

A INFLUÊNCIA DAS AÇÕES DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES EM UMA INDÚSTRIA DE CONFECCIONADOS DE PEQUENO PORTE NA CIDADE DE GOIÂNIA – GO.

André Luiz Lourenço da Silva (Graduado em Administração, UNIALFA)

Leandro Moreira da Silva (Graduado em Administração, UNIALFA)

Jussara de Paula Souza (Mestre em Ecologia e Produção Sustentável, PUC-GOIÁS)

Maria Regina da Silva Lima (Mestre em Planejamento Territorial Urbano, UNIALFA)

O estudo possui como temática a relação da liderança a motivação dos colaboradores.. O objetivo do estudo foi identificar a influência das ações do líder na motivação dos colaboradores do setor de produção em uma indústria de confeccionados *jeans* localizada em Goiânia-Goiás. Trata-se de uma pesquisa aplicada, exploratória, qualitativa, bibliográfica. Utilizando-se de técnicas de observação. Como instrumento de coleta de dados foi aplicado um modelo de questionário para avaliar a percepção do colaborador sobre varias dimensões do clima organizacional. Os dados foram estruturados em tabelas, que permitiu a identificação das principais informações coletadas. Foi possível identificar os aspectos positivos e negativos da relação dos líderes com seus liderados que interferem na motivação dos colaboradores do setor de produção da pequena indústria estudada.

Palavras-chave: Liderança; Liderados; Motivação.

Introdução

O líder é uma das peças mais importantes dentro de uma organização, porque é através dele que se define o composto estratégico, onde ele é o responsável por gerir e organizar as ações e solucionar problemas que apareçam dentro da organização nas rotinas de trabalho. As ações do líder podem ter vários impactos em diversos pontos da empresa ou de um colaborador, dependendo da situação na qual se encontra (VERGARA, 2014).

Assim como o líder a motivação de seus liderados também é muito importante, pois é a partir desta que os objetivos organizacionais são alcançados com maior agilidade, qualidade e confiabilidade (MAXIMILIANO, 2007).

Esta pesquisa foi realizada em uma organização de pequeno porte, no segmento de vestuário, em Goiânia – GO, cuja falta de liderança e desmotivação pareceram ser visíveis em pesquisa exploratória.

Em relação a esse fato, um questionamento foi levantado: *Como a liderança da empresa Empresa Confecções Ltda interfere na motivação dos colaboradores?* Por tanto, tem-se como objetivo geral identificar a influência das ações do líder na motivação dos colaboradores em uma indústria de confecionados de pequeno porte na cidade de Goiânia – GO.

Já os objetivos específicos são: identificar como os líderes são preparados ou escolhidos; quais seus perfis e papéis dentro da organização; identificar como os colaboradores entendem o papel do líder em relação à sua própria motivação; identificar os impactos das ações dos líderes sobre a motivação de seus colaboradores e sobre os resultados empresariais.

A Liderança é um tema importante, pois o líder é o personagem principal de uma equipe, é quem conduz seus colaboradores ao fracasso ou sucesso da organização (VERGARA, 2014).

Assim vários autores buscam identificar cada perfil de líder que há no mercado e o que se pode fazer para elevar os efeitos de seu trabalho nas empresas através da motivação dos colaboradores, no sentido de leva-los ao alcance dos objetivos organizacionais, de forma eficiente e eficaz.

Drucker (2007) e outros autores afirmam que muitos dos insucessos empresariais são frutos de uma liderança ineficaz.

A liderança é tão importante que atividades especiais, como horas extras, podem ser estimuladas por um bom estilo de liderança. O líder que sabe possui a capacidade de estimular o colaborador recebe como reflexo a facilitação do alcance das tarefas que realiza do dia-a-dia (SPECTOR, 2010).

Para Drucker (2007) a única coisa que acontece espontaneamente dentro de uma empresa são atritos, desordem e desempenho ruim, coisas negativas, e que somente com a aplicação de uma boa liderança pode-se alcançar os resultados.

Autores renomados abordam que existe o líder autocrático, o democrático, o liberal dentre outros. Assim o projeto busca identificar o impacto da liderança sobre a motivação no sentido de conceber pontos negativos e positivos de uma liderança.

Por outro lado, pretende-se estudar também a relação entre a liderança e a motivação dos colaboradores de uma organização, de forma a contribuir teoricamente para um tema que, apesar de bastante estudado, ainda pode surpreender, devido à dinâmica e complexidade.

Fundamentação Teórica

Liderança é um modo de como exercer influência sobre as outras pessoas, incentivando-as a trabalharem com maior entusiasmo por um objetivo comum (MAXIMIANO, 2007).

Os primeiros vestígios de liderança apareceram na Mesopotâmia, com a necessidade de se viver em grupo surgiram vários líderes com o objetivo de levar em frente o projeto de se formar uma sociedade (MAXIMIANO, 2007).

Com o passar do tempo a liderança tem sido foco de pesquisa para a conclusão de cursos superiores, por se tratar de um tema importante para a história da sociedade e também por se tratar de uma das peças fundamentais das organizações de hoje em dia (HUNTER, 2006).

Segundo Drucker (2007), há dois tipos de liderança, a nata (o indivíduo nasceu para liderar) e a ensinada (o indivíduo aprende como se aprende matemática e português). Para ele, liderar é ter imaginação, conhecimento e inteligência reunindo essas três qualidades com eficácia poderá converter em resultados.

Drucker (2007) diz que todos os líderes que ele observou ou trabalhou em sua vida sabia quatro coisas simples: primeiro - o líder é seguido, e sem os seus seguidores não existem líderes; segundo - líder não é aquele que é unânime, que todos gostam, mas sim o que atinge os resultados esperados (consegue que seus colaboradores façam o que é pedido); terceiro - o líder é o exemplo e será sempre vigiado (muito visível) e por último - o líder não é sinônimo de dinheiro, prestígio, posição ou título e sim de extrema responsabilidade.

O autor afirma ainda que os líderes mais eficazes não temem a força de seus colaboradores, pelo contrário os incentivavam.

Para Chiavenato (2006) liderança é um fenômeno social que acontece principalmente em grupos sociais. A liderança em uma determinada situação serve com uma influência interpessoal voltada para a comunicação humana e consecutiva para vários outros tipos de objetivos.

De acordo com Vergara (2014) “o poder é uma forma de influenciar de uma pessoa sobre as outras dentro de uma organização, é controlar as ações e decisões”. A autoridade é o poder legítimo, a pessoa tem poder de acordo com o papel ou posição dentro da organização.

Segundo Chiavenato (2006) existem cinco tipos de poderes diferentes que um líder pode possuir:

- ✓ Poder Coercitivo: tem base no temor e na coerção. Se o liderado não cumprir as ordens do líder ele pode ser punido.
- ✓ Poder de Recompensa: se apoia na esperança de recompensa, incentivo, elogio ou reconhecimento que o liderado quer obter. O liderado será recompensado pelas ordens cumpridas.
- ✓ Poder legitimado: o indivíduo no grupo ou na hierarquia organizacional. A nivelção hierárquica é que estabelece o nível de autoridade dentro da organização. O líder dar as ordens e o liderado deve cumpri-las.
- ✓ Poder de competência: baseia-se na especialidade, nas aptidões ou no conhecimento técnico da pessoa.
- ✓ Poder de Referência: baseia-se na atuação e no apelo. É uma pessoa que se diferencia das demais. Um líder carismático possui características marcantes e um poder forte de influenciar as pessoas.

A liderança, de acordo com Chiavenato (2006) pode minimizar a incerteza do grupo. Segundo ele o comportamento do qual poderá gerar essa redução é a escolha, é válido ressaltar que

liderar é baseado em escolhas contínuas, as quais permitem ao grupo caminhar certo, rumo a seus objetivos. Apesar de qualquer problema ou perturbação que possam aparecer internamente e externamente, a liderança se resulta nas decisões tomadas em grupos.

Segundo Chiavenato (2006) “para se tornar um bom líder e ser bem-sucedido, o supervisor ou gestor tem que saber lidar principalmente com a motivação, comunicação, relações interpessoais de trabalho e dinâmica em grupo”.

Segundo Robbins (2011) a liderança carismática é líder que tem visão, está disposto a correr riscos pessoais por ela, são flexíveis a seus liderados e possuem comportamento não convencional. Para ele o indivíduo já nasce com traços que fazem dele uma pessoa carismática.

A liderança transformacional é quando o líder inspira seus liderados a deixar seus próprios interesses de lado para alcançar os objetivos da organização ou do grupo causando um profundo impacto em seus liderados.

Segundo Robbins (2011) trata-se de uma das melhores formas de se liderar, pois os líderes transformacionais são mais eficientes por serem mais criativos e também motivam seus liderados a serem assim.

De acordo com Robbins (2011) na liderança o líder valoriza e age conforme seus valores e crenças, de forma honesta e aberta. Ética e confiança são pilares para se liderar, trocando os aspectos morais de ser um líder.

A confiança para Robbins (2011) é considerada um estado psicológico, em que você concorda em se tornar vulnerável ao outro, acreditando que fará as melhores escolhas para a solução dos problemas.

Os liderados que decidem confiar em seu líder estão dispostos a se colocarem em vulnerabilidade em razão das atitudes de seu líder da qual auxilia o trabalho do mesmo.

Segundo Vergara (2014) há uma teoria dos estilos de Liderança, definindo três tipos de liderança, a autocrática, a democrática e o liberal sendo o autocrático é aquele que manda e o colaborador obedece; o democrático é aquele líder que procura a participação do colaborador nas suas decisões; e o liberal é aquele que é conhecido por deixar o problema se resolver sozinho.

Para Vergara (2014) cada organização tem que procurar avaliar e resolver qual o melhor estilo de liderança para a mesma.

Para Bergamini (1994) “liderar é despertar o desejo, interesse e o entusiasmo no outro, para poder atingir os objetivos da organização, completando tarefas e vendo tudo o que faz para a empresa como um bem comum”.

Líder para ele tem que saber identificar e tratar cada colaborador no individual, pois cada pessoa tem sua maneira de pensar, agir e expressar suas emoções e sentimentos (BERGAMINI, 1994).

Para Chiavenato (2006) o primeiro desafio para liderar está ligado ao autoconhecimento e ao autodesenvolvimento. É essencial que o líder fique em alerta às lições que o mundo lhe oferece para buscar se desenvolver nos planos físico, emocional, intelectual e espiritual. Depois, tem-se o desafio de mexer com a cabeça das pessoas, para que elas possam confiar em seu líder.

É possível obrigar uma pessoa a fazer um trabalho, porém, não é possível obrigá-lo a entregar sua criatividade e sua paixão, que são os responsáveis por resultados (VERGARA, 2014).

Outro desafio é, com tranquilidade, ver o que está ao seu ponto de vista ou não, ouvir o que as pessoas, membros da empresa, pensam e sentem (VERGARA, 2014).

A liderança dos novos tempos é o processo de construção do ser, em que cada um se responsabiliza a viver a vida com dignidade e plenitude, depois suas ações ganham valor, tornando-se um líder (VEGARA, 2014).

De acordo com o Maxwell (2011) tudo começa e termina com a liderança. Para ele era possível desenvolver a liderança. Mesmo depois de ter sido impresso o livro: “O livro de ouro da liderança”, ele percebeu que ainda há muitas coisas para aprender sobre liderança.

Para Vergara (2014) para ser um Gestor/Líder, tem que saber analisar seus objetivos e colocar em acordo com os objetivos da organização, conhecendo a visão, a missão, os objetivos e as metas da organização, compartilhando tudo que sabe com seus colaboradores, pois quem vai se comprometer com algo que não tem informações ou não conhece. Para ele o Gestor/Líder tem que se manter atento no que acontece no mundo fora da organização. Para Vergara a empresa tem que satisfazer o ser humano.

A questão é que os problemas encontrados nas empresas têm que ser pensados com tempo, pois não se pode resolver apressadamente. Espera-se de um Gestor/Líder criatividade, pois nos tempos atuais com tanta coisa nova ou repetida, precisa-se de criatividade para ser um Gestor/Líder (Vergara 2014).

De acordo com Kotler et al (2007) a motivação está aparecendo cada vez mais nos temas centrais das reuniões das organizações, por ser importante para a conclusão de tarefas rotineiras. A motivação do colaborador é a vantagem que toda organização espera ter na briga por *Market share* (fatia do mercado).

De acordo com Vergara (2014), motivação é a união de vários aspectos psicológicos, conscientes e não conscientes de ordem fisiológica, intelectuais ou afetivas, os quais agem entre si e determinam o comportamento do indivíduo.

Para a psicologia é a condição de influenciar a direção do comportamento do indivíduo, impulso que vem de dentro para fora que leva o indivíduo a ação. Um indivíduo motivado passa por cima de qualquer obstáculo para se chegar ao objetivo.

Para Vergara (2014) o ser humano possui várias necessidades as quais podem ser separadas em categorias hierarquizadas. Para motivar uma pessoa, seria necessário identificar a categoria em que se encontrava o indivíduo. O líder que conhece bem sua equipe saberá identificar quais são as necessidades de cada um e poderá aplicar os meios de motivação adequados.

Assim surgiu a pirâmide de Maslow, a qual agrupa as necessidades fisiológicas (necessidade do organismo), necessidade de segurança (estabilidade do ser humano), necessidade social (amizade, aceitação social), necessidade de status (ser respeitado, bem visto) e necessidade autorrealização (sentir-se bem consigo mesmo) (CHIAVENATO, 2006) .

De acordo com Vergara (2014), as organizações são pontos propícios ao sofrimento, ao tédio, aos desesperos, e ao desconforto existencial, fazendo com que boa parte das pessoas acabe deixando de ter interesse pelo trabalho.

Para Vergara (2014) uma pessoa pode se sentir espontaneamente motivado por fatores econômico-financeiros e as oportunidades de aquisição de bens e serviços. Caso o seu trabalho lhe proporcione tais benefícios é possível que ele encontre significado para isso. Existem outros tipos de motivação aquela que se sente o desejo de ser saudável, amado, competente, reconhecido, participa de decisões e de realizações afazeres, internamente desafiadoras e instigadoras, de trabalho em clima de confiança.

Segundo França (2011) o colaborador tem necessidades (carências internas) e o equilíbrio do corpo humano é quebrado toda vez que aparece uma necessidade, trazendo tensão e impulso individual. O impulso gera comportamento que buscam localizar objetivos que, se atingidos, trazem satisfação e reduzem a tensão, a isso Chiavenato chamou de Ciclo Motivacional.

De acordo com Vergara (2014) as pessoas são seres diferentes, e por isso nos motivamos de maneiras diferentes, uns se motivam com dinheiro outros com benefícios, outros em ser amado, ser saudável, ser reconhecido, participar de decisões, trabalho com confiança, etc.

Para Vergara (2014) basta identificar o que traz significado para cada colaborador, para isso ela cita Willis Harmam e JhonHormanni (2007) que identificam vários elementos que estão presentes em um trabalho expressivo, como a elevação do nível de aprendizagem, podendo proporcionar um papel social para o colaborador, promover reconhecimento, promoção de satisfação, etc.

Para Marras (2011) as forças motivacionais das pessoas são frutos de elementos culturais no qual ele divide-se em três campos. A motivação para a realização é uma força interior que leva o colaborador a alcançar metas, vencer obstáculos, etc. que tem uma necessidade de serem detalhados os resultados do seu trabalho.

Marras (2011) retrata a motivação por afiliação como a necessidade de se ter elogio, reconhecimento público, se sentir socialmente em crescimento no ambiente de trabalho e por último a motivação para o poder, onde o colaborador tem o dever de realizar mudanças e inspirar pessoas, na busca de poder pessoal ou na busca por poder institucional, onde ele procura realizações para a empresa.

Robbins (2011) afirma “que o homem tem as suas necessidades, mas assim que elas são satisfeitas, logo surge outra necessidade no seu lugar. Para ele este processo de satisfazer as necessidades do ser humano é sem fim”.

Segundo Bergamini (1982) “o trabalho para o colaborador pode se transformar em uma espécie de castigo, em que o colaborador tem que se submeter a fim de obter aquilo que necessita para sua própria satisfação”.

De acordo com Bergamini (1982) o ponto convencional das tarefas administrativas, é denominado de teoria “X”, das quais apresentam as seguintes variáveis:

- ✓ O homem tem uma natureza indolente - trabalha o menos possível;
- ✓ É desprovido de ambição, detesta a responsabilidade, prefere ser conduzido;
- ✓ É essencialmente autocêntrico – indiferente às necessidades organizacionais;
- ✓ É naturalmente avesso a mudanças;
- ✓ É crédulo, pouco inteligente, presa fácil do charlatão e do demagogo.
- ✓ De acordo Bergamini (1994), a teoria motivacional de McGregor, que é chamada de teoria “Y” tem as seguintes características:
 - ✓ O esforço físico e mental para o trabalhador é tão natural quanto à diversão e o repouso, a pessoa comum não tem aversão ao trabalho, pelo contrário, este pode ser uma fonte de satisfação se as condições forem favoráveis;
 - ✓ O pessoal não é por natureza passivo ou resistente às necessidades organizacionais. Tornou-se assim como resultado de experiências feias em organizações;
 - ✓ A motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidades, a presteza em conduzir o comportamento no sentido dos objetivos da organização são qualidades presentes no pessoal;
 - ✓ A tarefa essencial da administração é providenciar condições organizacionais e métodos de operação, de tal maneira que o pessoal possa atingir seus próprios objetivos e melhor conduzir seus esforços no sentido dos objetivos organizacionais.

De acordo com Frederick Herzberg (apud Bergamini, 1994) existem duas razões de motivação: higiênicas e motivadoras.

Os fatores higiênicos se resumem nos anseios do colaborador de não sofrer aborrecimento, esses fatores não fazem com que o colaborador vá produzir mais, mas deixa o nível de insatisfação no grau mínimo.

Os fatores motivadores tornam os colaboradores felizes com o trabalho por atender suas necessidades básicas e humanas de crescimento psicológico (necessidade de se tornar mais competente), onde o colaborador é reconhecido pelo seu valor profissional, oferecendo promoções, e dando responsabilidade para cada, etc.

Um dos fatores preponderantes na motivação organizacional é a remuneração, conforme será visto a seguir.

Metodologia e Apresentação dos Dados Coletados

Esse capítulo serve para demonstrar como foi desenvolvida a pesquisa, ou seja, como e quais os métodos utilizados para a elaboração deste projeto. Em relação à finalidade do estudo, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois o foco está voltado para a geração de conhecimento e a solução de problemas específicos que podem aparecer dentro de uma organização.

Embora a pesquisa tenha uma abordagem qualitativa, em função de limitações de não autorização da estruturação de grupos focais para levantamento de dados, a pesquisa possui também uma abordagem quantitativa, utilizando-se como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado. É válido ressaltar que no momento da aplicação dos questionários a diretoria da empresa não permitiu a realização da coleta de dados sem seu acompanhamento, o que compromete os resultados coletados.

Para Siqueira (2008) a utilização dos questionários serve para avaliar a percepção do colaborador sobre várias dimensões do clima organizacional. O questionário foi estruturado a partir da Escala de Clima Organizacional (ECO), selecionando as questões para melhor atendimento aos objetivos do estudo realizado.

Deste modo, selecionou-se 30 questões, sendo a mesma dividida em cinco blocos: A. Comunicação (cinco perguntas); B. Apoio da chefia (oito perguntas); C. Mudança (quatro perguntas); D. Inovação (quatro perguntas); e E. Controle e Pressão (nove perguntas).

Todas as questões compiladas da Escala de Clima Organizacional (ECO) são direcionadas a compreender as percepções dos colaboradores na relação impacto da liderança na motivação. Com base nas teorias de Siqueira (2008), estruturou-se os blocos e ainda as médias que envolvem cada um destes, apresentadas a seguir.

As respostas são assinaladas em uma escala de 5 (cinco) pontos, sendo que o valor 1 corresponde a “discordo totalmente” e o 5, “concordo totalmente”. Os resultados foram agrupados de acordo com os blocos definidos.

Sendo que para os Blocos A. Comunicação; B. Apoio da liderança; C. Mudanças; e D. Inovação, os resultados que se aproximam a 4 apontam satisfação e menores que 2,9 indicam insatisfação (SIQUEIRA, 2008).

Para o bloco E. Controle e Pressão, a análise se inverte, assim resultados menores que 2,9, indicam satisfação e resultados que se aproximam a 4 apontam insatisfação (SIQUEIRA, 2008).

A empresa possui 60 funcionários. No setor de produção, observou-se uma possibilidade de maior nível de insatisfação em relação ao trabalho, pois notou-se uma baixa produtividade, por tal a pesquisa se concentrou neste setor, que possui 23 funcionários, sendo todos respondentes do instrumento de coletas de dados, entretanto 3 foram descartados em função de ter sido observado o efeito *halo*.

Efeito halo de acordo com Chiavenato (2006) é uma tendência do cérebro do ser humano de julgar, tirando conclusões gerais de indivíduo a partir de uma única característica analisada, afetando diretamente na avaliação da pessoa observada.

Quanto às técnicas e procedimentos utilizados na pesquisa bibliográfica utilizados materiais já publicados disponível em diferentes fontes como jornais, revistas, via internet, etc., para entendimento do assunto e estudo de caso será incluso ao projeto para ajudar a responder à questão problema.

A técnica de observação contribuiu significativamente para a coleta de dados, pois possibilitou aproximação da realidade organizacional. As observações contribuíram para a estruturação do organograma. De acordo com Mendonça, Nunes e Rocha (2008, p. 49) esta técnica “caracteriza-se pelo contato mais direto com a realidade e é utilizada para obter informações sobre determinados aspectos a serem estudados”.

Após a coleta de dados os mesmos foram estruturados em tabela para análise. A tabela permitiu a identificação das principais informações coletadas, consideradas como aspectos para o desenvolvimento de ações de melhoria.

Discussão, Análise e Avaliação dos Dados

Histórico da Organização

A Empresa Jeans Wear foi criada em 1996, por dois amigos, Luiz Carlos Xavier e Gilvandro Medeiros de Brito, em um formato de empresa familiar.

Com um sonho e fortes referências no mercado, começaram a fabricação e comercialização das peças, sempre com intuito de oferecer o melhor produto para seus clientes. Desde o início da trajetória a pesquisa e o foco em perfeição fizeram com que a Empresa Jeans Wear se tornasse uma referência em estilo e modelagem. Conhecida pela qualidade e contemporaneidade de seus produtos e serviços e tendo como foco atender o desejo do público a empresa se atenta em oferecer produtos de altíssima qualidade.

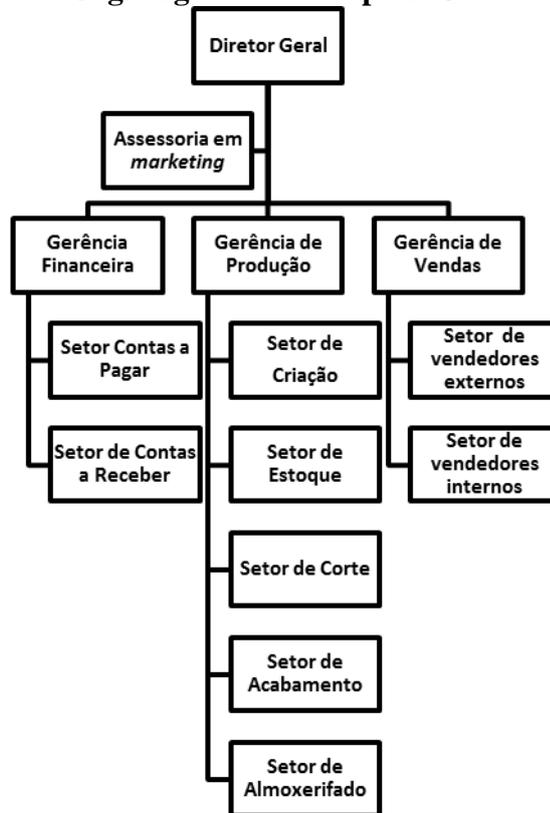
Em 2002 a sociedade foi rompida e a organização do ex-sócio Gilvandro Medeiros de Brito, tornou-se parceira da Empresa, que a partir de então celebrou sociedade com Cláudia Machado, atual esposa de Luiz Carlos Xavier.

A partir de então a Empresa Jeans Wear começou a trabalhar com um grande mix de produtos, artigos no jeans, algodão e malha, masculinos e femininos como: jaquetas, camisas, camisetas, blusinhas, meias e cuecas. Também uma completa linha *Fitness* para o público feminino. Contando também com uma diversidade de acessórios como: cintos, carteiras e bonés, sempre à procura de satisfazer cada vez mais seus clientes, mantendo seu maior cliente com 90% da produção da empresa.

A missão da empresa é oferecer o mais alto padrão de conforto e qualidade no segmento de vestuário, com inovação e bom relacionamento. A empresa não declara visão e valores.

A empresa não apresentou um organograma estruturado, a seguir, na figura 1, foi apresentado o elaborado pelos autores a partir das técnicas observacionais utilizadas para realizar o estudo.

Figura 1 – Organograma da Empresa *Jeans Wear*



Fonte: elaborado pelos autores, 2016

A diretoria é comandada pelo proprietário da organização, que distribui responsabilidades aos líderes.

A assessoria de *marketing* é terceirizada, sendo uma profissional autônoma, especialista na área, a mesma auxilia em decisões que impactam na imagem da marca Empresa no mercado.

Na mesma linha hierárquica têm-se as gerências financeiras, de produção e de vendas. A gerência financeira possui três colaboradores, sendo a mesma dividida em contas a pagar e a receber. Ao estabelecer contato com cliente para receber as contas, esta gerência também realiza contato para saber das novas demandas de vendas.

A gerência de vendas possui 5 colaboradores, dentre eles 2 jovens aprendizes. O setor é responsável pelo direcionamento das vendas internas e externas. A gerência de produção possui 23 colaboradores diretos, sendo dividida em estoque, acabamento e almoixerifado. A produção é terceirizada.

Especificamente a produção observa-se uma linha de comando centralizada na gerência de produção, estando todos diretamente subordinados a uma única pessoa. Embora cada setor tenha um supervisor, as tomadas de decisões são rigidamente controladas pela gerência de produção.

Análise da liderança do setor de produção da Cicatriz Jeans

A seguir foram descritos os resultados apresentando as médias fatoriais e as observações pontuais compreendidas no desenvolvimento da pesquisa no ambiente organizacional da Cicatriz Jeans.

Os questionários foram aplicados a 23 colaboradores, sendo que 3 foram descartados em função de serem observados o efeito *halo*.

As perguntas do questionário foram agrupadas por bloco, visando facilitar a identificação dos resultados. A descrição a seguir, possui 30 perguntas agrupadas em 5 blocos (A, B, C, D, E). Para os Blocos A. Comunicação; B. Apoio da liderança; C. Mudanças; e D. Inovação, os resultados menores que 2,9, indicam insatisfação e resultados que se aproximam a 4 apontam satisfação. Já o Bloco E Controle e pressão os menores que 2,9, indicam satisfação e os mais próximos a 4 apontam satisfação (SIQUEIRA et al, 2008).

Bloco A: Comunicação

Questão	Média fatorial
Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	2,5
O funcionário recebe orientação técnica do chefe para executar suas tarefas.	3,7
O chefe esclarece as dúvidas	3,3
As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	2,8
Aqui, existe planejamento das tarefas	2,8

Os resultados indicam que há falhas no processo de comunicação. Sendo que em relação à informação das decisões que envolvem o setor e a existência de planejamento apresenta insatisfações, e em relação às tarefas que demoram mais para ser realizado o apontamento é que não são orientadas até o fim pelo líder.

Quanto às orientações técnicas do gerente para executar suas tarefas de forma detalhada, o que permite observar é um cenário de uma possível boa execução técnica das atividades, mostrando que os colaboradores estão satisfeitos.

Bloco B: Apoio da Chefia

Questão	Média fatorial
Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.	3,5
Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.	3,5
O funcionário pode contar com o apoio do chefe.	3,1
O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa	3,0
O chefe tem respeito pelo funcionário.	3,0
O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	2,6
O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.	2,6
Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	2,8

Em apoio da chefia, a satisfação com a liderança é indicada pelos seguintes aspectos: auxílio na solução de problemas e ajuda de acordo com as necessidades apresentadas.

Em relação ao sentimento de respeito pelos funcionários, poder contar com o apoio do chefe e a utilização do diálogo para resolver os problemas embora o resultados sejam superiores a 2,9 observa-se que há necessidade de atenção a este aspecto visto que está próxima a linha da insatisfação.

A maioria dos colaboradores acredita que a gerência de produção, não possui ênfase em elogios, o que possibilita inseguranças em relação à qualidade do trabalho que cada sujeito executa.

Os conflitos que acontecem no trabalho não são resolvidos pelo próprio grupo, o que direciona entendimento da necessidade constante de interferência da liderança. Sobre a colaboração da gerência com a produtividade dos funcionários, observa-se insatisfações.

Bloco C: Mudanças

Questão	Média fatorial
As mudanças são acompanhadas pelo chefe	3,2
As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.	3,3
As mudanças nesta empresa são planejadas.	2,1
Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.	3,5

O ponto alto em relação às mudanças é satisfação em relação à participação nas mesmas. Nota-se neutralidade em relação ao acompanhamento e informações das mudanças aos funcionários, devendo este dado ser o melhor observado.

Um ponto claramente negativo dos resultados é que há uma percepção dos colaboradores de que as mudanças não são controladas.

Bloco D: Inovação

Questão	Média fatorial
As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.	2,3
Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.	3,2
O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	3,1
A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.	2,9

Os colaboradores consideram que não há espaço para inovações no seu trabalho. Em contrapartida, consideram que as mesmas elevam o desempenho e ainda que a liderança de modo geral, valoriza a opinião dos funcionários. Entretanto, direcionam ao entendimento de insatisfação com a aceitação de novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.

Bloco E: Controle e pressão

Questão	Média fatorial
Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	2,0
Nesta empresa, tudo é controlado.	2,6
Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	3,6
A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.	3,4
Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários.	3,6
Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.	3,9
Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	2,3
Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe	3,3
Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.	3,2

Os aspectos que apontam insatisfação dos colaboradores são: prazos; utilização das regras para punição; horários e frequência. Quanto ao controle exagerado e pressão o tempo todo, os colaboradores discordam da situação.

Observa-se que o nível de fiscalização e a nada ser feito sem autorização do chefe são questões que excedem pouco a média 2,9 que é o limite da insatisfação determinada para este bloco, entretanto devem ser observadas para que não haja tensões que impactam na motivação dos colaboradores.

A seguir foram apresentadas as influências positivas e negativas em relação à liderança da empresa na motivação dos colaboradores. Sendo considerados a seguir os aspectos mais relevantes dos resultados.

Análise das influências positivas

Observa-se que os colaboradores recebem orientações técnicas para realizar seu trabalho, o líder mostra-se responsável com a introdução das tarefas, e apoia nos momentos de necessidade exercendo influência positiva neste sentido. De acordo com Robbins (2011) esta postura é essencial para elevar a capacidade de envolvimento com a tarefa, pois as pessoas se envolvem com maior facilidade com coisas que conhecem.

Em relação à ajuda para auxiliar os problemas observa-se uma liderança que apoia e direciona na solução. De acordo com Maxwell (2011), o bom líder faz a diferença e permite a aproximação das pessoas, ofertando apoio e potencializando seu crescimento.

Abertura a esclarecimento de dúvidas é uma característica desta liderança, embora não seja marcante, os dados apontam que há auxílio em momentos necessários. Segundo Marras (2011) o sentimento de se sentir ouvido e desenvolvido contribui para elevação da satisfação do colaborador.

Quanto a participação nas mudanças, os colaboradores apontam certo nível satisfação. De acordo com Marras (2011), estas oportunidades promovem o reconhecimento público que direciona a bons impactos em relação à realização do trabalho.

Sobre controle exagerado e pressão o tempo todo não há apresentação de uma percepção negativa, não indicando insatisfação. Este aspecto é essencial para o desenvolvimento da motivação, que de acordo com Vergara (2014), é possível obrigar uma pessoa a fazer um trabalho, porém, não é possível obrigá-lo a entregar sua criatividade e sua paixão, que são os responsáveis por resultados.

Análise das influências negativas

Vergara (2014) afirma que as pessoas precisam ser vistas de forma individual e acompanhadas de acordo com suas necessidades, pois as mesmas se motivam de formas diferentes, assim a não orientação das tarefas com maior tempo de execução pode quebrar a positividade das pessoas em relação ao seu trabalho.

Remete-se insatisfação em relação ao entendimento de que líder não colabora efetivamente com a produtividade. De acordo com Vergara (2014) os problemas da empresa precisam ser pensados com tempo e não com o imediatismo, assim a realização de um planejamento pode auxiliar na condução mais organizada das tarefas permitindo melhor interpretação dos resultados pelos colaboradores.

Observa-se que os conflitos não são solucionados pelo grupo, o que indica necessidade de intermédio da liderança sempre que há ocorrências, neste, Robbins (2011) diz que a liderança deve atuar de forma a atingir o objetivo e deixar de lado seus interesses pessoais, evitando equipes problemáticas e desfocadas. Segundo Vergara (2014) esses conflitos potenciam a perda de interesse do colaborador pelo trabalho e devem ser evitados pela liderança.

Observou-se a insatisfação em relação aos elogios, o que Chiavenato (2006), um dos principais poderes de um líder é o da recompensa onde se faz necessário o reconhecimento como incentivo a motivação. O Chiavenato (2006) complementa que os liderados precisam se sentir importantes para a equipe.

A ausência de planejamento, tanto nas mudanças quanto nas tarefas, revelam-se contrárias ao que determina Chiavenato (2006), que afirma que a liderança reduz a incerteza de um grupo. O autor complementa que quando uma organização possui metas as pessoas veem recompensas intrínsecas e extrínsecas, permitindo maior nível de satisfação.

Observa-se que embora haja participação das pessoas em relação às tarefas, os mesmos não se reconhecem como agentes de inovações, Robbins (2011) afirma que um empregado motivado

pode gerar novas ideias que podem contribuir com o desenvolvimento de mercado da organização. Vergara (2016) aponta que as pessoas perdem o interesse pelo trabalho à medida que não se sentem desafiados.

Observa-se que toda desorganização em relação às informações e ausência de planejamento pode ser o fator gerador de percepções acerca da pressão.

Observa-se que embora haja uma desorganização em relação aos comandos da liderança a mesma direciona pressão por prazo e ainda é rígida no controle de frequência. Segundo Chiavenato (2006), para se ter o poder efetivo o líder necessita controlar suas ações e decisões, entretanto, precisa se organizar de modo que se tenha os melhores resultados operacionais, pois esse sentimento gera satisfação e reduz tensões a seus liderados.

Considerações Finais

A luz das teorias apresentadas a organização aponta vários problemas, como complexidade de ideia, interesses, conflitos de opiniões, assim o líder tem o papel de manter sua equipe envolvida nos objetivos da organização, emitir uma energia positiva e otimista, sabendo ousar, correr riscos, procurando sempre o melhorar sua equipe.

Através do desenvolvimento deste artigo foi possível observar as ações do líder sob o nível motivação, a partir da apresentação da escala de satisfação dos cinco blocos de perguntas delimitados. É válido ressaltar os limites que envolveram a atuação podem ter causado interferências nos resultados, entretanto a coleta possibilitou o atingimento dos objetivos e direcionamento da questão problema.

As influências positivas na motivação dos colaboradores nas ações da liderança estudada são: Bloco A: Comunicação – as informações técnicas são repassadas; Bloco B: Apoio da chefia - ajuda aos funcionários que apresentam problemas, auxiliando nos momentos necessários; Bloco C: Mudanças – permite participação nas mudanças; Bloco D: Inovação as pessoas acreditam que suas ideias colaboram com o desempenho; e Bloco E: Controle e pressão – os colaboradores não se sentem controlados exageradamente ou pressionados o tempo todo.

As influências negativas são causadas por: Bloco A: Comunicação – ausência de orientação das tarefas com maior tempo de execução; Bloco B: Apoio da chefia - não direciona autonomia para o grupo solucionar conflitos; falhas no direcionamento claro a produtividade dos colaboradores; ausência de práticas de retornos positivos, elogios; Bloco C: Mudanças - falta de planejamento das mudanças; Bloco D: Inovação – os funcionários não se reconhecem como agentes de inovações; Bloco E: Controle e pressão – má gestão da pressão em relação a prazos e controle de frequência.

Deve-se ressaltar a importância do fator detectado através da pesquisa, pois para Spector (2010), o líder pode aumentar o nível de satisfação dos seus colaboradores através de elogios por um bom desempenho nas suas atividades e ajudando para que cheguem ao seu nível mais alto de produtividade.

Outro ponto a ser destacado é a importância da área de RH (gestão de pessoas) uma área responsável por gerenciar e traçar planos de carreira para os colaboradores, pois a sobrevivência da organização requer pessoas motivadas para alcançar objetivos e resultados esperados. Por tanto a liderança é um componente de extrema importância nos processos da organização.

A pesquisa realizada é de grande valor para a formação do profissional, pois os resultados encontrados proporcionam maior entendimento do impacto das ações do líder sobre seus liderados.

Constatou-se que a liderança estudada possui aspectos positivos e relevantes, entretanto sugere-se novos estudos que possam indicar com maior profundidade os gargalos identificados e assim possibilitar o estudo de melhorias para a empresa Empresa.

Referências

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresa**. 3 ed. Atlas, 1982.
- BERGAMINI, Cecília. Whitaker. **Liderança, Administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 9ª ed, São Paulo Atlas, 2009.
- DRUCKER, Peter. **O gerente eficaz em ação: uma agenda para fazer as coisas certas acontecerem**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi, **Práticas de Recursos Humanos – PRH: Conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas S.A., 2009.
- HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo**. São Paulo: Sextante, 2006.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**. São Paulo: Campus, 2007.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MAXIMIANO, Antonio César Amauri. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MAXWELL, John C. Maxwell. **O livro de ouro da liderança**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2011.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional ferramentas de diagnóstico e de gestão**. 2008.
- SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 15 ed. São Paulo: Atlas. 2014.