo-se os seguintes resultados: 100 % dos entrevistados da equipe A e equipe B, consideram que possuem a habilidade de apreenderem com os erros.

É visível que todos os entrevistados responderam com unanimidade que sempre conseguem aprender com os erros, isso é um aspecto positivo, pois dessa maneira é mais fácil de prosseguir com as atividades.

Conforme o pensamento de Beiler, Voigtlaender e Walkowski, há uma necessidade do líder estar se aperfeiçoando, de assumir seus erros e apreender com eles (BEILER; VOIGTLAENDER; WALKOWSKI, 2010). Do mesmo modo, a equipe também deverá ter a humildade de assumir os erros e tentar corrigi-los. Além disso, ter a capacidade de compreender que os líderes também erram em algumas ocasiões.

Para que haja um bom relacionamento entre líderes e liderados é de extrema importância, amenizar os conflitos e resolvê-los imediatamente. Por isso, foi questionado aos entrevistados, como se sentem diante disso. Na equipe A, 75% dos colaboradores relatam que a satisfação é boa diante os conflitos que ocorrem, e 25% julgam regular. Já na equipe B, 34% dos entrevistados se posicionam como excelente a maneira que os conflitos são administrados, já 33% dizem que a satisfação é boa e 33% julgam como regular, como é possível notar na ilustração 5.

SATISFAÇÃO REFERENTE OS CONFLITOS	EQUIPE A	EQUIPE B
	RESULTADOS	RESULTADOS
Excelente	0%	34%
Boa	75%	33%
Regular	25%	0%
Ruim	0%	33%
Péssima	0%	0%

Ilustração 5: Avaliação da satisfação das equipes com os conflitos que ocorrem na empresa

Fonte: produção da pesquisadora.

Evidencia-se de que a maioria está satisfeita com os conflitos, porém alguns responderam que avaliam regular e ruim os conflitos que ocorrem. Por esse motivo, recomenda-se que o líder se comunique com a equipe sobre essa insatisfação. E veja o que pode ser feito para reduzi-los.

Conforme o pensamento de Ferrão, Pauli e Ruffato, os conflitos devem ser evitados, mas quando acontecem, é necessário que sejam solucionados, evitando problemas futuros. Além disso, estes não devem ser vistos só como erros, mas sim, como experiências (FERRÃO; PAULI; RUFFATO, 2016).

Sobre a avaliação da frequência em que a empresa proporciona ações para melhorar a qualidade de vida e proporcionar um ambiente agradável aos colaboradores, 50% da equipe A, responderam que sempre, os outros 50 % avaliam como as vezes. Já na equipe B, 33% relataram que sempre e 67% que as vezes.

É visível que ambas as equipes responderam que nem sempre a empresa promove ações para um ambiente de trabalho agradável e nem sempre proporcionam uma qualidade de vida no trabalho. Sugere-se que a direção juntamente com os líderes, reflitam sobre isso e tenham diálogo com os colaboradores para notificar o que deve ser melhorado. Pois com uma qualidade de vida no trabalho, os funcionários se sentem mais motivados para exercer suas tarefas.

Conforme França, a qualidade de vida no ambiente organizacional se refere as ações que as empresas promovem aos colaboradores, visando a maior satisfação, motivação e o bem estar dos empregados (FRANÇA,2002).

Para Ferreira, o desempenho profissional ocorre com a aplicação de habilidades, atitudes e conhecimentos dos colaboradores, nesse sentido é importante capacitá-los, para que possam expressar suas competências (FERREIRA, 2015).

Também foi questionado sobre os treinamentos que a empresa oferece a seus subordinados, obtendo-se as seguintes respostas: da equipe A, 25% consideram excelente, 25% relatam que a satisfação em relação aos treinamentos é boa, 25% consideram regular e 25% ruim. Já na equipe B, 33% dos entrevistados consideram excelentes os treinamentos disponibilizados pela organização, já 67% relatam que a satisfação é boa, conforme ilustração 6.

TREINAMENTOS OFERECIDOS PELA EMPRESA	EQUIPE A	EQUIPE B
	RESULTADOS	RESULTADOS
Excelente	25%	33%
Boa	25%	67%
Regular	25%	0%
Ruim	25%	0%
Péssima	0%	0%

Ilustração 6: Satisfação das equipes referente os treinamentos

Fonte: produção da pesquisadora.

Nota-se que a equipe B está mais satisfeita que a equipe A, em relação aos treinamentos que a empresa oferece. Nesse sentido, faz-se necessário que a empresa pesquise o motivo da insatisfação da equipe A. Se é falta de treinamento, ou se estão inadequados. Pois estes são necessários para que os funcionários executem suas tarefas com eficiência.

Conforme o pensamento de Mello e Silva, os treinamentos quando bem estudados e analisados corretamente trará benefícios a empresa, pois conduzirá os funcionários a oferecerem o que tem de melhor, conduzindo-os para o sucesso (MELLO; SILVA, 2014).

Percebe-se que a maioria de ambas as equipes estão satisfeitas com a atuação dos líderes. Porém há pontos a serem melhorados, como treinamentos, qualidade de vida no trabalho, diminuição de conflitos e frequência do feedback.

3.3 PROPOSTA DE AÇÕES DE MELHORIA

Para atender o terceiro objetivo específico do trabalho de conclusão de curso, são sugeridas para a empresa, propostas de ações de melhorias.

Sobre o feedback, 50% dos colaboradores da equipe A, considera que somente as vezes recebe esse retorno. É notável que não há uma rotina de feedback estabelecida, por isso sugere-se que a empresa adote práticas para que dê esse retorno constantemente a seus colaboradores, e que treine seus líderes em relação a como fazer feedbacks de forma mais assertiva, tanto formais como informais, para que possam repassar como está o desenvolvimento dos membros da equipe. Havendo assim, uma cultura de feedback, se tornando padrão para ambos os líderes.

Conforme o pensamento de Consoni, o feedback traz benefícios significativos para a organização, pois com esse retorno é possível alinhar expectativas, preencher lacunas e promover práticas para a correção de erros encontrados (CONSONI,2010).

Nota-se que não há uma frequência da empresa proporcionar treinamentos a equipe e que nem todos os colaboradores estão satisfeitos referente os treinamentos. Por isso, sugere-se que a empresa, faça uma agenda definida de treinamentos, que os planeje, e os realize com maior frequência, para que sejam realizados com sucesso.

De acordo com Reichel, os treinamentos eficazes precisam atender as necessidades da organização, para isso, deve haver um planejamento e um diagnóstico do que deve ser treinado e desenvolvido, só assim, a empresa atingirá o resultado que espera (REICHEL,2008)

A equipe A, mostra-se dividida, em relação a satisfação com a frequência que os gestores a ouve, a metade se expressou que só as vezes eles se interessam para a opinião dos liderados. Sendo que o modo que ocorre a comunicação de atividades do cotidiano na empresa é por meio de reuniões e por colegas. Por isso, sugere-se que os líderes criem uma rotina definida de reuniões, questionado os colaboradores se estão satisfeitos em relação a assuntos da empresa e incentivando a equipe a darem suas opiniões e sugestões.

Para Blanchard o líder eficaz, abre os canais de comunicação, ouve seus colaboradores, criando assim, uma parceria entre o líder e sua equipe, fazendo com esta o apoie (BLANCHARD, 2011).

Referente aos conflitos que ocorrem, o líder B, os observa, mas os acompanha a distância, o que pode ser melhorado, pois os líderes eficazes estão sempre presentes e auxiliam nos conflitos. Além disso, alguns entrevistados responderam que avaliam regular e ruim os conflitos que ocorrem. Por esse motivo, recomenda-se que o líder se comunique com a equipe sobre essa insatisfação, veja o quais foram os motivos dos conflitos, minimizando-os com as sugestões dos liderados, se fazendo mais presente.

Além disso, sugere-se práticas de integração, para que haja um maior relacionamento e para que os funcionários compreendam o que a empresa espera deles. Essas práticas, juntamente com feedback adequados, fará com que a organização conseguirá reduzir ou evitar os conflitos. Para Bergamini, o líder é o

responsável para que os relacionamentos dentro da empresa sejam agradáveis, sendo que, cabe a ele também a resolução de conflitos (BERGAMINI, 2009).

É perceptível que a organização não proporciona práticas específicas para a qualidade de vida no trabalho, nota-se que as ações que ela oferece são necessidades básicas para o trabalho, sendo que não são fatores que motivam efetivamente a equipe.

Por isso, recomenda-se que a organização aplique uma pesquisa de clima da empresa, tendo um levantamento de como os colaboradores se sentem em relação a liderança exercida, a qualidade de vida, a comunicação, ao feedback, e quais as sugestões dos funcionários e assim, identificar práticas de melhorias na relação entre colaboradores e organização.

Conforme o pensamento de Luz, a pesquisa de clima organizacional é um indicador de como ações da empresa interferem positivamente ou negativamente na motivação dos colaboradores. Com ela é possível fazer melhorias em relação as deficiências da organização (LUZ, 2008).

Nessa seção foram apresentadas melhorias para a empresa como uma cultura de feedback, agenda definida de treinamentos, rotina de reuniões e aplicação de pesquisa de clima organizacional, melhorando a comunicação, feedback, interação entre todos os integrantes da organização.

CONCLUSÃO

Um dos grandes diferenciais das organizações, no cenário atual, é de possuírem líderes que possam influenciar e motivar positivamente suas equipes. Nesse sentido o trabalho foi realizado com o tema a influência da liderança em uma organização de distribuição e manutenção de produtos eletrônicos.

A problemática de pesquisa envolveu: como o líder pode influenciar no desenvolvimento dos colaboradores de uma organização de distribuição e manutenção de produtos eletrônicos? Percebeu-se através da pesquisa que o líder é um grande influenciador para equipe, sendo muito importante que ele ofereça feedbacks, se comunique com os demais, procure minimizar e evitar conflitos, auxilie na cultura organizacional da empresa, enfim, que ajude nas estratégias empresarias.

O presente trabalho, teve como objetivo geral de identificar como o líder influencia no desenvolvimento dos colaboradores em uma organização de pequeno porte. Sendo que foi dividido em 3 objetivos específicos.

Nota-se que o primeiro objetivo específico de identificar juntamente com o líder, os anseios e dificuldades que este encontra para influenciar, motivar e desenvolver sua equipe, obteve-se os seguintes resultados: para o líder A, manter a equipe focada, motivada e mostrar o quanto pode ser explorado, é algo muito difícil de ser executado. Já para o líder B, o treinamento da equipe que está em formação é um dos maiores desafios.

Já o segundo objetivo específico era de verificar como os colaboradores se sentem em relação a liderança exercida dentro da organização, conforme a maioria das respostas os liderados estão satisfeitos com os líderes, mas há pontos a serem melhorados, por isso o terceiro objetivo do presente trabalho foi de sugerir ações de melhoria para auxiliar a liderança em sua gestão, dentre elas estão, práticas de integração, treinamentos definidos e desenvolvimento dos líderes e da equipe, ações que promovem qualidade de vida, cultura de feedback e sugere-se uma pesquisa de clima, para que a organização saiba como progredir.

Empresas que apresentam líderes eficazes possuem maiores possibilidades de atingirem o sucesso, pelo fato da liderança ser um dos destaques no mercado de trabalho e gerador de influência e motivação dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

ALVES DA CRUZ, Helio; WILBERT, Alison. **Cultura e Clima Organizacional**. 11 f. Santa Catarina, 2016. Disponível em <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/45120574.pdf> >. Acesso em: 13 de maio de 2019.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de Pessoas nas Organizações: Aprendizagem da Liderança e da Inovação**. São Paulo: Atlas, 2013.

BEILER, Grazielle; VOIGTLAENDER, Karin; WALKOWSKI, Marcelo. **Liderança e motivação nas organizações**. 12 f. São Paulo. 2010. Disponível em <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2911.pdf > Acesso em: 10 de maio de 2019.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2009.

BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível**. Rio de Janeiro: Bookman, 2011.

BURMESTER, Haino. **Manual de gestão, organização, processos e práticas de liderança**. São Paulo: Saraiva, 2012.

CARVALHO, Maria do Carmo Nacif de. **Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de Talentos**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **A teoria geral da administração**. São Paulo: Mcgraw Hill Do Brasil, 1999.

CONSONI, Bianca, **A importância do feedback**. 54 f. São Paulo, 2010. Disponível em <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0711260709.pdf>>. Acesso em 18 de abril de 2019.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional: Construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013

FERRÃO, Augusto R.; PAULI, Jandir; RUFFATO, Juliane. **Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares**. 16 f. Passo Fundo, 2016. Disponível em < <https://www.egepe.org.br/2016/artigos-egepe/344.pdf> >. Acessado em 13 de maio de 2019.

FERREIRA, Patrícia Itala. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho- QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós industrial** 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GRACIOSO, Luiz Francisco. **Liderança empresarial**. São Paulo: Atlas, 2009.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

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

MELLO, Gélysses; SILVA, Tamara. **Treinamento e Desenvolvimento de líderes como ferramenta organizacional e empresarial**. 2014. 43 f. Monografia (Tecnólogo do Curso de Recursos Humanos)- Faculdade de Pindamonhangaba, São Paulo, 2014.

PREE, Max D. **Liderar é uma arte: vencendo a crise e a inércia com uma administração inovadora**. 2.ed. São Paulo: Best Seller, 1989.

REICHEL Harduim. **Treinamento e desenvolvimento**. Curitiba: IESDE, Brasil, S.A, 2008

RHINESMITH, Stephen H. **Guia gerencial para a globalização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.

RICH Gregory A.; SPIRO Rosann L.; William J. STANTON. **Gestão da força de vendas**. São Paulo: Mcgraw Hill Do Brasil, 2009.

ROBBINS, Stephen Paul. Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SANTIAGO, Flávio Z. **Liderança – características e habilidades**: um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultoria em seguros no estado de minas gerais. 2004. 128 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 16. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VERÍSSIMO, Oscar Manuel de Castro. **Competências emocionais dos líderes: O papel da Empatia**. 104 f. 2015. Disponível em < <https://www.iscte-iul.pt/thesis/1126>> Acessado em 13 e maio de 2019.

WALKER, Robyn. Tradução Solange Visconte). **Gerenciamento estratégico de comunicação para líderes** São Paulo: Cengage Learning, 2015.